

CARACTERIZANDO A INOVAÇÃO: uma análise em MPEs participantes do Programa ALI

ORGANIZADORES:
MARIO ORESTES AGUIRRE GONZÁLEZ
ALGÉRIA VARELA DA SILVA





CARACTERIZANDO
A INOVAÇÃO

© 2019. SEBRAE/RN-Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte.
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É permitida a reprodução total ou parcial deste volume, desde que seja citada a fonte. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Av. Lima e Silva, 76, Lagoa Nova, Natal/RN, CEP: 59075-710 – 0800 570 0800 –

<http://www.rn.sebrae.com.br>

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO NORTE

Marcelo Fernandes de Queiroz
Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

José Ferreira de Melo Neto
Diretor Superintendente

João Hélio Costa da Cunha Cavalcanti Júnior
Diretor Técnico

Marcelo Saldanha Toscano
Diretor de Operações

João Bosco Cabral Freire
Gerente da Unidade de Inovação e Tecnologia

Algéria Varela da Silva
Gestora Estadual do Programa ALI

Algéria Varela da Silva
Mario Orestes Aguirre González
Organizadores

Edwin Aldrin Januário da Silva
Gerente da Unidade de Comunicação e Marketing

Alberto Soares Coutinho
Eliane do Amaral Soares
Gilvanise Borba Maia
Maria Célia Freire Cabral
Tathiana Amorim Garcia Udre Varela
Conselho Editorial

Catálogo na fonte: Eliane do Amaral Soares
Bibliotecária do SEBRAE/RN – CRB 15 / 290

C257 Caracterizando a inovação: uma análise em MPEs participantes do Programa ALI / Algéria Varela da Silva; Mario Orestes Aguirre González (Orgs.). Natal/RN: SEBRAE/RN, 2019.

249 p.
ISBN: 978-85-88779-49-5

1. Inovação – MPEs. 2. Programa ALI – RN. I. Silva, Algéria Varela da. II. González, Mario Orestes Aguirre. III. Título.

CDU: 62 (813.2)

CARACTERIZANDO A INOVAÇÃO: uma análise em MPEs participantes do Programa ALI

**ORGANIZADORES:
MARIO ORESTES AGUIRRE GONZÁLEZ
ALGÉRIA VARELA DA SILVA**





MARCELO FERNANDES DE QUEIROZ
PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

JOSÉ FERREIRA DE MELO NETO
DIRETOR SUPERINTENDENTE

JOÃO HÉLIO COSTA DA CUNHA CAVALCANTI JÚNIOR
DIRETOR TÉCNICO

MARCELO SALDANHA TOSCANO
DIRETOR DE OPERAÇÕES

JOÃO BOSCO CABRAL FREIRE
GERENTE DA UNIDADE DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

ALGÉRIA VARELA DA SILVA
GESTORA ESTADUAL DO PROGRAMA ALI

MARIO ORESTES AGUIRRE GONZÁLEZ
PROFESSOR ORIENTADOR
ALI - BOLSISTA DE EXTENSÃO NO PAÍS DO CNPQ - NÍVEL A

Sumário

Capítulo 1	08
Inovação em processos: um estudo no setor de alimentação fora do lar de Mossoró/RN	
Capítulo 2	25
Inovação no marketing de relacionamento em serviços de saúde: adoção do crm para gerar vantagem competitiva	
Capítulo 3	41
Inovação na cadeia de valor do mercado de reposição de autopeças: uma análise sob a ótica do radar da inovação	
Capítulo 4	67
Inovação de processos na indústria de alimentos: estudo de casos em pequenas empresas do RN	
Capítulo 5	80
Inovação, soluções complementares e competitividade: análise em uma empresa de material de construção	
Capítulo 6	92
Inovação de processos e desempenho competitivo no setor de peixarias: estudo de casos	
Capítulo 7	104
Gestão de relacionamento de clientes e desempenho inovador: um estudo em empresas do setor de alimentos	
Capítulo 8	116
Inovação e fortalecimento da marca: um estudo no segmento de vestuário em Mossoró/RN	
Capítulo 9	131
Inovação e ações de sustentabilidade ambiental no segmento de autopeças: estudo de caso	

Capítulo 10	142
Inovação e hospitalidade em pequenas empresas de hospedagem: estudo de casos em pousadas de Tibau do Sul/RN	
Capítulo 11	165
Práticas sustentáveis e desempenho gerencial e inovador: estudo de casos em empresas de serviço de contabilidade	
Capítulo 12	177
A influência do gerenciamento de clientes no desempenho inovador da empresa: um estudo no segmento de hospedagem	
Capítulo 13	197
Inovação no segmento farmacêutico: um estudo na região do Trairi/RN	
Capítulo 14	211
Relacionamento empresa-clientes como fonte de inovação e diferenciação competitiva	
Capítulo 15	225
Capacidade ambidestra de empresas participantes do programa ALI do RN: um estudo de caso no setor de alimentação fora do lar	
Capítulo 16	240
Inovação e fortalecimento da marca: um estudo no segmento de vestuário em Mossoró/RN	

Apresentação

A busca pela melhoria e/ou inovação em organizações que possuem uma boa estrutura e infraestrutura seguem modelos de referência, obtidos pela sua experiência e/ou, na maioria das vezes, pelo ímpeto na busca de maior competitividade no mercado. Em organizações menores, conhecidas como micro e pequenas empresas (MPEs) essas atividades de melhoria e inovação requerem de um grande esforço, muitas vezes conduzido pelo empreendedor, multifuncional, que no seu alvo de tornar o seu negócio mais rentável participam de quase todas as funções da organização, como comprador de materiais, fabricante do produto ou serviço, vendedor, divulgador, dentre outros.

Dessa forma, podemos caracterizar que as iniciativas de inovação e/ou melhoria em MPEs ocorre pelo grande esforço do empreendedor, algumas vezes, auxiliado por algum familiar ou pessoa mais próxima. Baseada nessa realidade, a iniciativa do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE possibilita ao empreendedor da MPE uma melhor organização dos seus esforços para ações de melhoria e/ou inovação do seu negócio.

Este livro é uma coletânea de artigos, resultado do acompanhamento do ALI nas MPEs durante o período de 2016 a 2018. Cada capítulo é composto de um artigo, que inicia com a fundamentação teórica, descreve o método da pesquisa, apresenta a relação da teoria com a prática observada na organização e conclui dando resposta ao questionamento inicial proposto na introdução do artigo. Cada capítulo teve como diretriz caracterizar ações de melhoria e/ou inovação ocorridas nas organizações estudadas. O livro disponibiliza diversos tipos de iniciativa de inovação nas organizações, desde inovação de produto, de serviço, de processo, de modelo, de marketing, dentre outros.

Por fim, esperamos que os textos possibilitem aos leitores reflexões acerca dos ganhos que a melhoria e a inovação trazem às organizações, mesmo em um contexto de carência ou de limitação em estrutura e infraestrutura organizacional. Consideramos que uma organização, como a MPE, que possui uma meta bem definida, com ações de melhoria e/ou inovação pode alcançar um crescimento sustentável do seu negócio.

Mario Orestes Aguirre González - UFRN

Professor Orientador ALI - Bolsista de Extensão no País do
CNPq - Nível A.

Algéria Varela da Silva

Gestora Estadual do Programa ALI.

INOVAÇÃO EM PROCESSOS: UM ESTUDO NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR DE MOSSORÓ/RN.

Ana Paula de Sousa Enéas Fernandes

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

Em razão das constantes mudanças no processo de globalização sobre a sociedade, o termo inovação tem sido amplamente difundido entre as empresas, nos diversos setores da economia e em instituições que desenvolvem pesquisa. O objetivo desta pesquisa é identificar inovações em processos de empresas do segmento de alimentação fora do lar na cidade de Mossoró/RN. A pesquisa foi realizada em 2 etapas. A etapa 1 contemplou a revisão da literatura sobre os temas: Indústria de serviços e suas principais características; o conceito de inovação e a sua tipologia; o Radar de Inovação e; a dimensão processos como diferencial competitivo nas empresas. A segunda etapa foi a realização da pesquisa de campo. Nos resultados da pesquisa é possível observar que houve um aumento dos escores na dimensão processos para todas as empresas pesquisadas, devido à realização de ações expressas nos planos de ação, conforme elaborado junto aos empresários. A partir dos resultados obtidos, observa-se que as empresas pesquisadas conhecem a importância de inovar e os seus benefícios para o bom funcionamento e evolução na realização de ações. No entanto, percebe-se ainda uma barreira quando se trata de planejar e desenvolver mudanças significativas, o que pode ser o resultado de que as empresas ainda não possuem uma cultura de inovação bem definida em seus espaços.

Palavras-chave: Radar de Inovação; Processos; Serviço; Empresa de Pequeno Porte.

1. INTRODUÇÃO

Em razão das constantes mudanças no processo de globalização sobre a sociedade, o termo inovação tem sido amplamente difundido entre as empresas, nos diversos setores da economia e em instituições que desenvolvem pesquisa, desencadeando na abertura de novos mercados, no desenvolvimento de novos produtos e processos (GONZÁLEZ; TOLEDO, 2012), além do aperfeiçoamento de técnicas para a melhoria no ambiente organizacional.

Segundo Mattos et al., (2008), na publicação do Manual de Inovação, a inovação é o advento de novas ideias para melhorar os negócios, criando vantagens competitivas e gerando sucesso no mercado. O manual afirma que esta pode ser realizada pela empresa, individualmente ou em parceria com outras instituições ou também adaptando ideias de outras empresas nacionais e estrangeiras. Dessa forma, percebe-se que a inovação não está restrita às grandes empresas que possuem tecnologias avançadas, é preciso desmistificar esse pensamento, pois todas as empresas podem inovar desde que coloquem em prática ideias e métodos que resultem em mudanças significativas para o negócio.

Por essa razão, o processo de inovação é essencial para que a empresa continue a ser competitiva em um mercado cada vez mais exigente e globalizado. Nesse contexto, de acordo com o Manual de Inovação citado acima, estão inseridas as micro e pequenas empresas, que apesar de não terem foco exclusivo para o mercado exterior, são a base da economia nacional e enfrentam hoje a concorrência de empresas de outros países.

As empresas engajam-se em inovações em virtude de inúmeras razões. Seus objetivos podem envolver produtos, marketing, mercados, eficiência, qualidade nos processos ou capacidade de aprendizado e de implementação de mudanças. A combinação de tais fatores auxilia nas atividades de inovação, tais como a competitividade e as oportunidades de ingresso em novos mercados (OCDE, 2005).

Dentre os vários tipos de inovação está a inovação de processos, que de acordo com Tigre (2006, p. 73), “são as formas de operação tecnologicamente novas ou substancialmente aprimoradas, obtidas pela introdução de novas tecnologias de produção [...] de manuseio e entrega de produtos”. Segundo o autor, as inovações de processo devem alterar o nível de qualidade do produto ou serviço, custos de produção e entrega.

Dentre os serviços oferecidos ao cliente está o setor de alimentação fora do lar, que apresenta notório crescimento no Brasil apesar de uma queda nos números em razão de oscilações na economia, sobretudo nos anos 2016 e 2017. No entanto, o cenário vem mudando e as empresas desse segmento são as que possuem maior tendência de crescimento no mercado. Assim, é necessário que se busquem inovações como estratégia de diferencial, e não só no produto, as pesquisas indicam a necessidade de melhoria dos processos internos, adotando técnicas para aumentar a qualidade e produtividade (ABRASEL, 2016 – 2017).

A inovação de processos é importante para a empresa que deseja se diferenciar dos concorrentes, pois com ela a empresa ganha mais flexibilidade, qualidade, diminui o tempo de produção e obtém maior eficiência na sua produção, otimizando, assim, o tempo e como consequência maior retorno no investimento.

A presente pesquisa busca responder a seguinte questão: Quais inovações de processos foram realizadas pelas empresas do segmento de alimentação fora do lar na cidade de Mossoró-RN? O objetivo da pesquisa é identificar inovações em processos de empresas do segmento de alimentação fora do lar na cidade de Mossoró/RN.

Este trabalho divide-se em seis tópicos: introdução, fundamentação teórica, método da pesquisa, pesquisa de campo, análises e resultados e considerações finais. A fundamentação teórica trata de uma revisão sobre os seguintes temas: indústria de serviços, com a apresentação dos principais tipos de serviços e suas características; inovação e os seus tipos; Radar de Inovação e a Inovação de Processos como diferencial competitivo nas empresas. Em seguida temos a descrição do método de pesquisa, com os instrumentos de coleta, apresentação e análise dos resultados. Nas considerações finais são apresentadas as principais conclusões do estudo, limitações da pesquisa e as recomendações para investigações futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este artigo aborda a temática Gestão da Inovação. Neste capítulo conceituam-se os principais norteadores teóricos que subsidiam a pesquisa.

Para tanto, a fundamentação teórica com o objetivo de embasar e substanciar os dados e resultados coletados estrutura-se em quatro seções: o primeiro, Indústria de serviços, vai tratar sobre o setor de serviços em geral, apresentando as suas principais características e tipos no Brasil. A segunda seção vai abordar sobre os conceitos de Inovação e sua tipologia (produtos, processos, organizacional e de marketing). A terceira seção vai apresentar a metodologia do Radar de Inovação e a quarta seção vai apresentar a dimensão Processos do Radar de Inovação, como diferencial competitivo nas empresas.

2.1 Indústria de Serviços

O setor de serviços vem ganhando nas últimas décadas crescimento considerável na economia do Brasil, através da geração de empregos e da inserção de empresas de médio e pequeno porte em novos mercados (SILVA et al., 2006). Segundo estes autores, grande parte do setor de serviços dedica-se a produzir insumos para a indústria, contribuindo significativamente para a produtividade do setor.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), o setor de serviços é caracterizado por atividades bastante heterogêneas quanto ao porte das empresas, ou seja,

nesse segmento há uma diversidade de empresas de grande, médio e pequeno porte participando desse processo de produtividade, e no advento do uso de novas tecnologias. Nas últimas décadas, o desempenho das atividades que compõem o setor vem se destacando pelo dinamismo e pela crescente participação na produção econômica brasileira.

De acordo com Cardoso e Almeida (2013), o setor de serviços passa a ter nova estrutura produtiva no país a partir da década de 1990, através da exigência de maior qualificação de funcionários (em contraponto ao que se visualizava antes dessa época, uma economia absorvedora de mão de obra barata e sem qualificação), novas formas de contratos de trabalho, reorganização de pessoal e recomposição de tarefas, com vistas a flexibilizar o processo de produção e reduzir custos para ampliar a competitividade e lucratividade nas empresas que integram o setor.

Os autores ora apresentados ressaltam que a expansão no setor de serviços pode ser dividida em três momentos distintos: primeiro, a troca de uma mão de obra barata e excedente por uma qualificação profissional, o segundo momento refere-se à ligação do setor de serviços com o industrial, pois com a nova reestruturação no processo de modernização das indústrias, novos serviços passaram a ser requisitados, e por último uma mudança no próprio setor que vem se utilizando de novas tecnologias de processos na produção e contratos flexíveis de trabalho com o objetivo de aumentar a sua lucratividade.

Segundo o IBGE (2017), os principais tipos de serviços classificados como não-financeiros no Brasil são os que abrangem as atividades de hospedagem e alimentação, transportes e serviços auxiliares dos transportes, correio e telecomunicações, informática, serviços imobiliários e de aluguel de bens, serviços prestados principalmente às empresas e outras atividades de serviços (serviços auxiliares financeiros, representantes comerciais e agentes do comércio, serviços auxiliares da agricultura, serviços recreativos, culturais e desportivos e serviços pessoais). Dessa forma, com a diversidade de atividades econômicas que o setor de serviços apresenta, passa a ser responsável por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, de acordo com pesquisas do IBGE.

Por essa razão, a inovação faz-se necessária também nesse setor, como afirma o Manual de Oslo “as atividades de inovação em serviços também tendem a ser um processo contínuo, consistindo em uma série de mudanças incrementais em produtos e processos. Isso pode eventualmente complicar a identificação das inovações em serviços em termos de eventos isolados, isto é, como a implementação de uma mudança significativa em produtos, processos e outros métodos” (OCDE, 2005, p.47).

O setor de serviços no Brasil tem crescido não somente em termos quantitativos como também qualitativos. Apesar de ainda ser caracterizado pela dominância de serviços tradicionais, com baixo desenvolvimento tecnológico e ainda com mão de obra pouco qualificada, esse segmento tem sofrido muitas mudanças com o crescimento dos setores de tecnologia de informação e a incorporação de tecnologias avançadas em muitos setores de serviços.

2.2. Inovação: conceitos e tipos

A inovação tem sido um dos temas mais discutidos na atualidade em razão da importância dada a este fator como essencial para a competitividade dos negócios. Segundo Scherer e Carlomagno (2009), os estudos sobre inovação tiveram início a partir dos pensamentos de Schumpeter, considerado como o “pai da inovação”. Os autores afirmam que a inovação assume duas características: a inovação incremental e a inovação radical. A primeira se caracteriza por apresentar um grau moderado de novidade e por ganhos significativos de resultados, enquanto que a segunda, a inovação radical, refere-se a grandes transformações no processo produtivo, nos produtos e serviços ofertados, e que tais mudanças alteram o mercado e criam outros novos.

Segundo o 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”.

Ainda de acordo com o Manual (OCDE, 2005, p. 21) “a inovação é um processo contínuo. As empresas realizam constantemente mudanças em produto e processo e buscam novos conhecimentos, e vale lembrar que é mais difícil medir um processo dinâmico do que uma atividade estática”. Assim, é possível afirmar que a inovação não pode ser um episódio esporádico nas empresas, e sim uma estratégia de planejamento para atingir resultados mais significativos.

Para Scherer e Carlomagno (2009) a invenção não é inovação, não basta ser algo novo, a inovação deve trazer alguma consequência, mudança para a empresa. Neste sentido, é preciso transformar as ideias em resultados. Portanto, a inovação se apresenta como uma ideia aplicada aos negócios que gera algum impacto nos resultados da empresa, ou seja, quando a mesma traz efeitos no mercado por meio da geração de benefícios, tais como oportunidade de acesso a novos mercados, novas parcerias, aumento da receita na empresa, novos clientes, otimização de processos na produção, melhoria nos produtos, dentre outros.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), diferenciam-se quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

a) Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes [...];

b) Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamen-

tos e/ou softwares. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados [...];

c) Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas [...];

d) Inovação organizacional: é a implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos.

2.3. Radar de Inovação

O Radar de Inovação é um instrumento que tem o objetivo de medir a maturidade no grau de inovação das Micro e Pequenas empresas, com base em alguns fatores que visam à competitividade. Essa ferramenta é utilizada pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs), para com base em um questionário realizar a medição na maturidade das empresas atendidas pelo programa do SEBRAE/CNPQ, com o intuito de identificar as reais necessidades da empresa quanto a inovação, e assim, elaborar um plano de ação com sugestões práticas para a empresa com soluções inovadoras.

O Radar da inovação é uma ferramenta de diagnóstico desenvolvida para medir o grau de inovação nas empresas. O Radar permite a avaliação e identificação do grau de inovação em cada uma das dimensões onde a empresa tem a possibilidade de inovar sendo aplicado um questionário que é respondido pelo empresário (CARDOSO, 2015).

Segundo Bachmann e Destefani (2008), o Radar de Inovação apresenta 13 dimensões, com três graus de medição: pouco ou nada inovador, inovador ocasional e inovador sistemático, com tempo considerado para as respostas, os últimos três anos de cada aspecto questionado.

Abaixo, o quadro 1 apresenta as treze dimensões com as respectivas conceituações.

Quadro 1 – Dimensões do Radar de Inovação

Dimensões	Conceito
Oferta	A dimensão Oferta refere-se aos produtos lançados ou retirados pela empresa nos últimos 3 anos.
Plataforma	Refere-se à empresa utilizar componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usados na construção de um portfólio de produtos da empresa.
Marca	Essa dimensão está ligada ao conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
Clientes	Os clientes utilizam-se de produtos e serviços para suprir as suas necessidades, assim, os métodos de inovação centrados no cliente consideram a busca da identificação dos clientes e compreensão de suas necessidades e expectativas.
Soluções	É a combinação de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente ou buscar a lucratividade na empresa.
Relacionamento	A dimensão relacionamento leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, ao interagir com a empresa em todos os momentos.
Agregação de Valor	Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado.
Processos	Utilização dos processos na empresa é a busca por maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta menor.
Organização	Referese ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e, o papel e responsabilidade dos colaboradores.
Cadeia de Fornecimento	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
Presença	Essa dimensão 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.
Rede	Cobre os aspectos relacionados à Rede que conecta a empresa, e seus produtos, aos clientes.
Ambiência Inovadora	Avalia a importância que a empresa dá à inovação, através do envolvimento com atores ligados a temática.

Fonte: Bachmann e Destefani (2008, adaptado)

Entre as dimensões apresentadas, o artigo estuda a dimensão processos, que segundo os autores acima destacados “são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa” (BACHMANN; DESTEFANI, 2008, p. 11). A próxima seção irá abordar a dimensão processos como diferencial de competitividade nas empresas.

2.4. A Dimensão Processos como diferencial de competitividade nas empresas

A inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou melhorado. Visa reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados (FERNANDES, 2015).

Para o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 66) a “inovação 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”. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes.

A dimensão processos do Radar de Inovação é constituída por 6 itens (melhoria dos processos, sistema de gestão, certificação, software de gestão, aspectos ambientais e gestão de resíduos).

Para avaliar esta dimensão, a ferramenta apresenta alguns questionamentos, tais como:

- A empresa alterou seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção?
- A empresa comprou ou alugou algum tipo de equipamento ou máquina diferente daquelas usadas anteriormente?
- A empresa adotou alguma nova prática de gestão (GQT, SCM, PNQ, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.)?
- A empresa recebeu alguma nova certificação de processo (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, CEP, TS, SA8001, etc.) ou de produto (BNT, UL, produto orgânico, etc.)?

Segundo Cardoso (2015), alguns exemplos práticos de inovação que impactam a dimensão processos no Radar são: a partir da aquisição do novo equipamento uma empresa pode aumentar a cartela de clientes e o faturamento, o que permitiu fazer novos investimentos na empresa; empresas com foco na sustentabilidade que vendem o material reciclável podem guardar o faturamento da venda em cofre para abrir ao final do ano para realizar ação social ou a compra de brindes e confraternização com os colaboradores; restaurantes que adotam manuais de procedimentos, boas práticas ou a criação de fichas técnicas para o negócio, vão reduzir custos de produção e desperdício de alimentos.

Dessa forma, a inovação na dimensão processos é essencial para obter uma maior competitividade, bem como obter benefícios em curto, médio ou longo prazo, permitindo que a empresa agregue mais valor para si, já que a mudança, ainda que não seja palpável para o consumidor, será percebida e valorizada através da qualidade de produtos e serviços. Para a própria empresa,

por sua vez, os benefícios são inúmeros, como por exemplo: acesso a novos mercados, aumento de receitas, novas parcerias, novos conhecimentos e melhor alinhamento com as tendências, preparando a empresa para o futuro.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização da Pesquisa

Este artigo tem como objetivo identificar inovações em processos nas empresas do segmento de alimentação fora do lar na cidade de Mossoró/RN e discutir como a inovação realizada nessa dimensão pode se tornar um diferencial competitivo nas empresas.

A pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa de natureza descritiva, pois descreve as características das empresas de alimentação fora do lar participantes do estudo com a realização de estudo de casos (GONZÁLEZ, 2010; GONZÁLEZ et al., 2012). Segundo Gil (2010), estudo de casos é uma modalidade de pesquisa utilizada com frequência por pesquisadores e consiste em um estudo aprofundado, amplo e detalhado de um ou mais objetos.

3.2. Procedimento da pesquisa

A pesquisa foi realizada em 2 etapas. A etapa 1 contemplou a revisão da literatura sobre os temas Indústria de serviços e suas principais características, o conceito de inovação e a sua tipologia, o Radar de Inovação e por último a dimensão processos como diferencial competitivo nas empresas. A segunda etapa foi à realização da pesquisa de campo. Também, de início foram coletados dados secundários através de fontes como sites da internet, artigos publicados em site da área, livros para obter informações sobre a área pesquisada, ou seja, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Severino (2007, p. 122) “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses e etc”.

A etapa 2 inclui a pesquisa de campo. A coleta dos dados primários foi realizada entre junho de 2016 e junho de 2017, através da aplicação da ferramenta Radar de Inovação, como mencionado anteriormente, possui 13 dimensões, sendo especificamente a dimensão processos, composta por 6 itens ou questões.

4. ESTUDO DE CASOS NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

4.1. Caracterização do setor de alimentação

O setor de alimentação fora do lar representa 2,7% do PIB brasileiro, além disso, o hábito de alimentação fora de casa é cada vez mais crescente e corresponde a 31,1% dos gastos dos brasileiros com alimentos. Em tempos de crise econômica o setor sofreu impacto, uma vez que a diminuição da renda e o desemprego atingem grande parcela da população (ABRASEL, 2016). Porém, o cenário vem mudando e as empresas desse segmento são as que possuem maior tendência de crescimento no mercado.

Uma pesquisa realizada em 2016, pelo Instituto de Pesquisas e Desenvolvimento Econômico do Comércio (IPDC) da Federação de Bens, Serviços e Turismo do Rio Grande do Norte (FECOMÉRCIO), em Mossoró/RN, traçou o perfil do setor gastronômico da cidade.

A pesquisa revelou no que se refere ao ramo de atividade, uma grande diversidade de estabelecimentos do setor de alimentação de Mossoró, com opções para todos os gostos: 44,5% se apresentaram como restaurantes temáticos; 36,5% como lanchonetes; 11,5% como pizzarias; 11% como churrascarias; e 10,5% restaurantes fast-food. Além desses aparecem na lista bares, botecos, petiscarias, cafeterias etc. Quanto ao faturamento das empresas, 59,5% responderam que apresentam um faturamento mensal de até R\$ 50.000,00; 27% expuseram que faturam entre R\$ 51.000,00 e R\$ 100.000,00. Outras 4% disseram que faturam por mês mais de R\$ 200.000,00; e 3,5% entre R\$151.000 e R\$ 200.000,00. Cerca de 86,5% faturam até R\$ 100.000,00 mensal e 10% acima dos R\$100.000,00. A média de faturamento mensal por estabelecimento é de R\$ 66.787,50 (IPDC/FECOMÉRCIO, 2016).

No tocante ao tipo de culinária oferecida, o levantamento diagnosticou que Mossoró além de possui os pratos brasileiros (38,5%) e comidas regionais (38%), o setor oferece também sanduíches (32,5%), massas/pizzas (28%) e outros tipos de pratos como italiano (4%), japonês (4%), vegetarianos (4%) e internacional em geral (3%). Mossoró apresenta um potencial gastronômico muito bom, que oferece desde a tradicional culinária regional aos elaborados pratos da cozinha contemporânea. Quando nos referimos ao tipo de serviço estamos estabelecendo de que maneira a refeição irá chegar até o consumidor. Em Mossoró, os mais comuns são a La Carte (39%), lanchonete (38%), buffet/self-service (25%) e petiscos (caldos/espetinhos/porções) (24%). Apareceram na lista ainda especialidades como prato feito/marmitex/quilo (17%), pastelaria(8%), sorvetes/açaí (7,5%), rodízio/pizzas (6%) e cafeteria/tapiocaria, com 5,5%. O público tem uma variedade de opções como alternativa para escolher o prato de acordo com a preferência (IPDC/FECOMÉRCIO, 2016).

4.2. Caracterização das empresas em estudo

Dentre as 40 empresas participantes do programa ALI no ciclo 2016-2018 no segmento de

alimentação fora do lar e meios de hospedagem, 4 empresas do setor de alimentação foram selecionadas para participar dessa pesquisa, utilizando-se como critério de seleção, as que haviam realizado ações previstas no plano de ação criado que impactaram a dimensão processos no radar de inovação, durante a participação no programa. De modo a preservar a identidade das empresas e dos empresários, nessa pesquisa as mesmas foram substituídas aleatoriamente por A, B, C e D. A seguir uma breve descrição das empresas:

Empresa A: empresa fundada no ano de 2015 na cidade de Mossoró/RN. Possui 11 colaboradores, funcionando no horário noturno, compreendido entre 18:00 e 00:00, em todos os dias da semana, inclusive feriados. Atua na produção e venda de linha tradicional de sanduíches, pizzas, linha kids e natural.

Empresa B: essa empresa é considerada um complexo gastronômico na cidade, visto que oferece uma diversidade de serviços em um só local: sushi-bar, a La carte, self-service, pizza e espaços para realização de eventos, como casamentos, aniversários e reuniões. O funcionamento da empresa inclui o almoço e o jantar.

Empresa C: a empresa está há 10 anos no mercado, atualmente funciona de terça a domingo à noite, com os serviços de a La carte e pizzaria, e para almoço somente aos domingos com os pratos a La carte. A empresa possui dois espaços a escolha do cliente: um aberto e outro climatizado, além de oferecer amplo espaço kids em outro espaço fechado e seguro, e música ao vivo no espaço aberto. Conta com 25 colaboradores.

Empresa D: essa empresa atua no segmento de alimentação fora do lar, ofertando o serviço apenas de almoço self-service no peso em todos os dias da semana. Possui um público bastante variado, predominando, no entanto, os funcionários do comércio no centro da cidade, empresários e lojistas, além de pessoas que vem até a cidade em razão de trabalho.

5. ANÁLISES E RESULTADOS

A análise dos resultados está dividida em duas subseções. A primeira apresenta o perfil das organizações investigadas descrevendo o Radar da Inovação. No segundo momento é feita a avaliação das inovações na Dimensão Processos no contexto das empresas de alimentação fora do lar pesquisadas.

5.1 As empresas pesquisadas e o Radar de Inovação

Com relação ao perfil dos empresários analisados, observa-se que todos são do sexo masculino, no entanto, durante as visitas é possível identificar que os mesmos decidem as ações em conjunto com as esposas, que participaram da pesquisa e do funcionamento da empresa.

O nível de escolaridade foi identificado como: 1 possui o nível de graduação, 2 estão em andamento no nível superior e 1 com ensino médio completo. Quanto ao enquadramento da empre-

sa, todas estão com faturamento referente a empresas de pequeno porte (EPPs).

Segue a análise dos dados no Quadro 2 e 3 onde constam as médias individuais e gerais que identifica o grau de maturidade das empresas com relação à inovação. Esse grau é o resultado da aplicação do Radar da Inovação citado anteriormente nesse trabalho, para Bachmann e Associados (2008, p. 63) “o grau de maturidade é uma medida dos processos de inovação nas Micro e pequenas empresas, com base em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como ferramenta, que visa à competitividade”.

O grau demonstra o perfil inovador da empresa para cada dimensão, como pode ser visto nos quadros 2 e 3 a seguir, existem treze dimensões que são analisadas pelo Radar, nos ciclos 0 e 1 respectivamente, conforme a apresentação.

Quadro2: Escores das dimensões do Radar de Inovação no Ciclo 0 nas empresas pesquisadas

DIMENSÕES	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
Oferta	2,3	2,3	3,0	3,7
Plataforma	3,0	5,0	3,0	3,0
Marca	4,0	5,0	2,0	2,0
Clientes	1,7	4,3	2,3	3,0
Soluções	2,0	3,0	2,0	3,0
Relacionamento	4,0	3,0	4,0	4,0
Agregação de Valor	2,0	3,0	1,0	1,0
Processos	1,7	2,7	2,0	2,0
Organização	1,7	3,0	1,7	3,0
Cadeia de Fornecimento	1,0	1,0	1,0	1,0
Presença	2,0	1,0	1,0	1,0
Rede	5,0	3,0	3,0	5,0
Ambiência Inovadora	2,3	1,7	1,7	1,3
Média no Grau de Inovação Global	2,5	2,8	2,1	2,5

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 3: Escores das dimensões do Radar de Inovação no Ciclo 1 nas empresas pesquisadas

DIMENSÕES	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
Oferta	3,0	4,3	3,0	3,7
Plataforma	3,0	5,0	3,0	3,0
Marca	4,0	5,0	3,0	3,0
Clientes	3,0	4,3	2,3	3,0
Soluções	3,0	3,0	2,0	3,0
Relacionamento	4,0	4,0	4,0	4,0
Agregação de Valor	2,0	3,0	2,0	1,0
Processos	2,0	3,0	2,3	2,3
Organização	1,7	3,0	1,7	3,0

Cadeia de Fornecimento	1,0	1,0	1,0	1,0
Presença	2,0	2,0	2,0	1,0
Rede	5,0	3,0	3,0	5,0
Ambiência Inovadora	2,3	3,0	2,3	2,0
Média no Grau de Inovação Global	2,6	3,3	2,4	2,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Analisando os dados dos quadros acima, percebe-se que nas dimensões como um todo e na análise das médias globais, houve um aumento nos escores para alguns aspectos, no entanto, percebe-se ainda que são poucas as mudanças em relação aos escores e conseqüentemente aos impactos da realização de ações por parte dessas empresas.

O Radar da Inovação avalia o quanto o ambiente é propício à inovação, afinal, o conceito amplamente aceito é que segundo Bachmann e Associados (2008, p. 68) “uma empresa inovadora é o local onde as pessoas estão capacitadas a resolver problemas e onde a criatividade é parte da cultura organizacional”. Portanto, a determinação do Radar da Inovação não é absoluta, mas uma referência sobre as oportunidades para inovar, existentes na empresa avaliada.

5.2. Dimensão Processos: inovações nas empresas pesquisadas

5.2.1. Inovação de processos na empresa A

A empresa A está no ciclo 2 do programa, tendo concluído ações de inovação durante os ciclos 0 e 1 para estar na fase atual correspondente. Durante a execução do plano de ação 1, o empresário teve a necessidade de padronizar alguns processos da empresa, entre estes, o processo financeiro, bem como os processos na cozinha, com o objetivo de padronizar para garantir qualidade ao cliente. Nas finanças, após a conclusão de um curso que envolveu gestão financeira, o empresário passou a utilizar planilhas para um maior controle, destacando as vendas, saídas diárias, despesas, produtos de maior venda, as realizadas por meio de cartões de crédito e também a vista, permitindo que o mesmo pudesse manter o controle dos seus custos e projetar planos futuros. Na preparação do alimento, o empresário contratou um chef de cozinha para padronizar os processos através da criação de fichas técnicas referentes aos produtos ofertados, de modo que os ingredientes estivessem descritos peso e quantidade corretos e apresentação do produto, mantendo o sabor e qualidade ao paladar do cliente.

5.2.2. Inovação de processos na empresa B

A empresa B concluiu o seu plano de ação 1 com ações diretamente ligadas a dimensão processos e adquiriu um software de gestão financeira que permite à empresa colher informações e dados de maneira mais rápida e precisa do controle financeiro. Outra ação já concluída foi à criação de fichas técnicas para a padronização dos pratos nos mais diversos serviços oferecidos

pela empresa. A nutricionista responsável dividiu os serviços e foi criando as fichas por etapas, pois são muitos produtos ofertados por essa empresa. Após a conclusão, o empresário informou que irá imprimir todas as fichas e destinar aos setores de cada serviço. No momento, a empresa está caminhando no ciclo 2 do programa.

5.2.3. Inovação de processos na empresa C

Assim como a empresa anterior, a empresa C também concluiu o seu ciclo 1. Durante o plano de ação executado, a nutricionista da empresa realizou o levantamento dos pratos ofertados nos dois serviços oferecidos: à la carte e diversos sabores de pizzas. Feito isso passou a quantificar o peso dos ingredientes, quantidade de porções, valores nutricionais e notando cada um destes. Posteriormente, elaborou cada uma das fichas técnicas dos produtos, que agora fica de responsabilidade do empresário a impressão para entregar a cada setor responsável pela produção.

5.2.4. Inovação de processos na empresa D

A empresa já está no ciclo 2 do programa. Nessa empresa é oferecido apenas o serviço de almoço self-service no peso. Com o objetivo de padronizar os seus processos para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade, reduzir tempo e evitar desperdícios, o empresário contratou a nutricionista para realizar um trabalho inicial de treinamento com os colaboradores, manuseio de alimentos, bem como a maneira adequada de higienização do local e dos produtos. Realizado esse trabalho, a nutricionista passou a elaborar as fichas técnicas dos alimentos ofertados no self-service e em seguida o empresário as imprimiu para servir de subsídio e conhecimento a equipe de cozinha.

5.3. Análise cruzada dos dados das empresas pesquisadas

Analisando os resultados desse estudo, o objetivo foi identificar o grau de inovação das empresas de alimentação analisadas e demonstrar quais os exemplos de inovação já haviam sido realizados até o presente estudo e quais os pontos de melhoria são possíveis identificar.

O quadro 4 demonstra os escores apresentados para a dimensão processos nos dois primeiros ciclos do programa, nos quais as empresas já realizaram as ações necessárias e passaram para um novo ciclo do programa.

Quadro 4: Análise da Dimensão Processos em dois ciclos das empresas pesquisadas

Dimensão Processos	Ciclo 0	Ciclo1
Empresa A	1,7	2,0
Empresa B	2,7	3,0
Empresa C	2,0	2,3
Empresa D	2,0	2,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Desse modo é possível observar que houve um aumento dos escores na dimensão processos para todas as empresas pesquisadas, devido à realização de ações expressas nos planos de ação, conforme elaborado junto aos empresários. Tais ações são caracterizadas como de melhoria no funcionamento da empresa e de padronização no desenvolvimento de atividades e processos. No entanto, tais ações ocorrem ainda a passos lentos nas empresas acompanhadas de um modo geral, pois aqui deteve-se apenas a 4 empresas que até o momento já haviam realizado esse trabalho dentro do programa ALI.

Todo o processo de inovação caracteriza-se como um caminho de aprendizado onde cada empresa deve refletir sobre todas as etapas do processo, revisando cada ação, ferramentas e registrando cada lição absorvida, pois só assim consegue implantar uma cultura inovadora na empresa, através de muito esforço, dedicação, disciplina, criatividade e paciência.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos, observa-se que as empresas pesquisadas conhecem a importância de inovar e os seus benefícios para o bom funcionamento e evolução na realização de ações. No entanto, percebe-se ainda uma barreira quando se trata de planejar e desenvolver mudanças significativas, o que pode ser o resultado de que as empresas ainda não possuem uma cultura de inovação bem definida em seus espaços.

No que diz respeito às inovações na dimensão processos dessas empresas é que, são realizadas sim algumas ações com vistas à melhoria, porém ainda ocorre a falta de padronização e documentação específica das atividades principais do negócio, bem como a inexistência de certificações que atestam o padrão de qualidade nos processos desempenhados.

O Radar de Inovação tem sido uma ferramenta de grande valia no mundo empresarial, visto que aborda diversas dimensões dentro da empresa abrangendo aspectos que identificam melhorias e o crescimento considerável da inovação. Especificamente como objeto de estudo desse artigo, a dimensão processos apresenta itens que são suficientes para responder as questões das empresas, delineando perguntas que respondem aos processos desenvolvidos no escopo de suas atividades.

Dentre as limitações da pesquisa pode-se apontar o baixo número de empresas analisadas, principalmente pelo fato de que poucas ainda caminham na realização de ações que impactam a dimensão processos. Sugere-se que estudos posteriores sejam realizados em um número maior de empresas para que seja possível traçar um perfil mais detalhado de ações para essa dimensão.

AGRADECIMENTOS:

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) por participar desse Programa Nacional de Inovação do País. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **5 tendências para a alimentação fora do lar em 2017**. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4981-20012017-5-tendencias-do-setor-de-alimentacao-em-2017.html>> Acesso em 30 ago. 2017.

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Um ano da inovação e redução de custos**. 2016. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/atualidade/entrevistas/5089-um-ano-da-inovacao-e-reducao-de-custos.html> Acesso em: 30 Ago. 2017.

ARAÚJO, A. K.; ARAÚJO, R. M. **A inovação de processos**: Um estudo no segmento de restaurante, Cultur – Revista de Cultura e Turismo, Bahia, ano 7, n. 3, p. 176-196, 2013. Disponível: <<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano7-edicao3/8.pdf>> Acesso em 28 Ago. 2017.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba: Bachmann& Associados, 2008. Disponível em:<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf> Disponível em: 30 Ago. 2017.

CARDOSO, F. A. Ações inovadoras implementadas pelas Epps participantes do Programa Ali - SEBRAE/RJ. In: SEBRAE (Org.) **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios**: Orientadores. Brasília: Sebrae, 2015. p.5-16. Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5232d1b6e3d35b38a658c4d970ab0e7b/\\$File/5811.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5232d1b6e3d35b38a658c4d970ab0e7b/$File/5811.pdf)> Acesso em: 28 set. 2017.

FERNANDES, M. A. S. Impulsionando o grau de inovação nas Epps do Rio de Janeiro: Lições Aprendidas pelos Alis. In: SEBRAE (Org.) **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios**: Orientadores. Brasília: Sebrae, 2015. p.90-101. Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5232d1b6e3d35b38a658c4d970ab0e7b/\\$File/5811.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5232d1b6e3d35b38a658c4d970ab0e7b/$File/5811.pdf)> Acesso em: 28 set. 2017.

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C. . A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica sistemática e temas para pesquisa. **Produção** (São Paulo. Impresso), v. 22, p. 14-26, 2012.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 589-606, 2012.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Caracterização do setor de serviços no Brasil**. 2017. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html> Acesso em: 29 Ago. 2017.

IPDC; FECOMÉRCIO. **Pesquisa: perfil gastronômico de Mossoró/RN**. Natal, p. 1-26, 2016. Disponível em: < <http://fecomerciorn.com.br/wp-content/uploads/2016/07/Relat%C3%B3rio-Perfil-do-Setor-Gastron%C3%B4mico-de-Mossor%C3%B3.pdf>> Acesso em: 25 set. 2017.

MATTOS, J. F. C. et al. (Org). **Manual de Inovação**. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008. Disponível em: < <http://www.utfpr.edu.br/patobranco/estrutura-universitaria/diretorias/direc/nit/publicacoes/ManualdeInovao.pdf>> Acesso em 17 ago. 2017.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na Prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação**: uma medida do progresso nas MPEs do Paraná. 2010. Disponível em: < http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Uma_Medida_do_Progresso_nas_MPEs_do_PR.pdf> Acesso em: 5 out. 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SILVA, A. M; NEGRI DE, J. A.; KUBOTA, L. C. Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. In: NEGRI DE, J. A.; KUBOTA, L.C. (Orgs.). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: Ipea, 2006. cap. 1, p. 15-33. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1173.pdf> Acesso em: 20 set. 2017.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da Tecnologia no Brasil**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

INOVAÇÃO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM SERVIÇOS DE SAÚDE: ADOÇÃO DO CRM PARA GERAR VANTAGEM COMPETITIVA

Lais Govea Torrent Silveira

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

O mercado de serviços privados de saúde está em crescimento em virtude da carência do sistema público de saúde. Por sua vez, os consumidores se tornaram mais exigentes e almejam atendimento mais humanizado e diferenciado. Estas mudanças fazem com que as empresas de saúde busquem inovar no seu relacionamento com os pacientes e desenvolvam ações que gerem vantagem competitiva no mercado. A partir dessas considerações, este trabalho tem como objetivo analisar a evolução de uma empresa do segmento da saúde participante do Programa Agentes Locais de Inovação que explorou a dimensão Relacionamento do Radar da Inovação em Mossoró-RN. Para tanto foi realizado um estudo qualitativo com coleta de dados por meio de um questionário estruturado do Radar da Inovação, observação direta e acompanhamento das inovações implementadas pela empresa analisada neste estudo de caso. A empresa adotou o Customer Relationship Management – CRM para melhorar seu marketing de relacionamento com os clientes e obteve um aumento significativo em seu faturamento, além de melhorar a experiência do cliente ao demonstrar atenção e atendimento personalizado. Ademais, foi possível perceber que a inovação pode ser implementada utilizando os recursos próprios e sem grandes investimentos financeiros desde que a empresa esteja aberta a mudanças e queira fazer diferente.

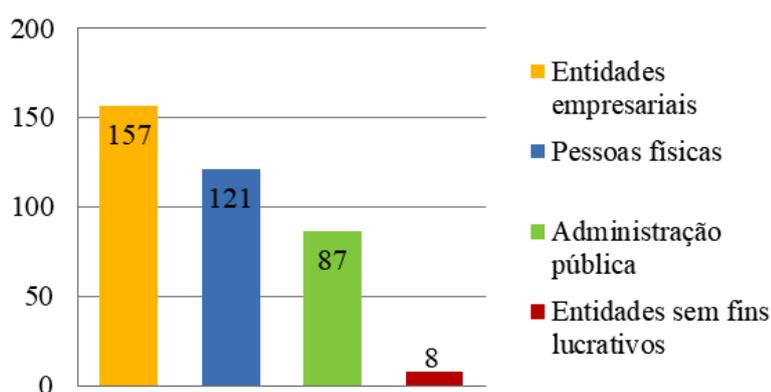
Palavras-chave: Marketing de relacionamento; Customer Relationship Management; Inovação; Saúde.

1. INTRODUÇÃO

A saúde atualmente é uma das principais preocupações do ser humano, é crescente o número de pessoas que reconhecem a importância de tratar enfermidades e também estão buscando melhor qualidade de vida. Segundo a Global Burden of Disease Health Financing Collaborator Network (2017) o investimento em saúde no Brasil em 2040, será 11% do Produto Interno Bruto – PIB. Este investimento é equivalente ao aplicado em países desenvolvidos, porém no cenário brasileiro apenas 56% será investimento público, o restante será feito por cidadãos e empresas.

O investimento privado em saúde cresce à medida que a saúde pública se mostra insuficiente e deficiente, sendo assim uma oportunidade para empresas e profissionais liberais que atuam nesse segmento. Em Mossoró – RN, local deste estudo, o número de estabelecimentos de saúde privados é maior do que estabelecimentos de administração pública (Figura 1).

Figura 1 - Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – Mossoró RN



Fonte: Adaptado a partir de CNES DATASUS (2017).

O setor de serviços de saúde ainda possui uma grande resistência ao marketing. Esta visão precisa ser modificada, salientando que o marketing para serviços de saúde não estimula apenas o consumo, mas orienta a qualidade de vida e de assistência, leva os produtos ao melhor uso por meio de ferramentas que fazem com que os serviços sejam prestados com mais qualidade e desenvolvam um relacionamento com seu cliente (paciente) e em consequência disso melhore seus resultados financeiros (ROSALY; ZUCCHI, 2004).

O marketing de relacionamento surge uma oportunidade para as empresas do segmento da saúde realizarem um atendimento personalizado, por meio do conhecimento das necessidades e preferências do seu público, além de uma percepção mais humanizada do negócio (GALVÃO, 2008).

Em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas precisam se adequar às exigências de consumidores mais informados e que almejam um atendimento personalizado. Para inovar no setor, as organizações de saúde estão utilizando os avanços tecnológicos com

objetivo de interagir com seu público. Evidências foram apresentadas pela Federação Internacional de Sociedades da Cruz Vermelha e da Crescente Vermelho – FICV (2013) no relatório sobre desastres mundiais em que a tecnologia da informação ajudou a salvar vidas através de mensagens de alerta enviadas com antecedência e informações sobre locais seguros em casos de desastres naturais.

Estas novas tecnologias orientam a gestão do relacionamento com mais eficácia e geram experiências agradáveis aos clientes (GONZÁLEZ et al., 2012a; GONZÁLEZ; TOLEDO, 2012), como o Customer Relationship Management – CRM. Segundo Lovelock, Wirtz, Hemzo (2009) ao mencionar o termo CRM logo são associadas complexas infraestruturas de tecnologia da informação, porém o CRM é todo o processo pelo qual são desenvolvidos e mantidos relacionamento com o cliente.

Diante disso, surge o questionamento para este estudo: como as ações de inovação melhoraram o relacionamento com o cliente e geram vantagens para as empresas do segmento da saúde? Para responder este questionamento, o estudo tem como objetivo analisar a evolução de uma empresa do segmento da saúde participante do Programa Agentes Locais de Inovação que explorou a dimensão Relacionamento do Radar da Inovação em Mossoró-RN. Portanto, o texto está estruturado com a seção da fundamentação teórica, método da pesquisa, pesquisa de campo, resultados e considerações finais, apresentados a seguir.

2. FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os pilares teóricos do artigo estão centrados em: marketing do relacionamento, inovação e radar da inovação.

2.1. Marketing de relacionamento

À medida que novas empresas surgem no mercado, a concorrência se torna mais acirrada e as empresas devem buscar alternativas para melhorar a experiência do cliente a aumentar o valor percebido. Assim o marketing de relacionamento é utilizado como forma de aumentar a vantagem competitiva. Segundo Barreto (2007) o marketing de relacionamento complementa o marketing tradicional que considera o mercado apenas dividido em segmentos, ele enxerga o cliente de forma individualizada, reconhecendo suas necessidades e características pessoais para gerar relacionamentos duradouros. O objetivo deste marketing não é mais vender para o maior número de clientes, e sim vender mais para cada cliente.

Para Lovelock, Wirtz, Hemzo (2009) nem sempre um cliente fiel é mais rentável que um cliente que consome apenas uma única vez, porém conseguir realizar o potencial total de lucro do relacionamento com cada cliente deve ser meta para toda empresa que almeja ser lucrativa.

O marketing de relacionamento deve estar associado ao planejamento estratégico, em confor-

midade com a proposta de valor oferecida pela empresa e com colaboradores comprometidos com todo o ciclo de relacionamento entre a empresa e o cliente (GONZÁLEZ et al., 2012b). O relacionamento ocorre de forma satisfatória quando as promessas feitas aos clientes se cumprem e quando estes percebem o valor em relacionar-se com a empresa, assim a ação de relacionamento só é eficaz se todos os envolvidos estiverem engajados no relacionamento com o cliente (GONZÁLEZ et al., 2004; BARRETO, CRESCITELLI, 2013).

Para gerenciar este relacionamento foram adotadas ferramentas tecnológicas com o objetivo de implantar as ações de relacionamento. O Customer Relationship Management – CRM se baseia no princípio de que os clientes potenciais precisam receber atenção contínua e serem acompanhados para que a empresa conheça suas necessidades e ofereça soluções eficazes que vão garantir a fidelização a longo prazo (NOGUEIRA; MAZZON; TERRA, 2008). Segundo Peppers e Rogers Group (2001) o CRM corresponde à captura, processamento, análise e distribuição de dados gerados a partir de qualquer software gerencial, porém com o cliente como centro de todo modelo de dados.

Dessa forma, a Tecnologia da Informação surge como ferramenta para o marketing de relacionamento. Os sistemas de informação transformam dados em informações precisas, confiáveis e simples, que podem ser verificadas direto da sua fonte e assim importantes para fatores de decisão nas organizações. Como benefícios gerados por estes sistemas espera-se que a implantação desta ferramenta proporcione maior segurança, serviços de melhor qualidade, menos erros e maior precisão, aperfeiçoamento das comunicações, maior eficiência e produtividade, administração mais proveitosa de oportunidades, controle das operações e redução de custos que proporcionem vantagens competitivas (GALLO; MONEKEN, 2006).

No segmento da saúde, o CRM é uma ferramenta eficiente para antecipar as necessidades dos pacientes e gerar fidelização por meio de relacionamentos mais saudáveis e duradouros que impactam a lucratividade das organizações e fornecem informações para criação de estratégias que maximizam os resultados dos clientes (COSTA; COIMBRA; FERREIRA, 2010). Ações de marketing de relacionamento valorizam a experiência do cliente e estimulam a inovação nas organizações (GONZÁLEZ, 2010). Neste sentido, mostra-se necessário compreender como ocorre a inovação para micro e pequenas empresas no setor da saúde.

2.2. Inovação para micro e pequenas empresas no setor da saúde

As micro e pequenas empresas – MPE's são de extrema importância para economia nacional. Em um mercado economicamente instável no Brasil, onde muitas pessoas perderam seus postos de trabalho o empreendedorismo ocasionou a abertura de muitas empresas nos últimos anos. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2017) no ano de 2017 o Brasil possui cerca de 7 milhões de MPE's optantes pelo Simples Nacional, um

número 75% maior se comparado ao cenário econômico de seis anos atrás e o setor de serviços representa 38% das MPE's no Brasil.

Neste contexto, com o intuito de obter um diferencial competitivo e superar os constantes desafios de um cenário com mudanças contínuas, a compreensão e a prática da inovação são imprescindíveis, uma vez que é por intermédio de atitudes inovadoras que as micro e pequenas empresas podem expandir, reestruturar e aprimorar as ações nos mais variados segmentos de mercado (POSSOLLI, 2012).

De acordo com a OCDE (2006, 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”.

Por sua vez, Carvalho, Cavalcante e Reis (2011, p.18), consideram que “um serviço inovador é aquele que proporciona ao cliente uma experiência única que o satisfaz e o faz sentir vontade de buscar a empresa novamente”. Envolver o cliente em uma experiência agradável de consumo exige muito esforço das organizações e de seus colaboradores para que as expectativas dos consumidores sejam correspondidas, no segmento da saúde estes cuidados devem ser duplicados.

É oportuno destacar também que a complexidade que existe no serviço de saúde leva ao paciente a dúvida quanto o consumo dos serviços. Segundo Lovelock, Wirtz, Henzo (2009) a variabilidade da qualidade do atendimento e os pelos riscos psicológicos característicos dos serviços de saúde, a saber: medo do insucesso do procedimento, o ambiente desconhecido do estabelecimento de saúde, a perda de relacionamento e da rotina familiar, a dependência de pessoas desconhecidas e diversas situações podem comprometer a experiência de um serviço de saúde.

Assim, as ações de saúde devem ser também direcionadas pelos princípios da humanização do cuidado. A humanização pode ser compreendida como um conjunto de conhecimentos, processos e métodos utilizados em atividades na área da saúde. Atualmente esta conta com recursos tecnológicos que facilitam o vínculo estabelecido entre colaboradores e usuários para que as ações de saúde sejam mais acolhedoras, ágeis e resolutivas (JORGE; COELHO, 2009).

2.3. Radar da Inovação

O SEBRAE tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional. Para levar a inovação as micro e pequenas empresas, estimular a sobrevivência no mercado e aumentar a participação na economia brasileira, o SEBRAE através de um acordo de cooperação técnica com o CNPq criou o Programa Agentes Locais de Inovação – ALI. O programa promove a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada.

O Programa ALI utiliza o Radar da Inovação para mensurar o grau de inovação das empresas acompanhadas pelos agentes. O Radar da Inovação tem a capacidade de apontar em quais dimensões as empresas buscaram a inovação e simultaneamente apresenta as dimensões que foram pouco exploradas, assim contribui para orientar as empresas sobre o diferencial em relação aos seus concorrentes setoriais e buscar vantagem competitiva (CARVALHO; SILVA; PÓVOA; CARVALHO, 2015).

O Radar atualmente utilizado no programa ALI foi elaborado por Bachmann e Destefani (2008) e fundamentado no radar proposto por Sawhney, Wolcott, Arroniz (2006). O presente radar conta com 13 dimensões, sendo a dimensão Relacionamento escolhida para investigar neste estudo (ver Quadro 1).

Dimensão: Conceito		Itens Analisados no Radar de Serviços
A	Oferta: Oferecer novos produtos ou atingir mercados diferentes dos usuais.	<ul style="list-style-type: none"> • Novos produtos • Ousadia • Resposta ao meio ambiente
B	Plataforma: Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou a tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos. A habilidade em utilizar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete maior capacidade inovadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de produção • Versões de produtos
C	Marca: Conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção da marca • Alavancagem da marca
D	Clientes: Clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para acompanhar a suas necessidades. Os métodos de inovação centrados no cliente caracterizam-se pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades • Identificação de mercados • Uso das manifestações dos clientes
E	Soluções: Uma solução é a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de resolver um problema do cliente. Normalmente, a oferta de soluções agrega valor aos produtos das empresas, gerando fidelidade e maior rentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções complementares • Integração de recursos
F	Relacionamento: Originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades e amenidades • Informatização
G	Agregação de valor: Considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso dos recursos existentes • Uso das oportunidades de interação
H	Processos: Os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos processos • Sistemas de gestão • Certificações • Softwares de gestão • Aspectos ambientais (ecológicos) • Gestão de resíduos

I	Organização: Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas, e o papel e responsabilidade dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização • Parcerias • Estratégia competitiva
J	Cadeia de fornecimento: Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeia de fornecimento
K	Presença: Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. A inovação, aqui, significa a criação de novos pontos, ou a utilização dos já existentes, de forma criativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos de venda • Intermediação
L	Rede: Esta dimensão cobre os aspectos relacionados às formas pelas quais a empresa conecta-se aos seus clientes. Trata-se, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz. A inovação nessa dimensão consiste em realizar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo com o cliente
M	Ambiência Inovadora: Relacionamento com fontes de conhecimento externas à organização, valorização do conhecimento adquirido ou desenvolvido, conhecimento sobre fontes de financiamento para a inovação, prática da experimentação como ferramenta e cultura de aceitação de erros e ousadia em testar novos produtos e processos.	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes externas de conhecimento I: Consultoria e apoio de entidades • Fontes externas de conhecimento II: eventos, seminários, congressos e associações técnicas ou empresariais. • Fontes externas de conhecimento III: Fornecedores, clientes e concorrentes. • Fontes de conhecimento IV: pagamento de taxas ou royalties por invenções patenteadas, know-how e competências. • Financiamento da inovação • Coleta de ideias.

Fonte: Adaptado de Bachmann (2010).

2.3.1. Dimensão Relacionamento

A dimensão Relacionamento do Radar da Inovação representa as inovações implementadas na empresa para melhorar a experiência do cliente. Segundo Bachmann (2010) o objetivo é ser receptivo com os clientes e transmitir uma imagem positiva sem gerar receita, assim as inovações desta dimensão não podem gerar custos ao cliente. Esta dimensão é dividida em dois itens: Facilidades e Amenidades e Informatização.

No item Facilidade e Amenidades se enquadram as dimensões que melhoram o conforto do cliente no estabelecimento. Ações que estimulam o envolvimento emocional do cliente com a empresa influenciam positivamente em sua experiência, como: atendimento individualizado, sala de espera com design diferenciado, itens de degustação e atrativos de entretenimento gratuitos (BACHMANN, 2010).

Lovelock, Wirtz, Henzo (2009) afirmam que os serviços de saúde possuem muitos elementos intangíveis que determinam a criação de valor para o serviço, assim o estilo, cor, textura, sabor e som do ambiente são alguns aspectos que possibilitam aos consumidores entenderem e avaliar o que receberão do serviço.

O item Informatização compreende as ações de inovação que usam recursos de tecnologia de informação para tornar a experiência dos clientes mais agradável, como sites, blogs, redes sociais e entrega de resultados por meio da internet (BACHMANN, 2010). Ademais, para atingir o objetivo de pesquisa, os procedimentos metodológicos são apresentados no tópico a seguir.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização do método da pesquisa utilizado

A pesquisa social é um processo formal e sistemático que utiliza a metodologia científica para a obtenção de novos conhecimentos em aspectos relativos ao homem e seus múltiplos relacionamentos com outros indivíduos e instituições sociais. A pesquisa aplicada procura desenvolver conhecimentos científicos com a finalidade de aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos em realidade circunstancial (GIL, 2008). Pelo mesmo, esta pesquisa tem como características de ser social com viés aplicada.

Neste estudo a abordagem qualitativa foi adotada para alcançar o objetivo da pesquisa. De acordo com Diehl e Tatim (2004), a investigação qualitativa descreve a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreende e classifica os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribui no processo de mudança de dado grupo e possibilita o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos em maior nível de profundidade.

Quanto ao método de procedimento a pesquisa classifica-se como estudo de caso. Segundo Yin (2001) o estudo de caso representa uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu conceito de vida real, compreende um método abrangente com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos.

3.2. Procedimento da pesquisa

O procedimento da pesquisa seguiu três etapas. A primeira apresentou uma revisão bibliográfica sobre os temas: marketing de relacionamento, inovação para micro e pequenas empresas no setor da saúde e o Radar da Inovação com ênfase na dimensão Relacionamento.

A segunda etapa consistiu em uma pesquisa de campo envolvendo uma empresa acompanhada pelo Programa ALI durante o ciclo 2016/2018 em Mossoró/RN do segmento da saúde que se destacou na implementação de ações de inovação na dimensão Relacionamento utilizando a

ferramenta Customer Relationship Management – CRM para estreitar seu relacionamento com os clientes e obter vantagens por meio de uma assistência de saúde personalizada para oferecer os serviços que se adequam necessidades individuais de cada cliente. Para tanto, foi aplicado um questionário estruturado do Radar da Inovação, como propósito de mensurar o grau de maturidade de inovação antes e após a implementação das ações. Além disso, foram realizadas visitas à empresa para observação direta, coleta de dados e acompanhamento das ações implementadas.

Na terceira etapa, baseado na pesquisa de campo os resultados foram analisados e apresentados através da observação do score da empresa no radar e outras observações apresentadas a seguir.

3. PESQUISA DE CAMPO

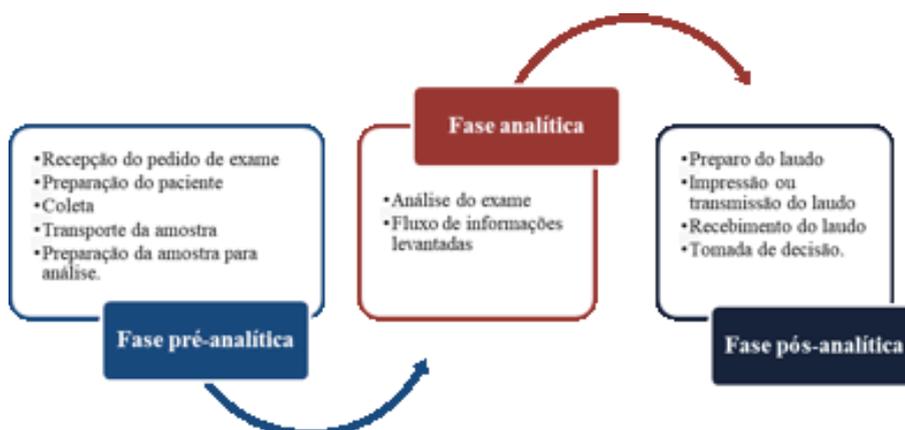
3.1. Caracterização dos serviços de saúde

Por se tratar de um serviço de primeira necessidade, os serviços de saúde precisam resolver um problema do cliente de forma humanizada e que promova o bem estar e qualidade no relacionamento com as organizações. A Organização Mundial de Saúde (OMS) considera como serviços de saúde “[...] todas as atividades cujo propósito básico é promover, restaurar ou manter a saúde” (KOTLER; SHALOWITZ; STEVENS, 2010, p. 35). Neste artigo iremos abordar um estudo de caso realizado em um laboratório de análises clínicas.

Segundo o Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/BA (2016) o mercado dos laboratórios de análises clínicas é representado por grande número de empresas de origem familiar e de pequeno porte e poucos grandes grupos que atuam em todo território nacional, possuem alto poder no mercado e são também laboratórios de apoio para os pequenos. Quando um laboratório não possui escala suficiente de exames que compense investimento ele realiza parte do processo de análise nas suas instalações e encaminha as amostras para um laboratório de apoio que possui estrutura logística e tecnologia para realizar o exame e encaminhar o resultado para o laboratório que realizou a coleta. Os principais laboratórios de apoio são o Instituto Hermes Pardini de Minas Gerais, o Laboratório Fleury de São Paulo, o Laboratório Alvaro (do Grupo DASA) e o DB Diagnósticos do Paraná.

Os laboratórios de análises clínicas prestam um serviço de fundamental apoio ao diagnóstico à saúde e seu fluxo de atendimento compreende três principais fases, conforme Figura 2.

Figura 2 – Fluxo de atendimento de um laboratório de análises clínicas



Fonte: Adaptado SEBRAE/BA (2016)

3.2. Caracterização da empresa em estudo

A empresa analisada neste estudo de caso é um laboratório de análises clínicas fundado em 2007, em Mossoró/RN e atualmente é a maior rede de laboratórios do Rio Grande do Norte em número de unidades de atendimento. A diversidade de filiais, localizadas em pontos estratégicos, confere ao laboratório uma logística diferenciada de atendimento, oferecendo conforto e agilidade aos clientes. A empresa possui um grau elevado de maturidade em gestão para empresas de pequeno porte, sendo reconhecida pelo Prêmio MPE Brasil 2015 como vencedora na categoria Serviços de Saúde na etapa estadual. O laboratório atende a diversas pessoas com diferentes perfis, realiza atendimento particular e atende a diversos planos de saúde. Atualmente é referência na região pela comodidade de realizar a coleta em postos localizados em vários bairros ou coleta domiciliar.

5. RESULTADOS

5.1. O desempenho da empresa no radar da inovação

A empresa fez a adesão ao Programa ALI -Ciclo 2016/2018 no mês de Julho de 2016, simultaneamente as fases do programa no ciclo zero (adesão, diagnóstico, radar da inovação, matriz SWOT, devolutiva e plano de ação) a empresa inaugurou sua nova sede. Este novo espaço foi criado com design diferenciado para gerar mais conforto aos clientes. Na sede como diferencial foi criada uma sala de coleta infantil com o design atrativo e aconchegante para as crianças com o propósito de melhorar a experiência dos clientes no processo de coleta dos exames que tendem a causar medo e desconforto para crianças que ficam apreensivas quando precisam se submeter aos serviços de saúde. Esta ação de inovação valorizou o ambiente do laboratório e investiu em características tangíveis que podem apoiar o cliente na avaliação do serviço, como foi proposto por Lovelock, Wirtz, Hemzo (2009).

Estas ações impactaram no Radar da Inovação na Dimensão Relacionamento e fez com que já

no Ciclo Zero a empresa alcançasse o score máximo junto com a liberação de internet Wi-Fi para uso dos clientes, criação do site e redes sociais nos últimos três anos. Assim somando todas as ações de inovação implementadas pelo laboratório nos últimos três anos a empresa totalizou um score de 3,8.

Como ação proposta no plano de ação e conforme o planejamento estratégico estabelecido pela empresa para o ano de 2017 a empresa expandiu suas unidades para o interior do estado atingindo novos mercados e como solução complementar e agregação de valor utilizando suas instalações para gerar receita a empresa passou a ofertar atendimento médico por meio de consultórios médicos rotativos, chegando ao ciclo 1 do programa com um aumento no score para 4,0.

No ciclo 1 do Programa ALI a empresa identificou a necessidade de melhorar suas ações de marketing e por meio de uma consultoria piloto do Sebrae em Marketing a empresa criou um novo serviço de Check Up Fitness, realizou Blitz de divulgação da marca e desenvolveu uma ação de marketing de relacionamento explorando as estratégias de Customer Relationship Management – CRM para atrair clientes eventuais que já tiveram algum contato com a empresa e possuíam seus dados armazenados no banco de dados da empresa. Para motivar os colaboradores a se engajarem nesta ação a empresa criou um plano de benefícios no qual os colaboradores que conseguissem atrair novamente os clientes afastados da empresa, após a realização do exame do cliente os atendentes serão bonificados com base no lucro líquido da empresa. Esta ação não aumentou o score na dimensão relacionamento, pois a empresa já possuía o score máximo, porém o score global continuou aumentando (Quadro 2) em razão dos pontos de venda criados compartilhando recursos com terceiros e novas especialidades de serviços de saúde que foram incluídas no laboratório.

Quadro 2 – Mensuração do Grau de Inovação Global

GRAU INOVAÇÃO GLOBAL			
Ciclos do Programa ALI	R0	R1	R2
Empresa X	3,8	4,0	4,2

Fonte: Dados coletados pela autora (2017)

5.2. A empresa e o marketing de relacionamento

A empresa percebeu que é mais rentável manter um cliente atual e buscar alternativas para fidelizar o cliente do que conquistar novos clientes em um mercado altamente competitivo. Dessa forma criou o Programa de Atendimento Personalizado – PAP, os principais objetivos do programa são estabelecer a rotina das atividades comerciais executadas pelos colaboradores, determinando os requisitos especificados pelo cliente, e levantando suas necessidades para marcação de exames e tornar excelente o atendimento aos clientes, para que eles testemunhem e divulguem as qualidades dos serviços oferecidos pelo laboratório (Programa de Atendimento Personalizado, 2017).

O PAP é uma estratégia de negócio que integra os colaboradores e o banco de dados do software da empresa para criar e entregar valor ao cliente mostrando que a empresa se preocupa com sua saúde e visando intensificar o seu relacionamento com o laboratório. “Cada atendente é responsável pelo contato com pelo menos 20 clientes por dia, e o resultado mínimo de conversão esperado é de 05 clientes com exames marcados após o contato realizado” (Programa de Atendimento Personalizado, p.5, 2017).

A empresa disponibiliza para as atendentes uma lista com os clientes que possuem o perfil para contato e um padrão de atendimento para que o contato seja eficiente e cortês. Além do contato para oferecer os serviços do laboratório, após o cliente realizar o exame a atendente ainda é responsável pelo acompanhamento do cliente verificando a aceitação dos exames, bem como o registro de eventuais reclamações, ou verificação do nível de satisfação do cliente, conforme formulário padrão. O acompanhamento do cliente está em consonância com a compreensão de Nogueira, Mazzon e Terra (2008) que mostram a importância da empresa oferecer atenção contínua aos clientes para gerar fidelização.

Assim no primeiro mês de implantação da estratégia de atendimento personalizado a empresa obteve um aumento em seu faturamento de 14,70% em relação ao mês anterior e 70,25% em relação ao mesmo período do ano passado. No mês seguinte a empresa aumentou ainda mais seu faturamento, chegando a mais 11,62% de aumento em relação ao primeiro mês de implantação do CRM e 66,15% em relação ao mesmo período do ano passado. É importante ressaltar que o aumento de faturamento aconteceu a partir de uma ação de relacionamento com o cliente, corroborando com Bachmann (2010) que indica que as ações de relacionamento não podem gerar custos ao cliente, portanto a ação gratuita apenas despertou no cliente a necessidade de consumo dos serviços de saúde oferecidos pelo laboratório. A estratégia de marketing de relacionamento foi eficaz, pois cumpriu seu papel de anteceder as necessidades dos clientes e propor um serviço de saúde que demonstre a preocupação da empresa com a saúde dos seus clientes que não realizavam exames de forma preventiva seguindo as recomendações e boas práticas médicas. Em consequência disso, a empresa visa melhorar a experiência do cliente, fidelizar os clientes e aumentar a lucratividade das organizações assim como Costa, Coimbra e Ferreira (2010) expuseram sobre os objetivos do CRM.

Como oportunidade de melhoria segundo o PAP (2017) a empresa ainda deverá em momento oportuno indicar um profissional para ser responsável pelo atendimento a clínicas, médicos, hospitais, empresas parceiras, fornecedores e todas as partes interessadas. Segundo o Sebrae/BA (2016) a cadeia produtiva dos laboratórios de análises clínicas se inicia com os médicos que solicitam os exames, as fontes pagadoras como planos de saúde e também prestadores de serviço como hospitais e clínicas, sendo assim uma oportunidade para os laboratórios de análises clínicas desenvolverem um relacionamento ético e obter vantagem competitiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo analisar a evolução de uma empresa do segmento da saúde participante do Programa Agentes Locais de Inovação que explorou a dimensão Relacionamento do Radar da Inovação em Mossoró-RN. O referencial teórico pesquisado abordou o Marketing de Relacionamento com destaque para a estratégia de Customer Relationship Management – CRM. Também foi referenciado as Inovações nas Micro e Pequenas empresas do setor da saúde e o Radar da Inovação com ênfase na Dimensão Relacionamento.

A evolução da empresa no Radar da Inovação mostra que a empresa busca a inovação constante, pois para se sustentar competitiva no mercado não basta que a empresa inove apenas uma única vez. A inovação deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa, o ambiente da empresa deve ser propício à inovação, as pessoas envolvidas nos processos de inovação devem ser criativas e abertas a mudanças e os métodos desenvolvidos devem ser sistemáticos e contínuos.

Foi perceptível também que a ação de inovação em relacionamento implementada pelo laboratório analisado no estudo de caso foi eficiente, pois além de oferecer uma facilidade para o consumidor de ser lembrado sobre a necessidade de realizar exames preventivos periodicamente a empresa conseguiu aumentar seu faturamento e também bonificar seus colaboradores pelo trabalho realizado. Assim todos obtiveram algum benefício.

É importante destacar que a ação de marketing de relacionamento desenvolvida pela empresa foi criada em uma consultoria de marketing piloto oferecida pelo Sebrae/RN. O que mostra que fontes externas de conhecimento contribuem para a capacidade inovadora das micro e pequenas empresas.

Assim, a empresa por meio de seus próprios recursos, humano, dados do software e ferramentas de comunicação com o cliente conseguiu aumentar significativamente seus resultados financeiros, o que mostra que a pequena empresa é capaz de inovar sem realizar grandes investimentos financeiros e inovações tecnológicas apenas desenvolvendo habilidades para se diferenciar e valorizar os serviços oferecidos aos clientes. Desta forma, criar elos de valor entre as empresas de saúde e os clientes pode alcançar um diferencial competitivo em relação a outros estabelecimentos de saúde, trazer reconhecimento e gerar uma vantagem competitiva que garantirá o sucesso e o posicionamento de mercado almejado.

Por fim, como sugestão de novos estudos sobre o tema, levanta-se a possibilidade de identificar como outras empresas do segmento da saúde podem utilizar as estratégias de CRM para melhorar seu relacionamento com os clientes e obter aumento da sua lucratividade.

AGRADECIMENTOS:

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) por participar desse Programa Nacional de Inovação do País. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. **Guia para a Inovação na Micro e Pequena Empresa: Dicas práticas para inovar na MPE.** Curitiba, 2010.

BACHMANN, D.; DESTEFANI, J. **Metodologia para Estimar o Grau das Inovações nas MPE.** Curitiba, 2008.

BARRETO, I; CRESCITELLI, ED. **Marketing de Relacionamento: Como implantar e avaliar resultados.** 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

BARRETO, I. **Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento.** 2007. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007.

Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde. Disponível em: <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/deftohtm.exe?cnes/cnv/estabrn.def>. Acesso em 21 ago. 2017.

CARVALHO, H.; CAVALCANTE, M.; REIS, D. **Gestão da Inovação - Série UTFinova.** Curitiba : Aymarará. 2011.

CARVALHO, G.; SILVA, W.; PÓVOA, A. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.4 p. 162-186, out./dez. 2015.

COELHO, M.; JORGE M. Tecnologia das relações como dispositivo do atendimento humanizado na atenção básica à saúde na perspectiva do acesso, acolhimento e do vínculo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.14, n.5. p.1523-1531, set/out. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v14s1/a26v14s1.pdf>. Acesso em 29 ago. 2017

COSTA, J.; COIMBA, D.; FERREIRA, I. Fidelização de clientes em consultórios médicos: potencialidades do uso de ferramentas como o Customer Relationship Management (CRM). In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, VII, 2010.

DIEHL, A; TATIM, D. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GALLO, P.; MONEKEN, S. Sistemas de Informação de Marketing no Setor Saúde: Aplicabilidade do Gerenciamento do Relacionamento do Cliente. **UNIrevista**. v.3, n.1, julho 2006. Disponível em: <http://www.unifra.br/professores/EDUARDO/Sistemas%20de%20informa%20>

C3%A7%C3%A3o%20de%20marketing%20no%20setor.pdf. Acesso em 29 ago. 2017.

GALVÃO, M. **Fidelização de clientes no setor da saúde**: com base no marketing de relacionamento. 2008. 109 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2008.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Global Burden of Disease Health Financing Collaborator Network. Future and potential spending on health 2015–40: development assistance for health, and government, prepaid private, and out-of-pocket health spending in 184 countries. **Lancet**, v. 389, p. 2005-2030, mai. 2017. Disponível em: < [http://thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736\(17\)30873-5.pdf](http://thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736(17)30873-5.pdf)> Acesso em 24 ago. 2017. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(17\)30873-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(17)30873-5).

GONZÁLEZ, M. O. A.; RAMOS, R. E. B. ; GURGEL, C. A. . A relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente com a lucratividade da empresa. In: ENEGEP, 2004, Santa Catarina. ENEGEP, 2004.

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica sistemática e temas para pesquisa. **Produção** (São Paulo. Impresso), v. 22, p. 14-26, 2012.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 589-606, 2012.

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. **World Disasters Report 2013**: Focus on technology and the future of humanitarian action. Disponível em: <http://www.ifrc.org/PageFiles/134658/WDR%202013%20complete.pdf>. Acesso em 24 ago.2017.

KOTLER, P.; SHALOWITZ, J.; STEVENS, J. **Marketing Estratégico para a área de Saúde**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NOGUEIRA, R.; MAZZON, J. A.; TERRA, A. M. **A gestão de CRM nas seguradoras**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 28., 2004, Curitiba: ANPAD, 2004.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2006.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series – Marketing 1to1**- 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

POSSOLLI, G. **Gestão da inovação e do conhecimento**, Curitiba, 2 ed, Intersaberes, 2012.

ROSALY, R.; ZUCCHI, P. O marketing na área de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.38, n.5, p.711-28, set/out. 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6750/5332>. Acesso em 24 ago. 2017.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. **The 12 Different Ways for Companies to Innovate**. MIT Sloan Management Review , v.47, n.3, p.75-81, 2006. Disponível em: <https://iic.wikispaces.com/file/view/The+12+different+ways+for+companies+to+innovate.pdf>Acesso em 31 ago. 2017.

SEBRAE. **Boletim Estudos & Pesquisas**, n. 58, Julho, 2017.

Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia. **Estudo sobre Laboratórios Baianos de Análises Clínicas**, 2016.

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

INOVAÇÃO NA CADEIA DE VALOR DO MERCADO DE REPOSIÇÃO DE AUTOPEÇAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DA INOVAÇÃO

Marcel Araújo Rocha

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

O desenvolvimento das tecnologias de informação e do comércio eletrônico redefiniram a operacionalização das empresas e das suas cadeias produtivas. No setor de reposição de autopeças essas mudanças são visíveis. O artigo tem como objetivo identificar o processo de inovação das empresas de reposição de autopeças e caracterizar a estrutura da cadeia de valor que elas estão inseridas. O método de pesquisa é caracterizado como descritivo, com abordagem qualitativa, através do estudo de caso. Como ferramenta de pesquisa, foi utilizado o Radar da Inovação para identificar o Grau de Inovação Global (GIG) em 37 Micro e Pequenas Empresas (MPE) localizadas na Região Metropolitana de Natal/RN. Entre os intervalos de aplicação da ferramenta nas empresas estudadas (ciclos), observou-se evolução da média do escore do Grau de Inovação Global e do escore médio da dimensão Cadeia de Fornecimento. De acordo com a método de pesquisa utilizado, observou-se que no decorrer dos ciclos nenhuma empresa ainda tinha atingido a perfeição quanto à prática da inovação. No ciclo inicial, a média do Grau de Inovação Global mostrou um panorama referente a empresas que inovavam pouco ou não inovavam. Com o acompanhamento dessas empresas, através da implementação de ações de inovação elas passaram a se enquadrar como inovadoras ocasionais, caracterizando-as como empresas que inovaram nos últimos anos, porém sem sistematização do processo de inovação. Através de uma escala de classificação proposta, foi possível fazer a relação dos resultados do GIG com as atividades desenvolvidas, pelas empresas estudadas, dentro da cadeia de valor do mercado de reposição de autopeças.

Palavras-chave: Cadeia de valor; Autopeças; Radar da Inovação.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, o Brasil tem um dos maiores mercados globais de produção e consumo de veículos automotivos (carros, motocicletas, caminhões, ônibus e máquinas agrícolas) (ANFAVEA, 2017). Nesse segmento uma grande diversidade de empresas se conecta para dar suporte à cadeia produtiva da indústria automobilística, que a cada dia se reformula e inova. Essa cadeia envolve: fornecedores de matérias-primas (insumos), fornecedores de máquinas e ferramentas, montadoras, a comercialização de autopeças, distribuidores, estações de abastecimento de combustível, companhias de seguros, concessionárias, centros automotivos, lojas de pneus, lojas de acessórios, entre outras. Desde os anos 1960 até os dias atuais, essa grande cadeia tem destaque no cenário industrial brasileiro e é responsável pela geração de milhões de empregos diretos e indiretos (PALMERI; VENDRAMETTO; DOS REIS, 2016).

A produção acumulada da indústria automobilística de 1957 a 2016 foi de 78,4 milhões (ANFAVEA, 2017). Em 2015, o segmento foi responsável por 22% do PIB industrial brasileiro e 4% do total, representando um faturamento de US\$ 59,1 bilhões. Quanto aos dados comerciais de exportação e importação, no ano de 2016, as exportações atingiram US\$ 17,9 bilhões e as importações movimentaram US\$ 17,8 bilhões, gerando um saldo positivo de US\$ 0,1 bilhão.

Em 2016 o governo brasileiro negociou com a Argentina um acordo comercial de longo prazo. Além disso, foram criados acordos comerciais com Colômbia, México, Peru e Uruguai. Esses tratados são relevantes para aumentar a competitividade tecnológica do País e para utilizar a capacidade produtiva automobilística instalada. Atualmente, essa cadeia produtiva conta com 67 unidades industriais, presente em 54 municípios e 11 estados, gerando cerca de 1,3 milhões de empregos diretos e indiretos. No panorama mundial o Brasil é classificado como décimo maior produtor de veículos e na comparação de consumo mundial de veículos o Brasil está classificado em oitavo (ANFAVEA, 2017).

Na cadeia produtiva automobilística, como em qualquer outra cadeia, as atividades permitem o fluxo de distribuição e se integram por todo o processo logístico de determinado produto/serviço, desde a sua matéria-prima até a sua entrega ao consumidor final. Na cadeia de suprimentos que integra o sistema logístico das autopeças, o fornecimento de autopeças é fundamental tanto para o complexo industrial automotivo (montadoras) como para o mercado de reparação e manutenção automotiva (reposição de autopeças). Esse fluxo de autopeças supre o mercado para todos os sistemas automotivos envolvidos: suspensão, freios, transmissão, eixos, motor, arrefecimento e climatização, eletrônica e elétrica, direção, combustível, escapamento, rodas e pneus, áudio e comunicação, vidros, componentes da estrutura interna e externa, componentes do chassi e do sistema de segurança.

Principalmente, a partir de encomendas das montadoras, o fornecimento de autopeças se confi-

gura como responsável por grande parte do desenvolvimento tecnológico automotivo, mas esse desenvolvimento tecnológico também surge através de inovações e aprimoramentos autônomos.

O setor de autopeças brasileiro é bastante heterogêneo, mesmo assim esse mercado é representado por um pequeno grupo capitalizado de grandes empresas que possuem elevado índice de investimentos tecnológicos e de padrões de qualidade, tendo as montadoras como seus principais clientes (embora também exportem e forneçam para o mercado de reposição). Esse fornecimento representa cerca de 70% da receita das empresas de autopeças. O outro grupo que compõe esse mercado é composto por pequenas e médias empresas com reduzida sofisticação tecnológica e baixos padrões de qualidade, atuando sobretudo com foco no mercado de reposição e concorrendo exclusivamente pelo preço (BEDÊ, 1996; BARROS; CASTRO; VAZ, 2015).

Em um passado, não tão distante, a sociedade relacionava a oficina a um ambiente sujo e com poucas oportunidades de relacionamento (facilidades/amenidades). Atualmente, a tendência é de que as antigas oficinas (que estão “entrando em extinção”) passem por um processo de inovação para não serem “absorvidas” pelos atuais centros automotivos. Os centros automotivos entram no mercado com seus processos logísticos estabelecidos e desenvolvendo ações de inovação na oferta de produtos/serviços, nos relacionamentos com os clientes, nos processos desenvolvidos e ampliando sua atuação no mercado. Com as novas estruturas oferecidas pelos centros automotivos, esses ambientes que antes eram frequentados apenas por homens, agora são frequentados tanto por homens como por mulheres e, inclusive, por famílias.

Nos últimos anos, principalmente pela ampliação do acesso à informação, observa-se que a população está mais consciente quanto a importância da manutenção preventiva veicular. Isso, conseqüentemente, passou a gerar um grande aumento das manutenções preventivas no mercado, que influenciou diretamente no aumento da vida útil da frota de veículos nacional. Dessa maneira, a idade média da frota brasileira vem aumentando. Em 2015, a idade média da frota era de oito anos e oito meses, totalizando, aproximadamente, 30 milhões de automóveis, que representam o principal público-alvo das empresas de comércio e serviços que trabalham com veículos leves. Em 2016, seguindo essa tendência do aumento da idade média da frota de veículos, registrou-se o aumento da idade para 9 anos e 3 meses, o maior número desde 2006 (SEBRAE, 2015b; SINDIPEÇAS, 2017). Nessa tendência o mercado de reparação automotiva tem que estar cada vez mais preparado para se recriar, inovar e suprir a demanda que está por vir.

Nesse contexto, este estudo tem como propósito caracterizar o processo de inovação das empresas de reposição de autopeças (ligadas ao segmento de comércio de autopeças e serviços automotivos) e sua cadeia de valor. Diante disso pretende-se responder aos seguintes questionamentos: Qual a influência das montadoras na inovação da cadeia de reposição de autopeças? Como ocorre a inovação no segmento de reposição de autopeças? Como se estrutura essa cadeia de valor no Rio Grande do Norte? Qual a relação dos resultados oriundos do radar da inovação

e as atividades desenvolvidas pelas empresas analisadas? E como a atual conjuntura da cadeia de reposição de autopeças influenciou na não acumulação de estoque pelos comerciantes de autopeças?

Além desta parte introdutória o artigo é composto pela fundamentação teórica, a qual discutirá sobre os conceitos de cadeia de valor e a importância de sua gestão. Será abordada também a contextualização com a cadeia automobilística e a de reposição de autopeças. A fundamentação teórica ainda apresentará aspectos da inovação nesse segmento, assim como, os conceitos do radar da inovação e as práticas que podem influenciar no critério de cadeia de fornecimento analisado pelo radar. Em seguida, o método da pesquisa, no qual o estudo será caracterizado e suas etapas metodológicas serão descritas. Logo após os resultados serão apresentados e analisados. Por fim, as considerações finais e recomendações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O setor de autopeças surgiu no Brasil no início do século XX, através das oficinas de reparo dos primeiros automóveis importados (BEDÊ, 1996). Algumas pequenas oficinas transformaram-se em fabricantes nacionais de autopeças, entre os anos 1940 e 1950, na busca de suprir as dificuldades de importação. A partir da década de 1950, incentivos governamentais à nacionalização dos veículos abriram caminho à instalação de várias montadoras, impulsionando o crescimento dos fornecedores de autopeças nacionais que, em 1955, já somavam 520 fabricantes (PSGM, 1997; PINTO, 2003).

Nos anos seguintes, ocorre a consolidação das montadoras, a indústria automobilística se consolida através de incentivos governamentais e o Brasil começa a exportar ônibus, caminhões e carros até meados de 70. O Brasil criou ainda na década de 70 o Proálcool, o mais bem-sucedido programa de combustível renovável no mundo. O crescimento da indústria automobilística brasileira foi ininterrupto até 1980, neste ano se atingiu o primeiro recorde de produção de veículos (1,1 milhão de unidades fabricadas), voltado a um mercado interno protegido e em expansão (PSGM, 1997; PINTO, 2003; PROCHNIK, 2010; ANFAVEA, 2017).

Nos anos seguintes, inicia-se uma retração do mercado interno, que força os fabricantes de autopeças a focar também no mercado externo. Para isso eles passam a adotar as técnicas japonesas de produção. Nessa mesma tendência, as montadoras começam a modernizar sua produção.

Mesmo com essa modernização no processo produtivo, a crise recessiva do mercado interno dos anos 80 associada ao atraso tecnológico do setor de informática acabam gerando deficiências estruturais na cadeia automobilística brasileira. A maioria das montadoras e dos fabricantes de autopeças instaladas no Brasil apresentavam lacunas tecnológicas em seus processos produtivos ao se comparar com os padrões internacionais de produtividade e qualidade. Dependentes de uma intensa importação de componentes, os automóveis brasileiros passam a melhorar seu nível tecnológico a partir da década de 90, após a abertura comercial que levou o setor de au-

topeças nacional a atravessar um rápido surto de modernização (PINTO, 2003; PSGM, 1997; PROCHNIK, 2010).

Com a alta taxa de produção de veículos nos anos 2000 e com a maioria das capitais brasileiras com grandes volumes de veículos novos, o foco das concessionárias passa a ser os municípios de interior. A venda de veículos no interior supera a venda nas capitais, evidenciando a força do poder aquisitivo fora dos grandes centros. Entre os anos de 2007 a 2013, as 260 cidades médias brasileiras, com população entre 100 e 500 mil de habitantes, registraram taxa de crescimento de 73 % nas vendas de veículos leves, enquanto as cidades de 500 mil a 1 milhão de habitantes adquiriram menos veículos (com taxa de crescimento de 49%) (DOS SANTOS, OLIVEIRA e CERQUEIRA, 2012; SEBRAE, 2015b).

Mesmo com a crise financeira de 2008, que afetou toda a economia mundial, a taxa de vendas de veículos nos interiores brasileiros continuou em crescimento. Através dos incentivos concedidos pelo governo, esse mercado cresceu substancialmente em relação aos demais, proporcionando também o crescimento da comercialização de autopeças.

Com mais veículos trafegando, a tendência era o aumento da comercialização de autopeças, e foi justamente o que ocorreu. Com isso o setor cresceu em toda cadeia produtiva, inclusive na comercialização em atacado e no varejo de autopeças. Um dos fatores motivadores da “interiorização” da comercialização de veículos foi a implantação de novos empreendimentos e plantas do setor automobilístico. Atualmente, diversas montadoras produzem veículos em mais de 50 cidades de médio e pequeno portes. O impacto da atividade industrial se reflete na movimentação geral da economia local, ampliando a base do mercado consumidor nesses municípios e nessas regiões (DOS SANTOS, OLIVEIRA e CERQUEIRA, 2012; SEBRAE, 2015b).

A atividade industrial foi muito elevada entre 2012 e meados de 2014, quando se implementou programas governamentais que favoreceram a compra de veículos pela população. Tais incentivos, como redução de IPI, repercutiram de maneira positiva no mercado consumidor, onde o forte desejo de consumo encontrou apoio nas linhas de crédito governamentais. O ano de 2015 se inicia com o fim dos incentivos fiscais do governo para a compra de veículos, que durou cerca de três anos seguidos. No segundo semestre de 2014, já se observava uma estabilização na economia interna e o início de queda nos níveis de atividade da indústria. Esse desaquecimento industrial somado à crise política iniciada em 2015, que se estende até 2017, levou o país a uma das maiores crises econômicas de sua história (SEBRAE, 2016).

Atualmente, o país passa por um momento em que a economia interna está desfavorável perante à sociedade. No cenário atual, independente do segmento de atuação, as práticas de gestão e o planejamento estratégico são imprescindíveis para a organização e o planejamento das futuras ações e decisões, principalmente, nas Micro e Pequenas Empresas (MPE). Ao mesmo tempo, em meio a um mercado competitivo, faz-se necessário a implementação de ideias inovadoras.

As práticas de inovação podem estar presentes em pequenas mudanças e podem proporcionar resultados significativos para uma MPE, como o aumento de sua lucratividade e de sua longevidade. No entanto, ao implementá-las, estas devem estar atreladas a um bom modelo de gestão, condição essencial para que se consiga organizar, planejar, dirigir e controlar todas as ações.

Tanto na indústria automobilística como no mercado de reposição de autopeças um dos pontos-chaves é a eficiência das ações de logística, o planejamento e a organização dessas ações são fundamentais para a satisfação do cliente final. Excelência, agilidade de atendimento e pontualidade são princípios essenciais para execução de uma logística de resultados. Na indústria automobilística, que envolve as grandes montadoras, o desafio dos responsáveis que estão ligados às atividades de logísticas é a não parada da produção, já no mercado de reposição de autopeças, o desafio dos distribuidores é fazer com que os lojistas recebam suas mercadorias em tempo hábil, para que o cliente final tenha sua necessidade atendida em um menor tempo possível.

No mercado de reposição de autopeças, a tendência atual é o não armazenamento de autopeças pelos lojistas. Devido ao grande número de distribuidores no mercado, as oficinas e os centros automotivos optam por adquirir autopeças, que possuem baixa rotatividade, apenas conforme a demanda do consumidor final. Desse modo, tanto para o distribuidor de autopeças como para o comerciante do varejo, planejar e implementar ações de inovação que influenciem diretamente na cadeia logística que eles estão inseridos se faz cada dia mais necessário para a redução de custos com estoque e de transporte de produtos, para o aumento da lucratividade, para a solidez do capital de giro e, principalmente, para a satisfação dos clientes.

2.1. Gestão da cadeia de suprimentos, cadeia produtiva e cadeia de valor

Pode-se dizer que uma cadeia é formada quando se consegue alinhar atividades, que são realizadas de forma sequenciada, com êxito e em completa sintonia. Como um conjunto de elos unidos, a cadeia irá formar uma corrente e cada ação planejada será condicionada por uma ação anterior. Conforme as ações vão sendo executadas os elos vão se complementando e a corrente (cadeia) é consolidada. Em qualquer cadeia de suprimentos, os elos são formados por integrantes, que atuam em diferentes etapas durante algum processo industrial e comercial. Normalmente, os integrantes das cadeias são: fabricantes, fornecedores, armazéns, distribuidoras, comerciantes e, por fim, os consumidores finais.

Para Christopher (2010), a cadeia produtiva irá se configurar como uma rede de organizações envolvidas por meio dos vínculos a montante (obtenção de insumos) e a jusante (de acordo com a concepção dos consumidores finais), nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final. Por estar sempre atrelada a um produto/serviço com valor final agregado, a cadeia produtiva também é chamada de cadeia de valor. Alguns autores também a definem como cadeia de suprimentos devido à tradução da expressão inglesa *Supply Chain*. A cadeia de produção consiste num conceito que abrange todo

o processo logístico de determinado produto/serviço, desde a sua matéria-prima até a sua entrega ao consumidor final.

Porter (1985) foi o pioneiro na utilização do termo “cadeia de valor”. No seu estudo ele procurou identificar o modo como uma empresa pode obter vantagens de custo sustentável ou diferenciar-se de seus concorrentes utilizando o modelo da cadeia de valor como forma de análise sistemática de todas as atividades executadas por uma empresa, assim como o modo como elas estão ligadas entre si ou às atividades dos outros integrantes da cadeia (fornecedores, canais de distribuição, comerciantes, consumidores finais, entre outros).

O objetivo da análise das atividades da cadeia basicamente é garantir a máxima qualidade do produto/serviço ao cliente final, além de criar vantagem competitiva no mercado. Vale salientar que cada etapa do processo de desenvolvimento do produto/serviço é essencial para a sua valorização total, desde o modo como é mantida a relação com os fornecedores da matéria-prima, até o modo como o produto final é entregue aos consumidores. Através da análise das atividades da cadeia de valor as empresas conseguem identificar quais as etapas da cadeia são responsáveis por agregar valor ao produto/serviço e, com isso, desenvolver uma estratégia que ajude a potencializar esses setores. Da mesma forma, aquelas etapas que não agregam nenhum valor podem ser examinadas, para eliminação ou reestruturação (evitando desperdício de dinheiro) (PORTER, 1985; MAIA; CERRA, 2006).

Nessa análise de atividades das etapas que compõem a cadeia de valor intrinsecamente observa-se o conceito de gestão de cadeia de suprimentos. Desse modo, a gestão da cadeia de suprimentos caracteriza-se por ser um processo estratégico e não somente para estruturação de um processo produtivo.

Através de Porter (1985), já se observava a importância da análise estratégica de cada componente da cadeia de valor para se entregar cada vez mais valor aos consumidores finais, a um custo menor sem comprometer o funcionamento harmônico da cadeia. Sendo assim, a gestão da cadeia lida com uma integração externa: desde os fornecedores da matéria-prima até os consumidores finais. Essa integração lida com a previsão da demanda dos clientes finais, com a seleção dos fornecedores de matéria-prima, com o fluxo de materiais, contratos, estudos de informações e movimentações financeiras, cria novas instalações como fábricas, armazéns, centros de distribuição, desenvolve a logística de movimentação de produtos, se relaciona com clientes, e trata também de questões mais amplas como a economia, a sociedade, e o meio ambiente (processos sustentáveis).

De acordo com Sturgeon e Van Biesebroeck (2011), em países em desenvolvimento, como o Brasil, para o fornecedor ter uma experiência de sucesso em uma cadeia automobilística são necessários atingir três critérios. O primeiro critério é alcançar padrões de qualidade mundial (esta seria uma condição necessária para começar a fornecer para cadeias de suprimentos inter-

nacionalmente competitivas). O segundo critério é melhorar a produtividade.

Sturgeon e Van Biesebroeck (2011) frisam que para o fornecedor alcançar os padrões de qualidade necessários (primeiro critério), provavelmente ele já terá um grande nível de automação em seus processos e, dessa maneira, sua produtividade estará adequada para as atividades de fornecimento eficaz. Para eles o terceiro critério é que as empresas devem adquirir capacidades de design, que é essencial para uma maior independência e, também, uma condição básica para se tornar um fornecedor principal quando novos veículos são lançados.

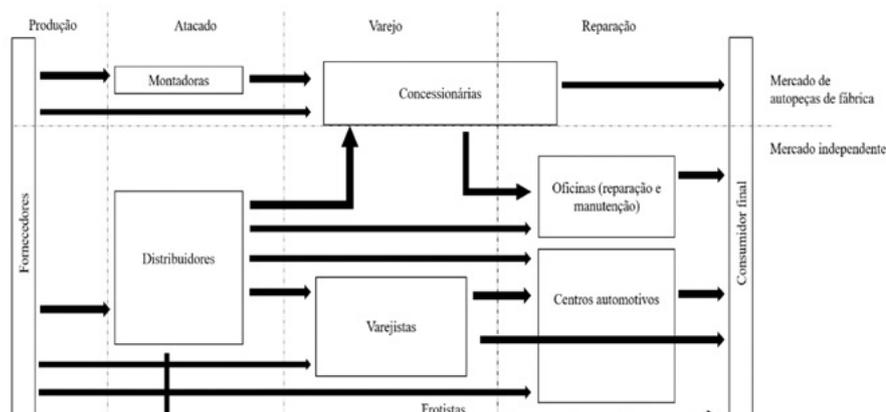
Segundo Sturgeon e Van Biesebroeck (2011), a partir do momento em que a empresa se dispõe a fornecer produtos/serviços para cadeias de valor formadas por empresas estrangeiras esse processo acelera o alcance dos dois primeiros critérios e que para alcançar o terceiro quesito, muitas vezes é extremamente valioso também trabalhar para cadeia de valor nacionais (que envolve empresas líderes nacionais), pois elas tendem a oferecer maiores oportunidades a fornecedores locais.

2.2. Caracterização da cadeia de distribuição de autopeças no Brasil

Na indústria brasileira têm-se diversos exemplos de cadeia produtiva. Através da Figura 1, pode-se ver o exemplo da estruturação da cadeia de distribuição de autopeças no Brasil.

Pode-se dizer que no topo dessa cadeia as montadoras são responsáveis por ditar o “ritmo” do mercado de fabricação autopeças. Enquanto os veículos permanecem sendo comercializado pelas concessionárias e de acordo com a demanda do mercado, as montadoras planejam e se articulam com os fornecedores de autopeças para a linha de produção não parar. Depois que os veículos saem de linha, os fornecedores passam a produzir em menor escala para atender apenas ao mercado independente.

Figura 1: Cadeia de distribuição de autopeças no Brasil



Fonte: Roland Berger (2014)

Na figura 1, enxerga-se nitidamente a grande importância dos fornecedores de autopeças. De acordo com Barros, Castro e Vaz (2015) a comercialização de produtos para as montadoras

representa cerca de 70% da receita dos fornecedores. Eles também comercializam as chamadas peças originais para as concessionárias, para os distribuidores, varejistas e para os centros automotivos de maior porte. Os fornecedores de autopeças são fundamentais para o complexo automotivo, sendo responsáveis por parte significativa do desenvolvimento tecnológico, tanto a partir de encomendas das montadoras como a partir da demanda da cadeia de reposição de peças.

Como observa-se na Figura 1, para se atingir o consumidor final a comercialização de autopeças é dividida entre as concessionárias, que são autorizadas pelas montadoras, e as lojas que fazem parte do comércio independente. As primeiras são reconhecidas pela comercialização das chamadas peças originais e comercializam as mesmas autopeças que as montadoras utilizam na indústria automotiva. No comércio observa-se que o mercado de autopeças originais (comercializadas pelas concessionárias) atende, majoritariamente, aos veículos em garantia e com no máximo três anos de uso. Isso porque muitos destes clientes migram para o mercado independente a procura de um custo-benefício melhor, após o período da garantia.

Passados mais de 5 anos desde o início da ação de incentivo fiscal para o aumento das vendas de veículos novos, o que se vê no mercado atual são muitos carros seminovos fora da garantia. A cada dia esse número aumenta e, assim, novas demandas vão surgindo para os distribuidores, as oficinas, os centros automotivos e os comerciantes varejistas, que têm que estarem preparados para atenderem estes novos clientes, tanto com as autopeças utilizadas pelas concessionárias (originais) como com as autopeças similares.

Somado ao oferecimento de autopeças originais, as oficinas e os centros automotivos estão a cada dia melhorando a qualidade dos produtos oferecidos, dos serviços de reparação e se inovando. Estão melhorando o atendimento ao cliente, oferecendo facilidades e amenidades, melhorando a experiência do cliente e padronizando seus processos para que as necessidades dos clientes sejam atendidas em um espaço de tempo cada vez menor. Observa-se também que a maioria dos comerciantes de autopeças (varejo), ao longo do tempo foi se tornando uma oficina e, desse modo, passou a oferecer ao cliente final, além dos produtos, a manutenção corretiva ou preventiva. Atualmente, a tendência desse segmento é a consolidação dos centros automotivos. Sendo assim, o que se vê no mercado é que a maioria das oficinas e dos exclusivos comerciantes do varejo de autopeças, que antes não proporcionavam um ambiente agradável para a sociedade, estão se modernizando e passando a oferecer produtos, serviços, facilidades, amenidades, interfaces e recursos para melhorar a experiência dos clientes.

Para os distribuidores além da qualidade dos produtos ofertados, o principal desafio é conseguir atender e entregar o pedido correto, no tempo e no lugar solicitado. Esse processo logístico é desafiador e deve ser muito bem planejado. Na cadeia de distribuição de autopeças brasileira (Figura 1), nota-se que os distribuidores atendem praticamente a quase todos os integrantes da cadeia (mercado de autopeças de fábrica e o mercado independente): as concessionárias, as

oficinas (mercado de reparação), os centros automotivos, os varejistas e o consumidor final. Nessa cadeia, as oficinas e os centros automotivos são responsáveis por oferecer as autopeças, os acessórios, soluções complementares e diversos serviços de reparação (mecânica, elétrica, direção, suspensão, injeção eletrônica, freio, motor, troca de óleo, lavagem, lanternagem, borracharia, alinhamento, capotaria, entre outros).

Diferentemente das empresas de médio e grande porte, que deixaram de ser oficinas e incorporaram a ideia de centro automotivo, o que ainda predomina do mercado de reparação brasileiro são empresas em estágio inicial de gestão. De acordo com a Tabela 1, ao se analisar o cenário das MPE brasileira, observa-se o alto número de Microempreendedor Individual (MEI). Esse valor sinaliza que uma grande parcela dos empreendedores ainda está em um nível básico quanto à gestão empresarial.

Tabela 1 - Empresas de reparação automotiva por porte

Porte	Quantidade de empresas de reparação
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	7.861 (2,9 %)
Microempresa (ME)	76.274 (28,4%)
Microempreendedor Individual (MEI)	184.174 (68,7 %)

Fonte: Sebrae (2015b)

Frente a um mercado que a cada dia se sofisticava cada vez mais em relação à tecnologia, aos insumos, aos componentes, aos processos, entre outros, permanecer em um nível de gestão básico pode levar a extinção de várias empresas desestruturadas. Por outro lado, aquelas que já dominam a gestão empresarial devem a cada dia focar na gestão da inovação para se diferenciar e expandir sua presença no mercado. Atualmente, através do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o governo brasileiro disponibiliza subsídios e soluções gratuitas para a implementação da gestão da inovação e de práticas inovadoras pelas MPE. Duas soluções que os micro e pequenos empresários podem ter acesso, através dos escritórios estaduais do Sebrae, são o SEBRAETEC e o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

Em maior proporção, focando na cadeia automotiva brasileira, em 2012 o governo brasileiro lançou o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e à Consolidação da Cadeia de Abastecimento Automotriz (Inovar-Auto). Esse programa, que tem validade até o ano de 2017, objetiva a criação de condições para o aumento de competitividade no setor automotivo, a produção de veículos mais econômicos e seguros, o investimento na cadeia de fornecedores, em engenharia, tecnologia industrial básica, pesquisa e desenvolvimento e capacitação de fornecedores. Dessa maneira, esse programa estimula a concorrência, a busca de ganhos sistêmicos de eficiência e o aumento de produtividade da cadeia automotiva (BRASIL, 2012).

2.3. Inovação

A globalização possibilitou grandes mudanças no cenário mundial para as sociedades como um todo. É nítido a “quebra de fronteiras” e o aumento do leque ao acesso a novos materiais, novas tecnologias, à informação, a novos mercados, entre outros. É fato que o processo de inovação em diversas áreas proporcionou à comunidade grandes vantagens, algumas vezes imensuráveis. Desse modo, a inovação está totalmente interligada a velocidade e a expansão da globalização (GONZÁLEZ *et al.*, 2012a). No segmento empresarial, normalmente quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e, conseqüentemente, melhor será sua posição no mercado em que atua.

As empresas procuram inovar devido a inúmeros motivos, mas basicamente buscam atingir as necessidades dos seus clientes (GONZÁLEZ, 2010; GONZÁLEZ; TOLEDO, 2012; GONZÁLEZ *et al.*, 2012b) se manter no mercado (criar diferenciais), atingir novos mercados, reduzir custo, aumentar produtividade, aumentar o lucro, entre outros. A ideia de inovação tem que se fazer sempre presente para se antecipar e liderar as mudanças (GONZÁLEZ; TOLEDO, 2013), para não perder espaço no mercado e ainda atingir novos mercados (CARVALHO, 2009; CARVALHO; CAVALCANTE; REIS, 2011).

A inovação pode ocorrer em qualquer segmento de mercado, inclusive nas organizações que prestam serviços públicos a população. A lei de inovação (Nº 10.973/2004) apresenta o conceito de inovação como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2004). É importante destacar que nem sempre a inovação está atrelada à tecnologia. O conceito de “inovação tecnológica”, difundindo inicialmente, começa a abrir espaço para a “inovação empresarial”, que se apresenta mais abrangente no meio comercial. Assim, toda organização, independentemente do seu porte, do setor de atuação, da região do país, deve se preparar para inovar de forma sistêmica e contínua (CARVALHO; CAVALCANTE; REIS, 2011).

Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. Atualmente, as inovações em produto (bens e serviços), processos, marketing e organizacional compõem uma estrutura completa para compreender as mudanças e evoluções que afetam os ambientes organizacionais e contribuem para o acúmulo de conhecimento (OCDE, 2006).

Nas organizações as práticas de gerenciamento vão ficando cada vez mais organizadas e segmentadas. Atualmente a gestão da inovação surge nas empresas para se somar a gestão da qualidade, a financeira, a de projetos, a da produção, a de pessoas, ao planejamento estratégico

e ao marketing para compor as práticas fundamentais e os pilares necessários de uma organização. Dessa maneira, a gerência de inovação será responsável pelo gerenciamento de ideias e inovações de uma organização. Através de planejamento, as atividades ligadas a geração de conhecimento passam a ser pensadas, programadas e desenvolvidas de forma sistêmica, englobando estratégias, recursos, lideranças, metodologias organizacionais, processos e ferramentas voltadas para a geração de cultura organizacional favorável à inovação.

Sabe-se que a inovação é um processo contínuo e que nem sempre depende de investimentos, mas é totalmente dependente da criatividade e determinação das pessoas que compõe as organizações. Geralmente, uma boa inovação é concretizada com a transformação de boas ideias em algo concreto, que represente algum tipo de melhoria de bens, serviços, processos, nas dinâmicas organizacionais, nas estratégias de marketing e que seja aceito pelos usuários. A inovação, embora crítica para o sucesso dos negócios, resulta de um processo complexo e de difícil gerenciamento.

Diferentes estudos levam à conclusão de que o processo de gestão da inovação conta com uma dimensão física, como estruturas organizacionais que favorecem a inovação, e uma dimensão intangível, relacionada a comportamentos, liberdade de comunicação, cultura de aceitação de riscos e à prática de técnicas de criatividade. Dessa forma, as atividades de inovação de uma empresa dependem parcialmente da variedade e da estrutura de suas relações com as fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros. Aliada à gestão da qualidade, a gestão da inovação se torna fundamental por ser uma prática que contribui para o aumento da competitividade das Micro e Pequenas Empresas e para o desenvolvimento do País (OCDE, 2006; BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

No Brasil, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) se destacam por articular e desenvolver ações voltadas a difundir os conceitos, princípios e ferramentas de inovação para aumentar a capacidade inovadora das empresas brasileiras. O Sebrae nacional e seus escritórios regionais se destacam por promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos micro e pequenos negócios, visto que estes possuem grande representatividade nacional, além de fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional. Com essa proposta o Sebrae é referência no desenvolvimento de soluções para propiciar o acesso a conhecimentos e recursos que facilitem a implantação da gestão da inovação nas Micro e Pequenas Empresas. Uma dessas soluções é o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), no qual profissionais recém-formados são capacitados com a conceituação de inovação, em técnicas voltadas à busca de soluções inovadoras e em informações sobre entidades fornecedoras de serviços tecnológicos e gerenciais, para que auxiliem na difusão da inovação nas MPE (SEBRAE, 2015a). Para os agentes avaliarem o progresso das empresas no caminho de se tornarem inovadoras sistêmicas e identificar oportunidades para a inovação, o Sebrae usa uma metodologia denominada Radar da Inovação.

2.4. Radar da inovação (explicação da ferramenta)

Uma razão para a coleta de dados de inovação é compreender melhor essas atividades e sua relação com o crescimento econômico. Isso exige conhecimentos em atividades de inovação que têm impacto direto no desempenho da empresa (por exemplo, no aumento da demanda ou em custos reduzidos), e dos fatores que afetam sua capacidade de inovar (OCDE, 2006). Analisar as práticas desenvolvidas no dia a dia das empresas que buscam se consolidar e alcançar cada vez mais novos mercados apresenta-se fundamental uma vez que a grande maioria das MPE não possuem o costume de planejar e avaliar suas ações de inovação. A aplicação do Radar da Inovação mostra uma possibilidade de se conseguir uma base de dados representativa para qualificação e quantificação das ações de inovação implementadas pelas organizações.

O Radar da Inovação apresenta-se como uma importante ferramenta desenvolvida para avaliar as práticas relacionadas a cultura da inovação, a eficácia da implantação do processo de gestão da inovação e por mostrar oportunidades e possíveis ações para implementação de ações inovadoras nas empresas. A determinação do Radar da Inovação não é absoluta, mas mostra-se como uma referência sobre as oportunidades para inovar existentes na empresa avaliada. O Radar leva em conta 13 dimensões de avaliação (que são compostas de alguns itens de avaliação), uma escala de medição de escores para cada item e um período de tempo para considerar na avaliação. Como resultado da avaliação do Radar da Inovação as empresas podem se apresentar como “Inovadoras sistêmicas”, “Inovadoras ocasionais” e “Pouco ou nada inovadoras” (BACHMANN; DESTEFANI, 2008; SEBRAE, 2015a).

O Radar da Inovação, foi desenvolvido baseado no trabalho do professor Mohanbir Sawhney, diretor do Centro de pesquisa em Tecnologia e Inovação da Kellogg School of Management (Illinois, EUA) e reúne uma análise completa em cima de quatro dimensões principais: as ofertas criadas, os clientes atendidos, os processos empregados, e os locais de presença usados (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006; SEBRAE, 2015a).

Dentro das dimensões principais é proposto a análise em mais 8 pontos chaves. Sendo assim, a metodologia desenvolvida por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) apresenta e relaciona todas as 12 dimensões através das quais uma empresa pode procurar por caminhos e oportunidades para inovar. Basicamente, essa ferramenta é proposta como uma alternativa prática para avaliar o grau de maturidade em inovação das organizações.

Além de medir o grau de maturidade em inovação, o estudo se propõe a gerar um diagnóstico que possa apoiar um eventual esforço no sentido de aumentar o uso de novas tecnologias e de processos inovadores, com a finalidade objetiva de aumentar a competitividade e, muitas vezes, viabilizar a continuidade dos negócios. Bachmann e Destefani (2008), de posse dos estudos de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) complementam o Radar da Inovação adequando a ferramenta a realidade das MPE e adicionando uma nova dimensão. Bachmann e Destefani (2008)

observam que a abordagem de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) não destaca o ambiente interno da organização.

Dessa maneira, foi incluída uma dimensão adicional denominada “Ambiência inovadora”, já que um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito para uma empresa inovadora. A metodologia também adota uma abordagem mais qualitativa que quantitativa, para respeitar a menor disponibilidade de informações que é típica das MPE.

A determinação do Radar da Inovação presume que a inovação não é um evento ou fato isolado, mas fruto de um processo. Daí a preocupação em avaliar não o simples resultado (número de ações de inovações), mas a maturidade dos processos de inovação das empresas. Assim, é dado um escore maior àquelas empresas que tem uma prática estruturada (ações sistemáticas) para buscar e gerar inovações. O Radar da Inovação expressará a média dos itens avaliados em cada dimensão.

Através do Grau de Inovação Global (GIG), que se configura como o escore médio de todas as dimensões analisadas, pode-se, de forma mais simplificada, caracterizar as empresas que atingem GIG próximo a 1 (mínimo) como empresas nas quais a inovação não está presente; para GIG próximo a 3, são empresas em que a inovação é incipiente; e para GIG em torno de 5 (máximo), para quando a inovação está presente. Dessa maneira, empresas que obtiverem GIG 5 em todas as dimensões estão próximos da perfeição quanto à prática da inovação; empresas que tiverem GIG próximo de 3 são consideradas empresas inovadoras, porém ainda com pontos de melhora; e empresas que possuem GIG próximo de 1 possuem a avaliação baixa e a metodologia do radar classifica-as como empresas que não possuem preocupação identificada com a inovação.

A metodologia do Radar trata a imitação como uma prática inovadora, pois se constitui em um primeiro esforço para olhar o ambiente externo em busca de melhorias (*Benchmarking*) e, assim, considera a inovação como qualquer mudança que envolva um grau significativo de novidade para a empresa. Embora a imitação, estritamente falando, não caracterize inovação, trata-se de uma etapa que muitas vezes é usada para alavancar o processo inovador. As melhores práticas acabam copiadas, encorajadas pela prática do *Benchmarking*. Consequentemente, companhias dentro de um setor tendem a procurar os mesmos clientes, com as mesmas ofertas, usando capacidades e processos diferenciados.

A análise de cada um desses itens oferece uma visão multifacetada do negócio e serve de referência para gerar um bom número de ideias que podem impactar positivamente no negócio (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006; SEBRAE, 2015a). Assim, a aplicação do Radar da Inovação nas MPE se mostra como uma excelente metodologia para se qualificar e quantificar as ações de inovação implementadas, para se observar as práticas gerenciais de gestão da inovação e para se formular melhores técnicas para difusão da cultura da inovação.

De acordo com as dimensões do Radar, as empresas podem inovar oferecendo novos produtos e serviços; através da disponibilização de um layout de loja moderno, com plataformas modernas e com acomodações confortáveis; desenvolvendo nova área de negócio, aproveitando as instalações ou a base de clientes existente; desenvolvendo atendimento personalizado e ações para colher informações periódicas quanto a feedbacks; desenvolvendo ações de promoção da marca; oferecimento de facilidades e amenidades para melhorar a experiência do cliente; informatizando e padronizando os processos; estabelecimento de parcerias; identificando novos mercados e buscando novos nichos de clientes; oferecendo soluções complementares e outras soluções com base na integração de recursos; adotando ações sustentáveis com controle de resíduos; reorganizando suas atividades, ou modificando a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados; mudando significativamente ou radicalmente sua estratégia competitiva; adotando soluções para redução de custos com logística de produtos; ampliando os canais de vendas e as formas de trocar informações com os clientes; tendo orientações de consultores ou apoio de entidades que promovem o estudo de soluções dos problemas empresariais; buscando novas informações e tecnologias em eventos dos segmentos, em contato com fornecedores e clientes, adquirindo *know-how* e competências, utilizando programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras e coletando ideias da própria equipe; entre outras.

2.4.1. Cadeia de Fornecimento

Um dos critérios avaliados pelo radar da inovação é a Cadeia de Fornecimento. Bachmann & Associados (2014) definem essa dimensão como à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega na cadeia de valor. A dimensão abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio. A gestão da logística exige o entendimento da cadeia de valor e a comparação de alternativas externas à empresa. Para se gerenciar esse fluxo de produtos, serviços e informações, se exige, também, o conhecimento dos requisitos de quantidades e prazos das empresas envolvidas da cadeia e dos consumidores finais. Simplificando, o item mede o esforço da empresa para otimizar os aspectos logísticos do negócio.

Bachmann & Associados (2014) frisam que para avaliar este aspecto, deve ser dada atenção aos esforços feitos pela organização para reduzir os custos de logística. Caso a empresa tenha uma sistemática implantada para avaliar e se reformular adotando novas soluções para reduzir custos com transporte ou dos estoques das matérias-primas e produtos, o Agente Local de Inovação deve pontuar esse critério com escore 5 (nesse caso não é relevante considerar a data em que isto foi implantado). Nos demais casos, o ALI deve considerar o horizonte dos últimos 3 anos. Dessa maneira, se a empresa adotou uma nova solução para reduzir custos com logística, ela recebe o escore 3, e caso ela não tenha adotado nenhuma solução para redução desses custos, ela recebe o escore 1 (SEBRAE, 2015a).

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização do método de pesquisa utilizado

De acordo com a compilação de métodos de pesquisa, desenvolvido por González (2010), observa-se que o presente artigo pode ser caracterizado da seguinte forma: quanto ao gênero da pesquisa, a mesma classifica-se como pesquisa teórica e empírica. Quanto ao objetivo, a pesquisa denomina-se descritiva. Para Gil (2008), um estudo é caracterizado como descritivo quando o pesquisador levanta dados de forma sistemática e padronizada, pois tem como objetivo analisar características e costumes como forma de descrever o objeto de estudo e mostrar sua influência no contexto da pesquisa. Dessa maneira, com os dados levantados foi possível medir o grau de inovação de cada empresa acompanhada.

Ainda de acordo com González (2010), pode-se classificar este estudo como indutivo, quanto a argumentação lógica, uma vez que a partir da pesquisa bibliográfica e da compilação de dados das empresas, se induziu resultados relacionados a estruturação da cadeia de valor do segmento de reparação automotiva brasileira e norte-rio-grandense, na qual as empresas analisadas estão inseridas. Considerando a abordagem da pesquisa, o artigo enquadra-se como abordagem qualitativa e quanto ao método de procedimento, a pesquisa classifica-se como estudo de casos (YIN, 2001; GONZÁLEZ, 2010).

3.2. Procedimento da pesquisa

O desenvolvimento deste artigo aconteceu em etapas. Inicialmente, após a definição do tema, foi realizada a pesquisa bibliográfica e o estudo exploratório em artigos, revistas, anuários estatísticos, anuários do setor automobilístico, entre outros, com o intuito de construir uma base teórica para o estudo e garantir conteúdo crítico para a análise de resultados. Sequencialmente, foi feito o acompanhamento dos resultados oriundos da aplicação de radar da inovação (o início da aplicação teve início em maio de 2016 e é revisado na medida em que as empresas evoluem de ciclo).

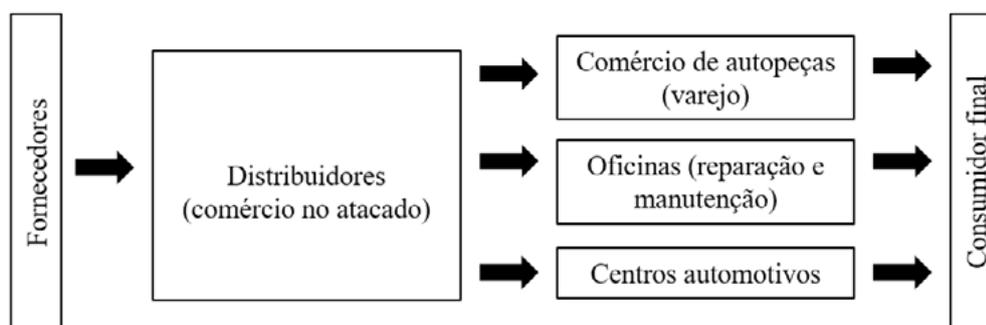
Para cada ciclo acompanhado, o Agente Local de Inovação acompanha a implementação de ações tanto de gestão como de inovação. A análise de dados foi feita com base em 29 empresas com Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 4530-7 (comércio de peças e acessórios para veículos automotores), 8 empresas com CNAE 4520-0 (Manutenção e reparação de veículos automotores), totalizando 37 empresas avaliadas do segmento de reparação e comercialização de autopeças. A última etapa foi compilação dos dados de campo e a escrita do artigo.

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1. Caracterização do mercado de reposição de autopeças do Rio Grande do Norte

O mercado independente de reposição de autopeças no Rio Grande do Norte se configura de acordo com a Figura 2.

Figura 2: Cadeia de fornecimento de autopeças no RN



Fonte: Elaboração própria

Como foi mostrado anteriormente, hoje em dia existe uma tendência de unificação do mercado de reparação e comercialização de autopeças, principalmente, com a expansão dos centros automotivos. Atualmente, a grande maioria de empresas que possuem o CNAE de manutenção e reparação também agregam valor com a venda de peças e a maioria dos comerciantes de autopeças (em varejo) passaram a disponibilizar um espaço para instalação e reparação das autopeças comercializadas.

Sendo assim, por mais que formalmente a empresa possua CNAE principal correspondente para o comércio de autopeças, por exemplo, provavelmente esta empresa também possui formalizada como atividade secundária a manutenção e reparação de veículos automotores, e vice-versa. Elas também se caracterizam pela comercialização de produtos multimarcas e devido a grande quantidade de distribuidores no mercado, mesmo que não possuam determinado produto, eles conseguem cotar e receber produtos em um intervalo de tempo curto.

Das 29 empresas acompanhadas que possuem a Classe do CNAE 4530-7, 24 possuem Subclasse 4530-7/03 (Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores). Na tabela 2, apresenta-se um retrato atual referente a quantidade de empresas por porte do Estado do Rio Grande do Norte que possuem Subclasse do CNAE 4530-7/03. É possível observar a evolução da quantidade de empresas por porte, referente a Subclasse 4530-7/03 entre os anos 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017 (até o mês de agosto).

Tabela 2: Comparativo anual das empresas do Rio Grande do Norte com CNAE: 4530-7/03

Anos	Todos os portes	Cresc. ao ano (%)	EPP	Cresc. ao ano (%)	ME	Cresc. ao ano (%)
2013	2.567	-	113	-	1.988	-
2014	2.806	9,31	118	4,42	2.094	5,33
2015	3.037	8,23	123	4,24	2.183	4,25
2016	3.277	7,90	124	0,81	2.250	3,07
2017	3.470	5,89	128	3,23	2.299	2,18

Fonte: Sebrae (2017)

Diante dos dados apresentados, observa-se que por mais que a cada ano novas empresas surjam no mercado, desde 2014 esse crescimento vem diminuindo, independente do porte. Similar ao que foi visto na Tabela 1, comparando-se aos dados nacionais, no Estado do Rio Grande do Norte, dentro do conjunto que pode ser atendido pelo Programa ALI (ME e EPP), a grande maioria de empresas desse segmento é de Microempresas.

4.2. Descrição e análise do caso analisado

Dentre as 37 empresas estudadas, notou-se que 20 se caracterizavam formalizadas como ME e 17 como EPP. Para essas empresas, foi observado a evolução sistêmica do Radar da Inovação conforme os ciclos iam evoluindo e os planos de ação iam sendo finalizados. Vale salientar que algumas empresas desistiram durante o acompanhamento e outras possuíam mais facilidade e empenho na execução de seus planos de ação. Dessa maneira, conseguiu-se analisar no Ciclo 0 as 37 empresas. Para o Ciclo 1, houveram 6 desistências e o trabalho foi continuado com 31 empresas desse segmento, mas apenas 27 das 31 tinham atingindo o Ciclo 1 até o presente momento. Dessas 27, 14 empresas conseguiram finalizar seus planos de ação do Ciclo 1 e atingiram o Ciclo 2.

O estudo foi desenvolvido de forma comparativa focando na apresentação da evolução do Grau de Inovação Global (GIG) e da evolução da dimensão Cadeia de Fornecimento (CF), a cada ciclo desenvolvido.

5. RESULTADOS

Os dados de Grau de Inovação Global (GIG) e do grau atingindo na dimensão Cadeia de Fornecimento (CF) obtidos de cada empresa, em cada ciclo analisado, podem ser analisados de acordo com a Tabela 3. No final da Tabela 3, foi especificado a média aritmética de cada coluna, respectivamente.

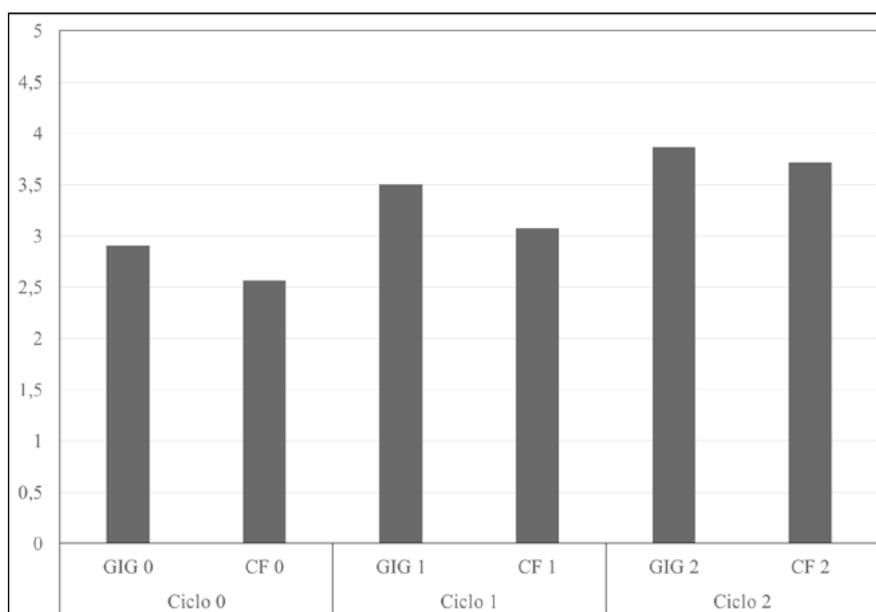
Tabela 3: Evolução do Grau de Inovação Global e da dimensão Cadeia de Fornecimento entre os ciclos para cada empresa estudadas

Empresa	Ciclo 0		Ciclo 1		Ciclo 2	
	GIG	CF	GIG	CF	GIG	CF
1		3,0	4,0	3,0	4,4	5,0
2	2,4	1,0	2,8	3,0	3,1	3,0
3	2,9	3,0	3,2	3,0	-	-
4	2,8	3,0	3,8	3,0	-	-
5	2,7	3,0	3,3	3,0	-	-
6	3,0	3,0	3,6	5,0	-	-
7	2,9	1,0	3,5	1,0	4,3	5,0
8	3,0	1,0	-	-	-	-
9	3,7	5,0	-	-	-	-
10	2,5	3,0	-	-	-	-
11	2,7	1,0	3,5	3,0	3,6	3,0
12	3,8	3,0	4,0	3,0	4,2	5,0
13	3,0	1,0	3,3	1,0	-	-
14	2,9	3,0	-	-	-	-
15	3,0	3,0	3,3	3,0	-	-
16	2,0	1,0	-	-	-	-
17	2,8	1,0	3,1	3,0	3,5	3,0
18	2,9	3,0	3,4	3,0	-	-
19	2,6	3,0	3,3	3,0	3,5	3,0
20	1,3	1,0	-	-	-	-
21	2,7	3,0	3,5	3,0	3,8	3,0
22	2,7	1,0	3,2	1,0	-	-
23	3,0	5,0	3,1	5,0	-	-
24	2,4	3,0	3,3	3,0	-	-
25	3,5	3,0	4,0	3,0	4,3	5,0
26	3,0	3,0	-	-	-	-
27	2,9	3,0	-	-	-	-
28	2,7	3,0	3,3	3,0	4,0	3,0
29	2,8	1,0	-	-	-	-
30	2,7	1,0	2,8	1,0	-	-
31	3,7	5,0	-	-	-	-
32	3,0	3,0	3,8	5,0	3,9	5,0
33	3,1	3,0	3,6	3,0	3,6	3,0
34	4,0	5,0	4,2	5,0	-	-
35	2,7	3,0	3,5	3,0	3,6	3,0
36	3,0	1,0	4,1	5,0	-	-
37	3,3	3,0	4,1	3,0	4,3	3,0
Média	2,91	2,57	3,50	3,07	3,86	3,71

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as médias obtidas no decorrer dos ciclos, observa-se que tanto na análise do Grau de Inovação Global (GIG) como na análise da dimensão Cadeia de Fornecimento (CF) houve evolução. Para melhor visualização optou-se por plotar os resultados da Tabelas 3, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Gráfico comparativo apresentando a evolução do Grau de Inovação Global (GIG) e da dimensão Cadeia de Fornecimento (CF) entre os ciclos referentes aos grupos de empresas estudadas



Fonte: Elaboração própria

Para as duas variáveis estudadas, nota-se que entre os ciclos 0, 1 e 2 houve evolução. Para o Grau de Inovação Global houve uma evolução média de 16,86% do ciclo 0 para o ciclo 1 e uma evolução de 9,3% do ciclo 1 para o ciclo 2. Já na análise da dimensão Cadeia de Fornecimento, notou-se uma evolução média de 16,28% do ciclo 0 para o ciclo 1 e uma evolução de 17,25% do ciclo 1 para o ciclo 2.

De acordo com a metodologia do Radar da Inovação, no presente momento do acompanhamento nenhuma empresa atingiu a perfeição quanto à prática da inovação. As 14 empresas que atingiram o ciclo 2 (empresas mais engajadas no Programa ALI) apresentaram escore médio do GIG de 3,86, sendo consideradas empresas inovadoras, porém ainda com possíveis pontos de melhoria. Estas empresas se enquadram como inovadoras ocasionais, caracterizando aquelas que inovaram nos últimos anos, porém não se há sistematização do processo de inovação.

Através da aplicação do Radar da Inovação, identificou-se aquelas empresas mais conservadoras, as empresas que desenvolvem ações ocasionais de inovação e as empresas que desenvolvem ações sistemáticas de inovação. As conservadoras foram identificadas como sendo aquelas que normalmente possuem características das antigas oficinas ou dos exclusivos comerciantes do varejo de autopeças, que focam apenas ou no oferecimento de serviços ou na venda de peças/

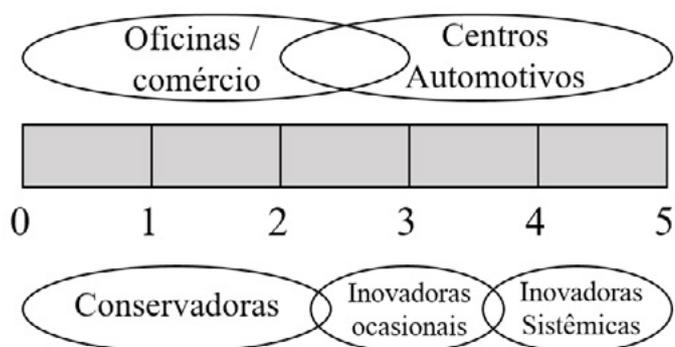
produtos de forma isolada. Nessas empresas a implementação de ações de inovação é pouco frequente (elas são conhecidas por manterem o ambiente sujo, com poucas ofertas de produtos e serviços, layout defasados, ausência de amenidades e facilidades para o cliente e que não são adequadas às tecnologias de inovação).

Também se observou aquelas que desenvolvem ações ocasionais de inovação. Em sua grande maioria eram empresas que ou eram comércios do varejo de autopeças ou empresas de reparação que estavam em processo de transição para se tornar um centro automotivo. Empresas essas que observaram o rearranjo do mercado e da cadeia de valor, o surgimento dos centros automotivos e passaram a desenvolver ações de inovação para proporcionar ao cliente uma melhor experiência.

As empresas que foram identificadas como inovadoras sistêmicas já possuíam toda uma estrutura para oferecer ao cliente e possuíam características de centro automotivo. A grande maioria planeja suas ações de inovação de forma sistemática e são referência na comercialização e na instalação de produtos automotivos.

Através dos resultados do Grau de Inovação Global (GIG) e da análise qualitativa do Radar da Inovação, foi possível criar uma escala para classificar as empresas desse segmento que desenvolvem atividades como oficinas ou que desenvolvem exclusivamente o comércio de peças (varejo), empresas que estão em transição e os centros automotivos (Figura 4). Como foi visto antes, nessa cadeia de valor existe uma tendência da unificação dos segmentos de reparação e do comércio de autopeças, mesmo assim através dos resultados apresentados pelo Radar da Inovação, foi possível distinguir empresas que desenvolvem atividades exclusivamente do comércio de autopeças e empresas que focam exclusivamente na reparação automotiva (oficina mecânica) de um centro automotivo ou de uma empresa que está em transição.

Figura 4 - Escala de análise do Grau Global de Inovação para o Radar da Inovação



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a escala apresentada (Figura 4), empresas que atingiram GIG abaixo de 2 possuem características de empresas que são exclusivas oficinas ou que desenvolvem apenas o

comércio de autopeças. As empresas que atingiram o GIG entre o intervalo de 2 a 3 foram empresas nas quais as ações de inovação eram incipientes (eram empresas que observavam a tendência do crescimento dos centros automotivos e passaram a desenvolver pequenas ações para acompanhar as mudanças do mercado). Essas são consideradas empresas em transição e, em sua grande maioria, são comerciantes que passaram a oferecer reparações ou vice-versa. Nas empresas em que o GIG oscilou entre 3 e 5, observou-se que elas possuíam características de centros automotivos e mantinham uma sistemática para a implementação de ações de inovação.

Quanto ao escore médio da dimensão CF, a média obtida no ciclo 2 por essas 14 empresas foi de 3,71. Sendo assim, de acordo com a metodologia e com a Tabela 3, percebe-se que, nos últimos três anos (período de análise do Radar da Inovação), 9 empresas do ciclo 2 adotaram pelo menos uma nova solução para reduzir custos com logística (escore 3,0) e 5 empresas passaram a adotar ações sistemáticas para reduzir o custo do transporte ou dos estoques dos produtos comprados e vendidos (escore 5,0).

Nas empresas analisadas, entre as ações de inovação pontuadas (que já tinham sido finalizadas nos últimos três anos ou que foram implementadas durante o acompanhamento) que foram consideradas na dimensão Cadeia de Fornecimento, destacam-se: a redução brusca da variedade e da quantidade de produtos que possuíam baixa rotatividade; o desenvolvimento de compras de produtos com base em cotação com distribuidores; a informatização e codificação dos produtos para obtenção de um controle de estoque rigoroso e com informação de estoques mínimos; e a obtenção de veículos (geralmente motocicletas) para transporte de mercadorias.

Quanto a ideia de não possuir um estoque robusto como as empresas faziam há algum tempo atrás, observou-se que a cadeia de reposição de autopeças norte-rio-grandense foi se estruturando da seguinte maneira: os principais comerciantes multimarcas passaram a desenvolver parcerias e conseguiram estabelecer uma rede de contato muito forte com fornecedores nacionais e, assim, hoje em dia estão no mercado como distribuidores; a quantidade de distribuidores cresceu de forma representativa e atualmente eles oferecem o comércio de autopeças tanto no varejo como no atacado, através de uma malha de distribuição eficiente em toda a Grande Natal; e as oficinas e centros automotivos, que passaram a desenvolver tanto a comercialização como a prestação de serviços automotivos, passaram a adquirir produtos de baixo giro apenas quando precisam através dos distribuidores.

Devido a grande oferta de distribuidores no mercado os lojistas estão optando por não manter grandes estoques de peças e, desse modo, conseguem fazer cotação e receber produtos em um curto espaço de tempo. Dessa maneira, observou-se que grande parte dos lojistas estão adotando essa estratégia para não ficar com “dinheiro parado” através de estoques de produtos que não têm previsão de saída.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na cadeia de valor estudada observou-se a grande influência das montadoras nos processos de inovação e na estruturação de toda a cadeia. Depois de alguns anos dos incentivos fiscais para a compra de carros novos, observa-se que o mercado independente está com muitos condutores de veículos sem garantia e que procuram autopeças e serviços de qualidade, originais e com preços menores dos cobrados pelas concessionárias.

Diante da temática abordada foi possível constatar que a grande maioria das empresas norte-rio-grandenses, que fazem parte do segmento de comercialização e serviços automotivos, são caracterizadas como Microempresas (ME). Constatou-se também que por mais que a cada ano novas empresas surjam no mercado, desde 2014 esse crescimento vem diminuindo, independente do porte.

Entre as 37 empresas acompanhadas, no presente momento, nenhuma empresa atingiu a perfeição quanto à prática da inovação. Desde o ciclo inicial, a média do Grau de Inovação Global (GIG) apresentou escore de 2,91 e, portanto, de acordo com a metodologia do Radar da Inovação, elas se classificavam como empresas que inovavam pouco ou não inovavam. Com o acompanhamento da implementação de ações nessas empresas observou-se o aumento da média do Grau de Inovação Global (GIG) para 3,86 e, assim, elas passaram a se enquadrar como inovadoras ocasionais, caracterizando-as como empresas que inovaram nos últimos três anos, porém sem sistematização do processo de inovação.

De acordo com a análise qualitativa e quantitativa dos dados oriundos da aplicação do Radar da Inovação, foi possível propor uma escala para relacionar o GIG das empresas com as atividades desenvolvidas por elas dentro da cadeia de valor do mercado de reposição de autopeças. Embora a escala proposta tenha sido compatível com a realidade da maioria das empresas, é importante ressaltar que a análise foi empírica e pode não retratar fielmente a classificação da empresa, principalmente próximo das interseções.

Através da análise da dimensão Cadeia de Fornecimento (CF) foi possível perceber a atual organização da cadeia de reposição de autopeças, a tendência da não acumulação de produtos que têm baixa rotatividade, a redução de gastos com estoque e o desenvolvimento de cotação diária de produtos para conseguir um melhor preço de mercado. No estudo desta dimensão do Radar notou-se que, nos últimos três anos, 7 empresas das 37 acompanhadas não tinham implementado nenhuma ação para reduzir o custo do transporte ou dos estoques dos produtos comprados e vendidos.

Como era de se esperar, entre as Empresas de Pequeno Porte (EPP) estudadas, a grande maioria já possuía incorporado a ideia de se tornar centro automotivo e já desenvolviam/passaram a desenvolver ações de inovação compatíveis com diversas dimensões do Radar. Elas ofertavam tanto produtos como serviços, tinham o costume de desenvolver parcerias com fornecedores

e prestadores de serviços, executavam ações periódicas de descarte de resíduos corretamente, possuíam sistemas de tratamento de efluentes oleosos, possuíam seus processos informatizados e monitorados, possuíam layout higiênico e moderno, utilizavam plataformas para compartilhar diversos serviços, ofereciam soluções complementares para seus clientes, se preocupavam com a experiência do cliente e, conseqüentemente, implementavam mais ações de inovação, se destacando mais no mercado e possuindo um maior número de clientes fidelizados.

AGRADECIMENTOS:

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) por participar desse Programa Nacional de Inovação do País. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. São Paulo, 2017. Disponível em: < <http://www.anfavea.com.br/anuarios.html> >. Acesso em: 17 Jun. 2017.

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

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico**. Curitiba, 2014.

BARROS, D. C.; CASTRO, B. H. R.; VAZ, L. F. H. **Panorama da indústria de autopeças no Brasil: características, conjuntura, tendências tecnológicas e possibilidades de atuação do BNDES**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 42, 2015.

BRASIL. **Lei n. 10973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.

BRASIL. **Lei n. 12715, de 17 de setembro de 2012**. Institui o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores.

BEDÊ, M. A. **A Indústria Automobilística no Brasil nos Anos 90: Proteção Efetiva, Reestruturação e Política Industrial**. Tese de Doutorado, FEA/USP, São Paulo: 1996.

CARVALHO, Hélio Gomes de et al. **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa**. Brasília, Sebrae, 2009.

CARVALHO, H. G. de; CAVALCANTE, M. B.; REIS, D. R. dos. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CHRISTOPHER, M. **Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Cengage learning. São Paulo, 2010.

DOS SANTOS, R. A.; OLIVEIRA, A. M.; CERQUEIRA, L. S. **Estratégia e competitividade no varejo de autopeças na cidade de salvador**. In: IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Rio de janeiro, 2012.

GONZÁLEZ, M. O. A. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento do produto**. 2010. 258 f. Tese de doutorado em Ciências Exatas e da Terra - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica sistemática e temas para pesquisa. **Produção** (São Paulo. Impresso), v. 22, p. 14-26, 2012.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 589-606, 2012a.

GONZÁLEZ, M. O. A.; GALVAO, M. S.; FALANI, S. Y. A.; GONCALVES, J. S.; SILVA, L. T. S. Open innovation practices in the development of wind energy supply chain: an exploratory analysis of the literature. **Product** (IGDP), v. 10, p. 1-8, 2012b.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C. Customer integration in the pre-development stage of new products: management process proposal. In: ICED 13 - International Conference in Engineering Design, 2013, Seul (South Korea). Design Harmonies, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

MAIA, J. L.; CERRA, A. L. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Estratégia Logística: casos em fornecedores automotivos**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v. 1, n. 3, p. 174-194, 2006.

NEGRI, J. A. **A cadeia de valor global da indústria automobilística no Brasil**. In: PROCHNIK, Victor (Org.). La Inserción de América Latina Em Las Cadenas Globales de Valor. Montevideo: Red Mercosur de Investigaciones Económicas, 2010. p. 197-236. 2010

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. FINEP, 3ª Edição, 2006.

PALMERI, N. L.; VENDRAMETTO, O.; DOS REIS, J. G. M. **The Challenges to Develop the Brazilian Automotive Supply Chain**. In: The International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain. Bordeaux, 2016.

PINTO, G. A. **A Reestruturação Produtiva no Setor de Autopeças Brasileiro**. In: XI Congresso Brasileiro de Sociologia. Campinas, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

PSGM – Panorama Setorial da Gazeta Mercantil. **A Indústria de Autopeças**. Vol. III. Elaborado pelas jornalistas Lilian Satomi e Vivianne Rodrigues, da Gazeta Mercantil S. A. Informações Eletrônicas, São Paulo: 1997.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review (Spring 2006), v.47, n.3, Massachusetts, 2006.

SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. **Relatório da Frota Circulante 2017**. 2017. Disponível em: <http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2017/R_Frota_Circulante_2017.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2017.

ROLAND B. **Estudo sobre o aftermarket no Brasil: seminário de reposição automotiva**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1512619-Estudo-sobre-o-aftermarket-no-brasil.html>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia para a inovação**. Instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. Curitiba, 2015a.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia de Tendências – Serviços Automotivos 1ª Edição**. Brasília, 2015b.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cenários e projeções estratégicas**. Brasília, 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Banco de dados interno do SEBRAE/RN**, 2017.

STURGEON, T. J.; VAN BIESEBROECK, J. **Global value chains in the automotive industry: an enhanced role for developing countries?**. In: International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, v. 4, n. 1-3, p. 181-205, 2011.

INOVAÇÃO DE PROCESSOS NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS: ESTUDO DE CASOS EM PEQUENAS EMPRESAS DO RN

Honorina Fernandes Pimenta

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

Compreender a importância dos processos dentro da organização é essencial para identificar e implementar ações de melhoria e inovação que contribuam para o melhor desempenho de uma empresa no mercado. Este estudo busca conhecer quais as inovações de processos implementadas pelas indústrias de alimentos no interior do RN. A fundamentação teórica contemplou os temas inovação, radar da inovação e inovação de processos na indústria de alimentos. Como método da pesquisa de campo adotou-se o estudo de casos conduzido em duas empresas atendidas pelo programa ALI do estado do Rio Grande do Norte. Como técnica de coleta de dados foram utilizadas entrevistas auxiliadas por um questionário que incluiu elementos-chaves da dimensão processo do Radar da Inovação. Os resultados evidenciam a necessidade das empresas em aprimorar os seus processos de produção por meio da implantação das ações direcionadas, como boas práticas de fabricação, mapeamento de processos, aquisição máquinas e equipamentos, entre outros.

Palavras-chave: Indústria; Inovação; Processos; Alimentos.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de incorporar novos produtos e processos, e aperfeiçoar os existentes, se torna fundamental para obter vantagem competitiva e para o desenvolvimento de um negócio sustentável. Na indústria alimentícia, essa necessidade se traduz em planejar estratégias de inovação tendo em vista novos processos produtivos, novas embalagens, novos produtos e novas formas de distribuição, acesso a melhores matérias primas e além disto, planejar a entrega de produtos que atendam as novas demandas da sociedade.

As micro e pequenas empresas – MPE – desempenham papel fundamental para a economia do país. Só na indústria alimentícia, correspondem a aproximadamente 95% do total de indústrias do setor. Segundo Rodrigues (2003), além de geradoras de renda e emprego, as MPE têm como característica a flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado, devido ao seu contato muito próximo com o consumidor. Outro diferencial competitivo resultante dessa proximidade é o menor tempo necessário para modificar, inovar ou lançar novos bens ou serviços de acordo com a necessidade de seus clientes.

A inovação está ligada a novos produtos, serviços diferenciados e processos mais inovadores e eficientes. As inovações de processos na indústria de alimentos são comumente relacionadas a aquisição de novas máquinas e equipamentos e/ou a adaptação dos já existentes na planta de produção, com o objetivo de aumentar a produtividade e reduzir os custos, tornando o preço dos produtos mais competitivos (SANTINI; SCHIAVI; SOUZA FILHO, 2005). No entanto, existem outras ações que podem trazer tanto benefício quanto, como: mudanças no layout da produção, adoção de um novo sistema de gestão, adoção ou atualização de softwares de gestão, certificações e gestão de resíduos.

Diante desse contexto, explora-se a seguinte questão: Quais são as inovações de processos desenvolvidas pelas indústrias de pequeno porte do setor de alimentos? A partir desse questionamento, o objetivo desse artigo é identificar inovações de processos em indústrias de alimentos da região do Seridó Ocidental Potiguar.

O artigo está estruturado em seis sessões. A primeira sessão sobre introdução. A segunda faz a fundamentação teórica, que embasa a pesquisa e subdivide-se em três subseções (inovação, inovação em processos, inovação em processos na indústria de alimentos). A terceira seção dedica-se a explanar o método de pesquisa utilizado. Na quarta seção apresentam-se os estudos de caso e na quinta discutam-se os resultados da pesquisa com o apoio da fundamentação teórica previamente apresentado. Por último, a sexta seção inclui as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. INOVAÇÃO

É cada vez mais evidente que a inovação é um fator fundamental para o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, sendo um elemento chave para o aumento da sua competitividade e permanência no mercado. Independentemente do porte, do setor de atuação, da região do país, toda organização deve se preparar para inovar de forma sistemática e contínua. Pois quanto maior for a capacidade inovadora da empresa, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado e, conseqüentemente, maior sua lucratividade (CARVALHO, REIS; CAVALCANTE, 2011).

Joseph Schumpeter, um dos pioneiros e principais influenciadores do tema, define a inovação como a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização. 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, 2006, p. 36).

Conforme definição retirada do Manual de Oslo (OCDE, 2006, 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”.

Assim, inovação está associada com a introdução de produtos/serviços, processos e/ou método organizacional novos ou melhorados para a empresa. Mas, para ser considerada de fato, a inovação precisa gerar valor para a organização, seja valor econômico, obtenção de vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes, entre outros, já que as empresas inovam para defender sua atual posição competitiva ou para buscar novas vantagens em seu mercado.

2.2. Inovação em processos

Processo é o conjunto de recursos e atividades sequenciais, interligadas e interdependentes, que transformam insumos em produtos/serviços, que serão entregues aos clientes de forma a atender às suas necessidades e expectativas, ou seja, o processo começa e termina no cliente (SCARTEZINI, 2009).

Segundo Paim (2009), a melhoria de processos desempenha um papel estratégico e fundamental para que as organizações respondam às constantes mudanças que ocorrem no seu ambiente produtivo e para manterem seu sistema produtivo competitivo. 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”.

Para o Manual de Oslo (OCDE, 2006, p.58), “uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares”.

Para Bachmann e Destefani (2008), a inovação na dimensão processos consiste na implantação e desenvolvimento de ações orientadas para a obtenção de maior qualidade, eficiência, eficácia ou menor tempo de resposta. Nesse sentido, os autores consideram que constituem ações de processos inovadores: mudanças no layout da produção, adoção de um novo sistema de gestão, adoção ou atualização de softwares de gestão, certificações e gestão de resíduos.

Compreender a importância dos processos dentro de qualquer organização é essencial para identificar e implementar ações inovadoras que contribuam para o desenvolvimento da dimensão e, conseqüentemente, com o sucesso da empresa. Pois as inovações de processo podem aumentar a eficiência do processo produtivo e reduzir seus custos, o que aumentaria a competitividade da empresa no mercado. Além de ser possível o aumento da capacidade produtiva e da flexibilidade da produção.

As conseqüências das inovações de processo podem tornar a empresa mais capaz de se adequar a variações na demanda, ocasionadas, por exemplo, pela conquista de novos mercados, como também adequar mais facilmente o seu produto às normas e aos requerimentos de outros consumidores e/ou mercados, já são os processos que geram produtos de valor para o cliente.

2.3. Inovação em processos na indústria de alimentos

A adoção e o desenvolvimento de inovações têm se tornado condição necessária para a permanência das empresas no mercado, independentemente de seu porte, região ou ramo de atuação, configurando estratégia essencial para o aumento da sua competitividade. A indústria brasileira de alimentos é composta por micro, pequenas, médias e grandes empresas espalhadas por todo o território nacional. Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos – ABIA (2016), em 2015 as micro e pequenas empresas já somavam 95,1% do total de indústria de alimentos.

Para a maior parte das empresas brasileiras de alimentos de pequeno porte, principalmente, de propriedade familiar, a competição se dá no mercado local (estadual) e o esforço de inovação, em muitos casos, é direcionado para a conquista desse mercado local, destacando a influência das mudanças do padrão de consumo dos clientes e consumidores nas inovações que ocorrem dentro da indústria. Portanto, a dinâmica de inovação será dependente do crescimento do mercado local e, assim, do padrão de consumo das diferentes classes de renda (CONCEIÇÃO; ALMEIDA, 2005).

De acordo com Conceição e Almeida (2005), o foco no mercado estadual e regional, faz com que essas empresas busquem estabelecer uma posição de mercado mais forte no estado de origem e/ou na região, enquanto as multinacionais procuram uma participação maior no mercado nacional. É comum no segmento de alimentos como massas, biscoitos e mesmo refrigerantes, as empresas multinacionais possuírem um market share inferior àquele de marcas locais, apesar de dominarem, em muitos casos, a participação de mercado dos produtos alimentares no âmbito.

Na indústria de alimentos, a necessidade de inovar se tornou essencial a partir da década de 1990 com o processo de abertura comercial à importação de alimentos, aumentando consideravelmente a concorrência do setor e obrigando as empresas a buscarem vantagens competitivas que possibilitassem a diferenciação de seus produtos no mercado nacional frente às multinacionais e aos produtos importados. Segundo Conceição e Almeida (2005), as exigências para se tornar competitivo no setor alimentar brasileiro estão cada vez mais sofisticadas: além do aumento, da diversificação e da funcionalidade dos produtos e processos de produção, o mercado alimentar exige também a melhoria da qualidade.

Nas inovações de processo na indústria de alimentos é comum a adaptação de máquinas e equipamentos já existentes na planta. Essas adaptações têm como objetivo permitir à empresa aumentar a produtividade e ao mesmo tempo reduzir os custos, aumentando a competitividade no preço final do produto (SANTINI; SCHIAVI, 2005; SOUZA FILHO, 2005). Outro exemplo de ação de inovação também utilizada está relacionado à gestão da qualidade, é a implantação do Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) – que inclui a adoção de procedimentos operacionais padronizados – POP, além de controles e precauções direcionadas à qualidade e à segurança alimentar. Esses documentos servem de base para melhorias e manutenção dos padrões, garantindo assim a qualidade e conformidade de todos os processos.

Segundo CRIBB (2004), é preciso que o setor alimentício passe por frequentes reestruturações para poder acompanhar a dinâmica evolução do mercado e consiga, efetivamente, incorporar tecnologia em seus processos de desenvolvimento de produtos e processos. Além da necessidade de aumentar a capacidade produtiva e se adaptar às exigências do mercado, principalmente em termos de qualidade, a introdução dos novos processos também é impulsionada pela necessidade da empresa em diferenciar sua marca da concorrência.

Para Scartezini (2009), a melhoria de processos vai além da elaboração de procedimentos ou a sua revisão. É necessário desenvolver outras ações para que as modificações realizadas possam fazer parte da rotina das pessoas envolvidas. Para isso, deve haver investimentos na disseminação das informações e no treinamento das pessoas.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a elaboração deste artigo utilizou-se o método estudo de caso, tendo como técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica para compor o aporte teórico, e o questionário do Radar da Inovação e entrevistas para coleta de informações para análise.

O estudo pode ser caracterizado como exploratório, qualitativo e conduzido por meio do estudo de casos realizado em pequenas empresas do setor alimentício para verificar a ocorrência e os resultados gerados pela implantação e desenvolvimento de ações inovadoras nos processos da empresa. Essa modalidade de pesquisa foi escolhida pois, segundo Yin (2001), González (2010) e González *et al.*, (2012), ela contribui para o entendimento de fenômenos organizacionais reais sob os quais o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos. Para Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A escolha dos casos a serem estudados foi intencional e determinada pelo objetivo do estudo. Definiram-se como casos para análise duas empresas situadas na região do Seridó Potiguar com faturamento anual máximo de R\$3.600.000,00, do setor de fabricação de bolachas e biscoitos. A escolha dos casos recaiu sobre as empresas A e B.

Para a coleta dos dados, optou-se por realizar entrevistas presenciais realizadas utilizando como ferramenta de apoio o Radar da Inovação, criado por Bachmann e Associados (2008), com roteiro aberto e semiestruturado, que, segundo Yin (2001), é uma das mais importantes fontes de dados em estudo de casos, tendo como pontos fortes o fato de enfocarem diretamente o tópico da pesquisa, e por fornecerem inferências causais percebidas.

O questionário Radar da Inovação, composto por 38 perguntas, permite avaliar a empresa de modo amplo (grau de inovação global) e específico em cada uma das 13 dimensões que a compõem: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.

No entanto, o objeto deste estudo é a dimensão processos, em cuja composição situam-se seis aspectos a serem observados:

- a) Melhoria de processos (item 19);
- b) Sistemas de gestão (Item 20);
- c) Certificações (item 21);
- d) Softwares de gestão (item 22);

- e) Aspectos ambientais (item 23);
- f) Gestão de resíduos (item 24).

Para Yin (2001), o sucesso na realização de entrevistas está relacionado à obtenção de informantes-chave, os quais fornecem as informações, mas também auxiliam na busca de evidências. No presente estudo, os informantes-chave foram os representantes de cada empresa, além de dados observados nas entrevistas. Uma vez coletados os dados, eles foram analisados com apoio na literatura apresentada anteriormente.

3.2. Procedimento da pesquisa

O procedimento da pesquisa seguiu as seguintes etapas: a primeira compreendeu a revisão bibliográfica sobre os temas: inovação, radar da inovação na dimensão processos e inovação em processos na indústria de alimentos. A segunda envolveu a pesquisa em campo realizada utilizando-se o diagnóstico radar da inovação para coleta de dados. E a terceira centrou-se na 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. PESQUISA DE CAMPO

Nesta seção, apresentam-se dados sobre a indústria alimentícia, seguidos da apresentação de dois casos para uma posterior análise embasada na literatura apresentada.

4.1. Contexto Estudado: Indústria Alimentícia

A indústria alimentícia brasileira é um importante segmento da atividade econômica do país, com grande dinamismo na produção, exportação e progresso técnico de sua cadeia produtiva. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (2016), o país que se destacou como segundo maior exportador de alimentos processados do mundo em volume, contribuiu com saldo de US\$ 31,5 bilhões, ocupando posição importante na balança comercial do país. Segundo dados dessa mesma instituição, são cerca de 35,2 mil estabelecimentos e cerca de 1,6 milhão de empregos diretos, sendo o maior empregador na indústria de transformação.

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

4.2. Empresa A

Produzida até o início de 2017 sob comando de outra direção, a empresa A está presente no mercado há pouco mais de um ano. Desde fevereiro de 2017, a produção de biscoitos e bolachas e a marca foram compradas e assumidas por dois novos sócios, e atua no mesmo local da antiga sede, localizada na região do Seridó, no interior do estado do Rio Grande do Norte.

A empresa familiar tem atuação principalmente em parte do interior do estado e na capital e em mais algumas cidades do Ceará. A marca é comercializada hoje via representantes e distribuidores e nos supermercados para o cliente final.

Atualmente, a empresa A busca se posicionar no mercado com um produto de alta qualidade e para isso tem investido na melhoria dos processos e capacitação da mão de obra. Dentro dos quesitos avaliados pela dimensão Processos do Radar da Inovação do Sebrae, a empresa atingiu a pontuação dois durante a primeira aplicação da ferramenta (ciclo 0), devido a algumas melhorias realizadas após a mudança de gestão e outras que foram propostas para o plano de ação e ainda estão em execução como: consultoria Sebraetec mapeamento de processos, logística e a consultoria para implantação e treinamento em Boas Práticas de Fabricação – BPF, com o auxílio de um profissional altamente especializado. Outras ações também foram realizadas pela empresa como o lançamento de novos produtos, mudança no design das embalagens e no material utilizado, participação dos empresários em cursos de vendas e estoque, entre outras.

4.3. Empresa B

A empresa B também está localizada na região do Seridó Potiguar. Fundada no ano de 2014, é uma empresa familiar de fabricação de biscoitos e bolachas. No entanto, a marca da empresa ainda é pouco explorada, tendo a maior parte de sua produção destinada a outras empresas do ramo que terceirizam parte da produção. Em relação ao mercado, a empresa atende basicamente a região do seridó ocidental potiguar.

Dentro dos quesitos avaliados pela dimensão Processos do Radar da Inovação do Sebrae, a empresa atingiu a pontuação mínima (um) na primeira aplicação da ferramenta (ciclo 0), visto que não houve, no período analisado, mudanças em busca de melhor eficiência em seus processos. No plano de ação foram realizadas ações como o lançamento de um novo produto, visto que a empresa havia algum tempo que não lançava nenhum produto no mercado, que implicou diretamente em mudanças no processo produtivo para atender essa nova demanda, e mudanças das lâmpadas fluorescentes por lâmpadas led, visando obter menor impacto ambiental e redução no custo de energia elétrica. Outra melhoria implementada pela empresa foi a busca por novos fornecedores (antes a empresa tinha basicamente um fornecedor de insumos), conseguindo melhores preços e prazos, o que resultou em maior economia.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para confrontar o nível de eficiência dos processos das duas empresas estudadas com o percebido, buscou-se identificar as ações realizadas visando a melhoria dos processos.

A tabela 1 apresenta a pontuação encontrada na mensuração inicial (R0) e na mensuração final (R1) da dimensão Processos nas duas empresas analisadas neste estudo. Após a análise do radar da inovação no ciclo 0 (R0), foram elaborados planos específicos e individualizados de ações,

seguidos do acompanhamento de sua efetiva implementação. Após a finalização das ações, foi realizada uma nova mensuração (R1) na qual foram avaliadas todas as melhorias implementadas pelas empresas no período de análise.

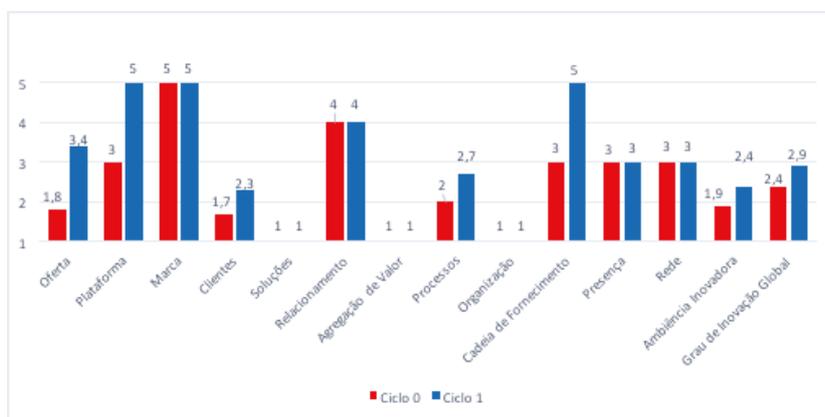
Tabela 1: Grau de inovação da dimensão Processos nas análises 0 e 1

Empresa	R0	R1
A	2,0	2,7
B	1,0	1,7

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017)

O gráfico 1 apresenta os resultados da empresa A, nas 13 dimensões que compõe o Radar da Inovação, no tempo inicial (R0) e tempo final (R1). Observa-se que o grau de inovação global encontrada inicialmente na empresa A foi de 2,4 atingindo 2,9 na mensuração final (R1). A dimensão Processos evoluiu seu grau de inovação em 0,7 durante a mudança do ciclo 0 para o ciclo 1. Nota-se que outras dimensões também variaram positivamente. As que mais evoluíram foram oferta (1,6 ponto, de 1,8 para 3,4), Plataforma (2,0 pontos, de 3,0 para 5,0) e Cadeia de Fornecimento (2,0 pontos, de 3,0 para 5,0).

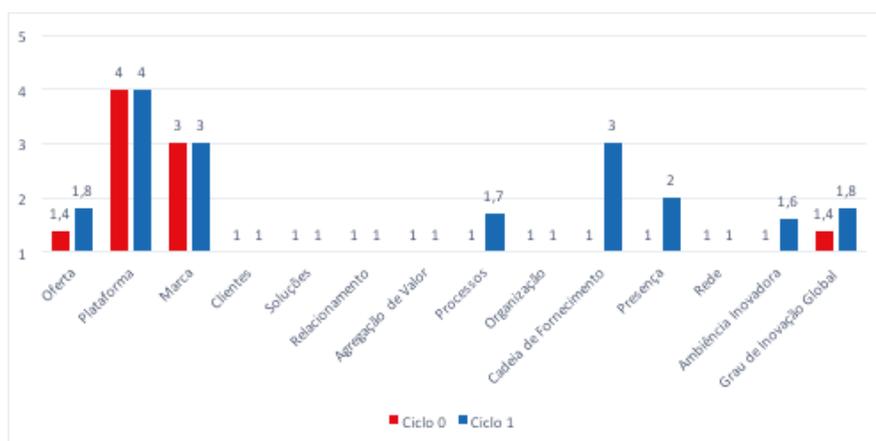
Gráfico 1: Evolução da empresa A nas análises R0 e R1



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017)

Os resultados da empresa B nas 13 dimensões que compõe o Radar da Inovação, no tempo inicial (R0) e tempo final (R1) estão expostos no gráfico 2. Observa-se que o grau de inovação global encontrado inicialmente na empresa B foi de 1,4 atingindo 1,8 na mensuração final (R1). A dimensão Processos evoluiu seu grau de inovação em 0,7 durante a mudança do ciclo 0 para o ciclo 1. Nota-se que outras dimensões também variaram positivamente. As que mais evoluíram foram oferta (0,4 ponto, de 1,4 para 1,8), Cadeia de Fornecimento (2,0 pontos, de 1,0 para 3,0) e Ambiência Inovadora (0,6 ponto, de 1,0 para 1,6).

Gráfico 2: Evolução da empresa B nas análises R0 e R1



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017)

Analisando-se os gráficos das duas empresas, é possível perceber que a oferta de novos produtos está intimamente ligada a mudanças nos processos produtivos e a um melhor aproveitamento da infraestrutura e dos recursos de produção e otimização dos aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.

Outro fator percebido, considerando a teoria anteriormente apresentada, é que as empresas estudadas possuem apenas uma breve definição, bastante abrangente, dos seus processos, prevalecendo a descrição informal (não descrita) dos seus processos. Essa falta de detalhamento dos seus principais processos, de padronização e seu registro influi diretamente na eficiência operacional, o que torna o gerenciamento mais ineficaz, pois muito frequentemente, as inovações em processo das empresas estão associadas apenas a aquisição de novos equipamentos, quando na verdade existem inúmeras outras oportunidades que podem trazer maior eficiência, qualidade e menor custo, sem necessitar de um alto investimento.

E segundo Arnold (1999), mapear é o primeiro passo para que a organização conheça como cada etapa de um processo funciona na prática, pois possibilita conhecer e desenvolver os trajetos percorridos desde o desenvolvimento do trabalho até chegar ao resultado final, identificando e eliminando os gargalos, propondo melhorias para as tarefas e otimizando o tempo do processo. No entanto, é interessante ressaltar que mesmo não possuindo os processos bem definidos e documentados, as empresas analisadas seguem um padrão intuitivo resultado da experiência no ramo e da aceitação dos consumidores observada através das vendas.

O principal foco das ações sugeridas nas empresas foi trabalhar a melhoria dos processos. Como as indústrias estão diversificando a variedade de seus produtos e sua atuação devido a exigência do mercado, são muitas as atividades e controles que precisam ter para conseguir um resultado significativo na lucratividade, com foco em maximização do tempo e diminuição de custos e perdas para a oferta de produtos com maior qualidade. Por fim, as ações realizadas contribuíram para a elevação da pontuação de algumas dimensões do Radar da Inovação e, conseqüentemente, para o aumento do grau de inovação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as inovações em processos nas indústrias de alimentos no interior do RN através da análise da dimensão processos do questionário Radar da Inovação. E diante dos resultados apresentados, observa-se que o desenvolvimento da dimensão processos nas empresas estudadas ainda é bastante limitado e, em alguns pontos, quase inexistente, seja pela falta de conhecimento técnico ou a escassez de recursos financeiros, limitação que, muitas vezes, pode ser contornada por meio de linhas de financiamento disponibilizadas por instituições de fomento a inovação às micro e pequenas empresas.

Outro aspecto observado e que dificulta a implantação de inovações é que as empresas analisadas neste artigo, ainda mantêm características de organizações familiares e artesanais, apresentando um sistema de gestão ainda incipiente e, muitas vezes ineficiente, refletindo isso dentro de outros setores da empresa.

As dificuldades culturais e regionais também influenciaram nos resultados encontrados, pois o empresário passa a maior parte do seu tempo envolvido em tarefas operacionais e não dispõe de tempo para pensar estrategicamente na implementação de ações de inovação ou melhorias. Mesmo assim, durante a análise foram realizadas as ações sugeridas com base nos relatos das principais dificuldades dos empresários e no Radar da Inovação com o intuito de promover a melhoria dos processos da empresa, algumas dessas ações ainda estão em fase de implantação e conclusão, como: mapeamento de processos; implantação de Manual de Boas Práticas de Fabricação; treinamento com os funcionários sobre Boas Práticas de Fabricação; gestão da logística e estoque, entre outras.

Por isso, para maior aprofundamento da pesquisa julga-se necessário maior tempo de análise, visto que algumas modificações realizadas nos processos levam tempo para serem implantadas. Percebe-se também que entre os quesitos abordados pelo Radar de Inovação na dimensão processos, o item mais pontuado pelas empresas é o 19, melhoria dos processos, devido a aquisição ou substituição de máquinas e equipamentos.

Conclui-se, portanto, que a inovação em processos, em geral, pode trazer inúmeros benefícios para a empresa, como o aumento da produtividade e/ou redução de custos e, conseqüentemente, aumento do lucro. Tais pontos podem ser alcançados por intermédio de ações pontuais sugeridas após a análise inicial da situação da empresa (por intermédio dos questionários), podendo englobar o aprimoramento dos processos produtivos por meio de consultorias; do treinamento dos colaboradores para a redução de desperdícios; do aperfeiçoamento completo do processo, seja baseado na mudança de layout, seja pela aquisição de máquinas e equipamentos. São vários os aspectos que podem ser observados, analisados e tratados.

Assim, observa-se que o objetivo proposto pelo presente artigo foi alcançado, uma vez que foi possível, a partir dos dados colhidos do Radar da Inovação, avaliar as empresas estudadas quan-

to a dimensão processos, além de terem sido evidenciados os motivos pelos quais tais empresas enfrentam dificuldade para implantar a prática de inovação como estratégia competitiva. O que mostra a importância de ser feito um esforço contínuo para a implantação da cultura da inovação dentro das empresas, para que as iniciativas inovadoras sejam aprimoradas e desenvolvidas de forma sistemática.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) por participar desse Programa Nacional de Inovação do País. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Números do setor**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/emprego2016.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais: uma introdução**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CONCEIÇÃO, J. C. P. R.; ALMEIDA, M. **Inovação na indústria de alimentos no Brasil: identificação dos principais fatores determinantes**. In: NEGRI, J. A.; SALERNO, M. (Orgs). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005. Cap. 15, p. 599-651.

CRIBB, A.Y. **Sistema agroalimentar brasileiro e biotecnologia moderna: oportunidades e perspectivas**. Caderno de Ciência e Tecnologia, v.21, n.1, jun/abr, 2004.

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

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

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 589-606, 2012.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processo: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RODRIGUES, A. M. **Cluster e competitividade: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas de alimentos no município de Marília/SP**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

SANTINI, G. A.; SCHIAVI, S. M. A.; SOUZA FILHO, H. M. **Inovações tecnológicas em cadeias agroindustriais: alguns casos do segmento de processamento de carnes, leite e café no Brasil**. In: XII SIMPEP, 2005, Bauru. Anais... Bauru, 2005.

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e melhoria de processos**. Goiânia, 2009.

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

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

INOVAÇÃO, SOLUÇÕES COMPLEMENTARES E COMPETITIVIDADE: ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Márcio da Silva Soares

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar como uma Microempresa, participante do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) no ciclo 2016-2018 que comercializa materiais de construção obtém diferencial competitivo no mercado em que atua por meio da oferta de solução complementar. Para conduzir o estudo foram desenvolvidas as seguintes etapas: revisão da literatura, estudo de caso e análise dos resultados. O artigo apresenta como resultado a obtenção de diferencial competitivo através da combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar um problema dos clientes da empresa. Os resultados evidenciaram que é possível potencializar o desempenho de uma empresa se investir em soluções complementares e inovadoras.

Palavras-chave: Soluções Complementares; Material de Construção; Inovação; Micro e Pequenas Empresas.

1. INTRODUÇÃO

O segmento da Construção Civil é aquele que abrange todas as atividades relacionadas a produção de obras. Desta forma, podemos incluir nesse setor as funções de planejamento, projetos, execução, manutenção e restauração de obras. Dentro deste universo, também estão relacionadas aquelas empresas que comercializam os materiais de construção ou insumos de construção. Este, por sua vez, pode ser definido como sendo todo objeto ou substância utilizado para realização de obras de Engenharia Civil.

Os tipos de materiais de construção variam quanto à origem, função, composição e estrutura interna. A comercialização destes materiais de construção por Micro e Pequenas Empresas (MPes) apresenta dados consideráveis de perda de espaço cada vez maior para empresas de médio e grande porte no estado do Rio Grande do Norte. De acordo com os dados do SEBRAE/RN (2017), em 2013 empresas caracterizadas pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) em Comércio Varejista de Materiais de Construção em Geral, eram representadas, na sua totalidade, por 75,7% de MPes. Em 2015 esse número baixou para 69,1% e em 2017 esse percentual já chega a 64%.

Diante deste cenário, questiona-se quais as ações propostas por micro e pequenas empresas de material de construção para que elas possam se manter no mercado e melhorar sua competitividade?

Na busca por resposta a este questionamento, este artigo tem como objetivo analisar como uma empresa de material de construção obtém diferencial competitivo, pela oferta de combinações customizadas e integradas de bens, serviços e informações, capazes de solucionar as demandas dos clientes (Soluções Complementares).

O artigo está estruturado em 6 tópicos. O primeiro trata da introdução, o segundo aborda a fundamentação teórica, o terceiro irá expor o método da pesquisa, o quarto refere-se a pesquisa de campo, o quinto apresenta a análise dos resultados e por fim, o sexto tópico retratará as considerações finais e recomendações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica compreendeu os temas: estratégia e competitividade empresarial, inovação e radar da inovação.

2.1. Estratégia e competitividade empresarial

As micro e pequenas empresas atuais são desafiadas a atender as demandas de um mercado cada vez mais competitivo. A capacidade de entender o mercado com agilidade, tem sido um diferencial positivo para que estas organizações definam qual estratégia utilizar diante de cenários gradualmente dinâmicos.

Baseando-se em situações das mais variadas no mercado e nas percepções diferenciadas de gestores, torna-se necessário o entendimento sobre a correlação entre os tipos de estratégias que podem ser utilizadas com as formas de percepção dos gestores acerca de seus negócios e das suas atividades.

De acordo com Vasconcelos *et al.* (2005) as empresas se adaptam ao ambiente utilizando quatro posturas de estratégia competitivas:

- **Estratégia Defensiva:** Caracterizada por um estreito domínio de produto-mercado, são organizações muito eficientes na sua área e raramente precisam de grandes ajustes em sua tecnologia, estrutura ou método de operação.
- **Estratégia Prospectora:** Aplicadas nas organizações que continuamente procuram por oportunidades no mercado, inovação de produtos e processos, devido a isso, essas organizações não são completamente eficientes.
- **Estratégia Analítica:** Adotadas por organizações que operam em dois tipos de domínio produto-mercado, um relativamente estável e outro em mudança. Pode ser vista como híbrido das estratégias defensiva e prospectora.
- **Estratégia Reativa:** Utilizada pelas organizações em que os administradores frequentemente percebem mudança e incerteza ocorrendo em seu ambiente organizacional, mas são incapazes de responder efetivamente a isso. Nessa organização falta uma consistente relação entre a estratégia-estrutura.

Segundo Porter (1999) existe um lema para estratégia competitiva: é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores. É possível pensar a competição estratégica como processo de perceber novas posições, cativando os clientes já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado.

Ainda de acordo com Porter (1999) geralmente, os posicionamentos estratégicos não são óbvios e sua descoberta exige criatividade e *insight*. Novas organizações muitas vezes descobrem posições únicas que estavam disponíveis, mas eram simplesmente ignoradas pelos concorrentes estabelecidos.

Com maior frequência, contudo, as novas posições emergem da própria mudança. Com o surgimento de novos grupos de consumidores e de ocasiões de compra; com a evolução da sociedade, aparecem novas necessidades, criam-se novos canais de distribuição, são desenvolvidas novas tecnologias, novos equipamentos e sistemas de informação se tornam disponíveis.

2.2. Inovação

Em meio a um mercado competitivo, faz-se necessário investir em ideias inovadoras (GONZÁLEZ, 2010; MARINHO *et al.*, 2016; LEOPOLDINO *et al.*, 2016; LEOPOLDINO *et al.*, 2017). As práticas de inovação estão presentes em pequenas mudanças e podem trazer resultados significativos para uma empresa, contribuindo com o aumento de sua lucratividade, bem como de sua longevidade. No entanto, há de ser levado em consideração que ao implementar práticas inovadoras, estas devem estar atreladas a um bom modelo de gestão, condição essencial para que se obtenha êxito no caminho dos negócios.

Estudos já vêm sendo realizados desde o início do século XX acerca do tema inovação. Schumpeter (1988, apud Martins, 2015) inicia esses estudos através da teoria do desenvolvimento econômico, o qual faz a diferenciação entre os termos inovação e invenção. Sobre o último, Schumpeter divide seu processo em três etapas distintas: 1) invenção, a qual refere-se a abertura à exploração comercial propriamente; 2) inovação, que ocorre quando há, de fato, a exploração comercial da ideia; 3) difusão, a qual ocorre através do lançamento de novos processos e produtos ao mercado. O estudioso ainda evidencia e descreve as inovações radicais, as quais fomentam quebras de padrões no sistema econômico e, ademais, as inovações incrementais, as quais são aperfeiçoamentos da anterior.

Atualmente, o Guia para Inovação (2015, p.15) dispõe do conceito básico mais atual de inovação, versando-a como sendo “a introdução de novidade ou aperfeiçoamento o ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”. No ambiente empresarial, a inovação se apresenta objetivando a criação de diferencial, neutralização da concorrência e aumento da produtividade.

Para Santos, Fazion e Meroe (2011, apud Martins, 2015), a inovação possui um papel relevante a partir do instante em que a utilização das novas tecnologias dão origem ao crescimento econômico e, conseqüentemente, à transformação de pensamento na sociedade. A inserção da inovação em organizações tem início no surgimento de novas tecnologias, processos, conceitos e ideias, as quais origina, por conseguinte, inovações tecnológicas.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação tecnológica, ou unicamente inovação, trata-se de um bem, processo, serviço ou método organizacional novo ou aprimorado o qual é introduzido no mercado. Já o conceito de invenção reside no ato de criar um produto, processo, sistema ou tecnologia nova ou aperfeiçoada.

Estabelecendo uma relação entre inovação e o empreendedorismo, Drucker (2005) e Schumpeter (1988) afirmam que a ação empreendedora deve se utilizar da inovação ao desenvolver produtos que gerem a cobiça dos clientes, criando valor para o consumidor, através de algo novo e diferente e combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração.

2.3. Radar da inovação

De acordo com o Guia para inovação (2015), a ferramenta utilizada pelos agentes locais de inovação (ALI) para mensurar o grau de inovação nas empresas é o Radar da Inovação, elaborado em 2008 por Bachmann & Associados e que se baseia no estudo desenvolvido pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do *Center for Research in Technology & Innovation*, da *Kellogg School of Management*, e que mede além das quatro dimensões principais de inovação de uma empresa: as ofertas criadas, os clientes atendidos, os processos empregados, os locais de presença usados. Estas se desdobram em mais 8 (oito) dimensões, que junto ao conjunto temático ambiente de inovação compõem as 13 (treze) dimensões contempladas no Radar da Inovação, sendo elas:

2.3.1. Oferta

Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. Para mensurar essa 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.

2.3.2. Plataforma

Nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos. O entendimento é de que a habilidade em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete uma maior capacidade inovadora.

2.3.3. Marca

Compreenda-se o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes. 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.

2.3.4. Clientes

Clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para acompanhar as suas necessidades. Os métodos de inovação centrados no cliente caracterizam-se pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.

2.3.5. Soluções

Uma solução é a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes.

2.3.6. Relacionamento

Esta dimensão, originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa.

2.3.7. Agregação de Valor

Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros (GONZÁLEZ, 2010).

2.3.8. Processos

Os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.

2.3.9. Organização

Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas, e o papel e responsabilidade dos colaboradores.

2.3.10. Cadeia de Fornecimento

Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.

2.3.11. Presença

Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. A inovação, aqui, significa a criação de novos pontos, ou a utilização dos já existentes, de forma criativa.

2.3.12. Rede

Esta dimensão cobre os aspectos relacionados às formas pelas quais a empresa conecta-se aos seus clientes. Trata-se, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz. A inovação nessa dimensão consiste em realizar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa.

2.3.13. 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. Assim, a quantidade de colaboradores com mestrado ou doutorado é um fator relevante. Com exceção das empresas que surgiram em universidades, a presença destes profissionais não é comum nas MPE.

3. MÉTODO DA PESQUISA

Considerando o gênero da pesquisa o presente artigo é caracterizado como relato de pesquisa prática, seu objetivo apresenta característica descritiva, possui argumentação lógica dedutiva, traz abordagem qualitativa e o método de procedimento da pesquisa é um estudo de caso único (GONZÁLEZ; TOLEDO, 2012).

O procedimento da pesquisa está fracionado em três partes, onde na primeira apresenta uma revisão de literatura sobre os temas: competitividade empresarial, inovação e radar da inovação. A segunda etapa relaciona a pesquisa realizada em campo. Nesta fase, uma empresa participante do Programa ALI no ciclo 2016-2018, que obteve destaque através de um diferencial competitivo foi acompanhada, seu representante respondeu ao diagnóstico de radar da inovação e nas visitas realizadas à organização foram observadas as situações vivenciadas no dia a dia da empresa. A terceira etapa retrata a análise dos resultados obtidos em campo, análise esta que leva em conta o desempenho da organização em relação a oferta de soluções complementares.

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1. Caracterização do setor de materiais de construção

Uma loja de materiais de construção apresenta predominantemente características que as classificam no ramo de atividade comercial. O que insere esse tipo de empreendimento no setor terciário da economia e seu principal produto ofertado são os insumos para a construção civil. De acordo com a Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção - Anamaco (2017), anualmente são abertas cerca de 1.500 lojas do gênero. Muitas não sobrevivem por muito tempo. Entre as que ficam pelo caminho estão as que não percebem as transformações sofridas pelo varejo dia após dia. Na atualidade, o consumidor de material de construção, acostumado com a conveniência que atingiu o varejo de maneira geral, também quer comodidade e acesso direto aos produtos.

Fazendo uma breve análise do mercado onde uma loja de materiais de construção atua, percebe-se que geralmente esse tipo de empreendimento deve oferecer um número grande de itens para não perder mercado para os maiores concorrentes. Mas pode tornar-se um especialista num produto ou linha de produto, como por exemplo: revestimentos, materiais hidráulicos, aço, dentre outros. Nesses casos, o especialista de um produto específico pode obter prestígio pela qualidade e variedade de versões e acessórios para aquela linha de produtos que ele oferece.

4.2. Descrição da empresa

A empresa escolhida como objeto de estudo é classificada como Microempresa (ME) e atua no mercado varejista de materiais de construção e comércio varejista de ferragens e ferramentas na região metropolitana de Natal desde maio de 2013, possuindo natureza jurídica de empresário individual.

4.2.1. Análise da empresa selecionada

O motivo pelo qual a empresa selecionada foi escolhida como objeto de análise está relacionado a como a mesma apresenta um modelo de negócio que observou um nicho inexplorado na região. Através da oferta de uma solução complementar para seus clientes, conseguiu se estabelecer no mercado e hoje mantém-se consistente dentro de um cenário bastante competitivo.

A solução complementar de oferecer aos seus clientes, compradores de aço para construção civil (presentes nas estruturas de concreto armado: lajes, vigas, pilares e fundações), a praticidade de oferta-los a condição pronta para ser empregado diretamente nas obras é o grande diferencial competitivo da empresa. O aço é entregue para cada cliente cortado, dobrado e montado conforme suas necessidades de projeto. Além disso, possui um custo total inferior em comparação ao da compra do material, acrescida do custo de mão de obra para montagem dos elementos.

Diante dessa única oferta de solução para os clientes, a empresa consegue elencar no mínimo sete benefícios de sua utilização discriminados a seguir:

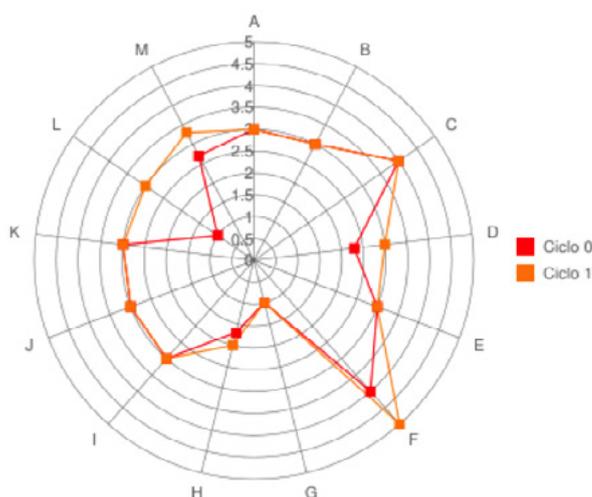
- **Otimização de mão de obra:** o cliente não precisa dispor em sua obra de um profissional capacitado para montar seus elementos, reduzindo assim o custo com pessoal.
- **Ganho de produtividade:** o cliente obtém ganho produtivo em sua obra, quando recebe as peças já montadas e prontas para utilização, dispensando assim o tempo utilizado pelos seus funcionários para moldagem.
- **Perda zero:** as perdas de seções de barras de aço que poderiam ocorrer para os clientes são totalmente nulas, pois o cliente não necessita modular os tamanhos das peças que ele utilizará, uma vez que as barras de aço são comercializadas normalmente em peças de doze metros e as dimensões utilizadas em obras são as mais variadas possíveis.
- **Redução de riscos de acidentes:** evitando a moldagem das peças no local, diminui-se consideravelmente os riscos de acidentes provenientes do manuseio necessário para moldagem das peças, principalmente quando não se dispõe de espaço e ferramentas adequadas.
- **Entrega conforme cronograma:** a utilização de aço nas obras ocorre normalmente em etapas distintas e a empresa oferece essa facilidade ao cliente de enviar as peças conforme solicitação dos clientes, respeitando o cronograma e a fase que se encontra a obra.

- **Dados conforme normas:** a existência de normas regulamentadoras brasileiras que versam sobre a segurança de estruturas com armação é fundamental para garantir a funcionalidade e o tempo de vida útil adequado das edificações. A não observação dessas normas é verificada em situações onde o cliente não dispõe de um profissional capacitado para elaborar seu projeto e, sem uma orientação adequada, acaba solicitando uma peça que não atende às normas. A empresa, nestes casos, informa a seu cliente que sua solicitação não atende às normas e pede para que ele revise seu dimensionamento.
- **Equipe técnica a disposição:** outro benefício adquirido pelo cliente na utilização dos serviços da empresa é a possibilidade de contar com suporte de profissionais que possuem conhecimento adequado para proferir orientações sobre a utilização das peças moldadas.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A avaliação feita à empresa utilizando o Radar da Inovação junto com informações levantadas pelas observações in loco fundamentaram a análise dos resultados. A Figura 1 apresenta o resultado do desempenho da empresa nos ciclos 0 e 1 em todas as 13 dimensões. Observa-se que o desempenho da empresa melhorou em 6 dimensões e nas outras sete manteve o mesmo desempenho.

Figura 1: Radar de inovação da empresa em estudo



Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando a dimensão (E) Soluções, em que a empresa possui destaque competitivo, foi possível se desenvolver a seguinte análise:

Esta dimensão trata da busca por novas formas de atender as necessidades e oferecer conveniências aos clientes, através de soluções que podem ser novas fontes de receita, quando administrada pela própria empresa, ou não, quando é feito o uso de recursos ou produtos de terceiros apenas visando uma maior facilidade para o cliente.

Na diagnose foi observado que a empresa desenvolveu através de uma combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar um problema do cliente. Embora a solução resulte em custo adicional para o cliente, a oferta agrega conveniência e valor aos produtos da empresa, gerando maior fidelidade e rentabilidade.

Também pode-se destacar que não houve evolução dessa dimensão entre os ciclos 0 e 1, mostrando que a percepção do empresário acerca da dimensão não é uma preocupação e que não necessita prioritariamente de algum tipo de intervenção, o desempenho é considerado totalmente satisfatório, inclusive, percebeu-se na observação do cotidiano da empresa que a oferta da solução transformou-se no produto principal da empresa e que as ações desenvolvidas pela empresa durante o acompanhamento do programa, foram elaboradas para que ela possa otimizar a divulgação da solução e que além disso, foram desenvolvidos mecanismos para obtenção de informações junto aos clientes para que sejam estruturados procedimentos que otimizem a oferta da solução.

A composição do score obtido pela empresa nessa dimensão é definida através de duas perguntas do radar da inovação. O Quadro 1 apresenta uma síntese do resultado:

Quadro1: Desempenho da empresa em estudo.

Quesito	Pergunta	Pontuação (1 a 5)
Soluções complementares	Nos últimos 3 anos, a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar a seus clientes, criando novas oportunidades de receita.	3
Integração de recursos	Nos últimos 3 anos, a empresa ofereceu mais de uma nova solução a seus clientes, com base na integração de recursos/ produtos/serviços.	3

Fonte: o Autor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Analisar como a empresa escolhida obteve diferencial competitivo, inovando através da oferta de combinações customizadas e integradas de bens, serviço e informações, capazes de solucionar as demandas dos clientes (Soluções Complementares) foi o principal objetivo do presente artigo.

Foi percebido que diante da oferta de uma única solução para os clientes, a empresa em estudo, desenvolveu um modelo de negócio capaz de gerar sete benefícios diretos aos clientes que optam por adquirir o aço para construção civil na empresa selecionada. A praticidade ofertada pela empresa representa um diferencial competitivo perante as concorrentes, que não disponibilizam tal facilidade a seus clientes e colabora para que a empresa analisada faça parte do grupo de Micro e Pequenas Empresas que continuam ativas no ano de 2017 no estado do Rio Grande do Norte.

Mediante a análise da obtenção do diferencial competitivo da empresa acompanhada, é possível indagar quais são as atitudes empreendedoras que podem ser ofertadas e aplicadas em estabelecimentos de natureza similar ou não, para que estas consigam se manter ativas. As ações que possam ser desenvolvidas com esse intuito devem ser estudadas e analisadas antes de sua execução, porém, muitos dirigentes se sentem confortáveis com a situação que sua empresa se encontra e não investem em soluções inovadoras capazes de alavancar o potencial do seu negócio no mercado.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) por participar desse Programa Nacional de Inovação do País. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

DÓRIAN L. Bachmann e Jully Heverly Destefani. 2008 *Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE. Cultura do Empreendedorismo e Inovação.*

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1986.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C. A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica sistemática e temas para pesquisa. **Produção** (São Paulo. Impresso), v. 22, p. 14-26, 2012.

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos.** 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

LEOPOLDINO, K.D.M.; GONZÁLEZ, M.O.A.; FERREIRA, P.O.; PEREIRA, J.R.; SOUTO, M.E.C. Creativity techniques: a systematic literature review. **Product (IGDP)**, v. 14, p. 95-100, 2016.

LEOPOLDINO, K. D. M. ; GONZÁLEZ, M. O. A. ; FERREIRA, P. O. ; MELO, D. C. ; VASCONCELOS, R. M. Elements to the development of a creativity technique. **In: ICED 2017 - International Conference on Engineering Design, 2017, Vancouver - Canadá. Resource-Sensitive Design, 2017.**

MANUAL, de Oslo. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. **OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico: Departamento Estatístico da Comunidade Européia, 2004.**

MARINHO, E.D.S. ; GONZÁLEZ, M.O.A. ; GALVÃO, M.S.; ARAÚJO, A.C.; ROSA, M.S.C. ; PEREIRA, J.R. Relationship between creativity and product innovation: A literature review. **Product (IGDP)**, v. 14, p. 32-37, 2016.

MARTINS, L. L. A. **Inovação**. 2015. 133 f. Apostila - Curso de Mba Área Empresarial, Amv Faculdade Integrada, Rio de Janeiro, 2015.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978. P3-30.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE/PR - **Guia para a inovação**. Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. Curitiba: Sebrae/PR, 2015. 190p.

VASCONCELOS, A.C.F. de; GUEDES, I. A.; CANDIDO, G. A. Estratégia em pequenas e médias empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em um arranjo produtivo local. **XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção–Porto Alegre, RS, Brasil**, v. 29, p. 3289, 2005.

INOVAÇÃO DE PROCESSOS E DESEMPENHO COMPETITIVO NO SETOR DE PEIXARIAS: ESTUDO DE CASOS

Breno Moreira Casimiro

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

O artigo apresenta como objetivo analisar a relação entre a inovação organizacional e de processos com o crescimento de empresas no ramo de pescados, utilizando como base três peixarias da cidade de Natal/RN. A base teórica contemplou os temas inovação, tipologias de inovação, inovação nas micro e pequenas empresas, radar da inovação e inovação de processos. O procedimento da pesquisa está dividido em três partes, aprofundamento da análise teórica, pesquisa de campo e análise dos resultados obtidos com a aplicação dos diagnósticos. A partir das empresas estudadas podemos concluir que investir em gestão organizacional e na melhoria em inovação dos processos tem seu efeito positivo no desempenho da empresa, o que lhe capacita para se manter no mercado. Verificou-se que empresas com maior grau de investimento em seus processos possuem melhor estrutura e infraestrutura para atender aos seus clientes e como consequência melhor desempenho financeiro.

Palavras-chave: Processo; Inovação; Frutos do mar

1. INTRODUÇÃO

Levando em consideração o atual cenário econômico brasileiro, muitas empresas conseguiram manter um crescimento significativo do seu negócio, demonstrando que com ações inovadoras podem superar períodos difíceis. No cenário das peixarias, nos últimos anos, a procura foi intensificada, já que cada vez mais a população brasileira busca alimentos saudáveis, com alto teor de proteínas e um baixo teor de gordura saturada. Dados de 2016 da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO, 2014), indicam níveis recordes, com um total de 160 milhões de toneladas de pescado, provenientes tanto da aquicultura quanto da pesca.

Este setor possui um grande índice de exportação quando analisamos o cenário mundial, com desempenho econômico superior a diversas culturas, com uma receita de US\$ 136 bilhões no ano de 2013 (FAO, 2014a).

No Brasil o potencial de exportação de pescados está estagnado desde 2009, o que através de políticas públicas de incentivo a essa atividade, podem vir a reverter este quadro e melhorar significativamente esses valores de exportação. Em 2016, a pesca artesanal no Brasil ocupava 31% da sua capacidade de produção, os outros 69% referem-se à pesca industrial, com grandes embarcações, melhores equipadas, redes mais modernas e potentes, segundo dados da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2010).

Em reportagem publicada no Jornal Tribuna do Norte em dezembro de 2016, destaca o processo de desenvolvimento da produção pesqueira do estado do Rio Grande do Norte (RN), onde abriga uma frota de 120 embarcações atuneiras, majoritariamente de porte médio, a qual colabora com o abastecimento de parte significativa do mercado nacional, inclusive ao estado de São Paulo, além das importantes remessas à países da União Europeia e Estados Unidos. A produção originada da pesca oceânica do estado do RN, nos 10 meses do ano de 2016, foi de aproximadamente 3.150 toneladas, e, destas, 2.334 t. enviadas ao mercado exterior.

Há, portanto, espaço para que o estado do Rio Grande do Norte aumente sua atividade neste setor com suas vantagens comparativas devidamente transformadas em vantagens competitivas, se transformar em uma importante província pesqueira do país. Na atualidade, 85% dos atuns exportados pelo Brasil saem do RN. Os demais Estados respondem pelos 15% restantes (2015).

Por outro lado, para que este setor se torne ou mantenha competitivo há necessidade de ações que possibilitem um baixo custo operacional quando comparado com outras regiões pesqueiras de outros países. A implantação de boas práticas operacionais, a padronização dos processos, a implementação de melhorias de gestão organizacional e operacional podem possibilitar o alcance de um bom desempenho em custos.

Diante desse contexto, surge a questão que deu origem a pesquisa: qual a relação entre a inovação organizacional e de processos com o desempenho competitivo de empresas do ramo de pescados?

Para responder essa questão, o objetivo deste artigo é analisar a relação entre a inovação organizacional e de processos com o crescimento de empresas no ramo de pescados, utilizando como base três peixarias da cidade de Natal/RN.

O artigo está estruturado em cinco tópicos: introdução, fundamentação teórica, método da pesquisa, estudo de casos, resultados e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica contemplou os temas inovação, tipologias de inovação, inovação nas micro e pequenas empresas, radar da inovação e inovação de processos.

2.1. Definições sobre inovação e tipos de inovação

Um dos pioneiros a conceituar o termo inovação foi Joseph Schumpeter, responsável por contribuições que influenciaram as teorias econômicas por décadas, o autor defendia o entendimento de inovação como a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização. Suas propostas tinham como núcleo conceitual a ideia de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, em processo por ele denominado “destruição criadora” (SHUMPETER, 1988).

Existem diversas definições para Inovação, algumas bem diretas e outras mais aprofundadas, mas a maior diferença depende da sua aplicação. Por exemplo a Inventta considera Inovação como sendo a exploração com sucesso de novas ideias, conseguindo assim para empresas o aumento no seu faturamento, acesso a novos mercados ou aumento das margens de lucro (INVENTTA, 2017).

Já o Manual do Radar da Inovação utilizado pelo Programa ALI do SEBRAE, fala que Inovação é a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar produtos (bens e serviços). Relata também que a Inovação Empresarial pode acontecer tanto nos produtos quanto nos processos, no marketing e até no modo de organizar o seu negócio (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Segundo o Manual de Oslo a Inovação pode ser classificada em quatro tipos, sendo eles: Inovação de Produto, Inovação de Processos, Inovação de Marketing e Inovação Organizacional. A Inovação de Produto consiste de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado respeitando as suas características padrões. A Inovação de Processos é algum método de produção ou distribuição novo aplicado em uma empresa. Inovação de Marketing consiste na implementação de melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção. E por fim, a Inovação Organizacional, que consiste na implementação

de um novo método organizacional na prática do negócio, organização do trabalho ou relações externas (OCDE, 2004).

2.2. A Inovação nas Micro e Pequenas Empresas

Dados do SEBRAE (2017) contemplam que no Brasil existem 6,4 milhões de empresas ativas, onde 99% são micro e pequenas empresas (MPE).

A partir disso podemos considerar a importância das MPE para a economia do país. Para manterem ativas, essas empresas devem inovar, oferecendo aos seus clientes opções variadas de acordo com as suas necessidades (GONZÁLES, 2010). É imprescindível que uma empresa não pare no tempo, que mesmo que se trate de um negócio com tradição, ela possa buscar formas de melhorar seu atendimento, processos, produtos ou serviços de forma mais criativa e eficiente. Muitas instituições e principalmente seus dirigentes precisam entender que para inovar não quer dizer que necessariamente precise de grandes investimentos, já que existe diversos exemplos de ações simples e muitas vezes sem custo, que levaram as organizações grandes retornos.

2.3. Radar da Inovação

A definição do Radar da Inovação segundo o Manual do Programa ALI do SEBRAE diz que é uma medida de maturidade do processo de inovação nos Pequenos Negócios (PN), com base em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como ferramenta que visa à competitividade.

Com a aplicação do Radar da Inovação pode ser identificado pontos de melhorias, já que contém treze dimensões em mais de 30 perguntas, variando um pouco dependendo do segmento da empresa (indústria, comércio ou serviço). Os dois objetivos principais da sua aplicação são: permitir a avaliação da eficácia na implantação do processo de gestão da inovação; e apontar oportunidade para a inovação nas empresas.

O Quadro 1 apresenta as treze dimensões abordadas no Radar da Inovação.

Quadro 1: Dimensões do radar da inovação

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	É o nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos.
Marca	É compreendida como o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
Clientes	São pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender suas necessidades.

Solução	É a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar demandas dos clientes.
Relacionamento	Originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, em todos os momentos ao interagir com a empresa.
Agregação de valor	Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.
Processos	São as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa.
Organização	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e, o papel e responsabilidades dos colaboradores.
Cadeia de fornecimento	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega.
Presença	Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
Rede	Esta dimensão cobre os aspectos relacionados às formas pelas quais a empresa conecta-se aos seus clientes.
Ambiência inovadora	Uma forma de avaliar esta dimensão é medir a fração da equipe que é composta por profissionais que tem formação voltada para o ensaio e a pesquisa.

Fonte: Adaptado de Bachman e Destefani (2008)

2.4. A Dimensão Organização e Processos como diferencial competitivo na empresa

Organização e Processos são duas das treze dimensões do Radar da Inovação. A primeira refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e o papel e responsabilidade dos colaboradores. Já a dimensão Processos está relacionada as configurações das atividades necessárias na condução das operações internas à empresa. A inovação nesta dimensão, pressupõe o reprojeto dos processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta menor.

Para analisá-las como diferencial competitivo é preciso entender as questões que geram as pontuações em cada dimensão. No caso da dimensão Organização é levando em consideração a reorganização das atividades da empresa, ou mudanças na forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados, as parcerias formadas com outras instituições, para fornecer produtos melhores ou ganhar competitividade e por último as suas estratégias competitivas, para ganhar cada vez mais espaço no mercado.

A dimensão Processos analisa diversos aspectos como o uso de software de gestão, o que pode vir a ajudar muito no ganho de uma gestão mais eficaz e confiável, na mudança dos processos, seja da parte de estoque, compra, vendas ou mesmo na aquisição de novos equipamentos para obter maior eficiência, qualidade e rapidez no atendimento. Outro ponto avaliado é a preocupação da empresa com os aspectos ambientais e com a gestão de resíduos, o que demonstra se a empresa tem tido cuidado em concluir o ciclo dos seus produtos e serviços corretamente, evitando assim, que eles venham a trazer prejuízos futuros a sociedade.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização da Pesquisa

Levando em consideração o gênero deste artigo (DEMO, 2000), podemos caracterizá-lo como um relato de pesquisa prático, onde seu objetivo tem por característica descritiva, possuindo argumentação lógica indutiva, abordagem quantitativa e qualitativa e o método de procedimento da pesquisa (GONZÁLEZ, 2010) é estudos de casos de três empresas do ramo de peixarias, em níveis de inovação distintos (GONZÁLEZ, TOLEDO; OPRIME, 2012).

3.2. Procedimento da Pesquisa

O procedimento da pesquisa está dividido em três partes, sendo a primeira delas o aprofundamento da parte teórica, com temas relacionados a inovação, ao Radar da Inovação, ao segmento de peixarias e uma análise geral das micro e pequenas empresas presentes no Rio Grande do Norte. Na segunda etapa está inserida a pesquisa de campo, onde através do trabalho como Agente Local de Inovação (Programa ALI do SEBRAE/RN) foram conduzidos estudos de caso em três empresas do segmento de peixarias, levando em consideração duas dimensões do Radar da Inovação, que são Processos e Organização. A terceira etapa está relacionada a parte de análise dos resultados obtidos com a aplicação dos diagnósticos, buscar quantificar e entender o porquê das diferenças nos valores obtidos dessas instituições.

4. ESTUDO DE CASOS

4.1. Caracterização do setor em estudo

As peixarias são na maioria das vezes caracterizadas como comércio e fazem parte do setor terciário da economia. O produto comercializado é altamente perecível, onde o peixe deve receber um tratamento especial para ganhar maior vida útil e com novas opções de consumo. Na memória do consumidor existem registros para associar o alimento à segurança em termos de saúde, há o fato de existir a poluição das águas e há a tradição de compra de um alimento, que no caso do pescado, nem sempre foi considerado dos melhores em termos de qualidade. No mundo como um todo, particularmente no que se refere ao peixe cultivado pronto para a venda, os países que se destacam são a China e o Japão (SEBRAE, 2007).

Em reportagem publicada no Jornal Tribuna do Norte no dia 07/12/2016, destaca-se o processo de desenvolvimento da produção pesqueira do RN, onde abriga uma frota de 120 embarcações atuneiras, majoritariamente de porte médio, a qual colabora com o abastecimento de parte significativa do mercado nacional, além das importantes remessas à países da União Europeia e Estados Unidos. A produção originada da pesca oceânica, nos 10 meses do ano de 2016, foi de aproximadamente 3.150 toneladas, e, destas, 2.334 t. enviadas ao mercado exterior.

Para este estudo foram analisadas três empresas (A, B e C) do mesmo segmento, peixarias, onde elas atualmente participam do acompanhamento do Programa ALI do SEBRAE/RN Ciclo 2016-2018, estando em níveis de maturidade de inovação distintos. Analisaremos duas dimensões do Radar de Inovação aplicado nelas, Organização e Processos.

4.2. Caso A

4.2.1. Descrição da Empresa ‘A’

A empresa ‘A’ possui uma loja bastante moderna, localizada em um bairro central de Natal/RN, onde conta com uma vasta gama de produtos, principalmente peixes e frutos do mar. Possui atualmente cerca de quinze colaboradores e foi fundada em 2015. Um dos seus diferenciais é o frescor e a qualidade do pescado, principalmente por realizar todos os seus processos de preparo em um ambiente altamente organizado, dentro de todos os conformes de higienização cobrados pela Lei.

A loja oferece cerca de 200 itens, entre camarão, peixes, lagosta, mexilhão, salmão, atum, lula, bacalhau e, ainda, conta com estoques de qualidade por ser a ponta da produção própria do grupo, que traz os itens a partir do trabalho de pesca artesanal de alto mar nos dois barcos da família.

4.2.2. Desempenho da empresa ‘A’ nas dimensões Organização e Processos

Analisando a Empresa ‘A’ e tomando como referencial a Dimensão Organização do Radar da Inovação aplicado pelo Programa ALI do SEBRAE, onde a sua pontuação foi um score de 3,7 (podendo variar de 1,0 a 5,0), podemos apontar alguns aspectos, tais como: Nos últimos 3 anos a empresa reorganizou suas atividades, ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora nos seus resultados, que foi o caso de retirar uma colaboradora da loja para ficar exclusivamente com o serviço de call center, realizando vendas através dos meios de comunicação adotados pela empresa (e-mail, telefone e WhatsApp). Estabeleceu diversas parcerias com outras organizações, para fornecer produtos melhores ou ganhar competitividade, que é o caso das degustações que ocorrem com frequência na sua loja, onde as empresas que fornecem vinhos, produtos para sushi e carpaccio ajudam com doações de produtos, possibilitando a viabilidade destas ações. A empresa fez uma mudança significativa na estratégia competitiva, passando a investir muito no seu marketing, com divulgações em TV, Rádio, Revistas de Culinária local e Redes Sociais.

Em relação a Dimensão Processos a Empresa 'A' obteve uma pontuação um pouco abaixo da Dimensão Organização, score de 3,3, mas que mesmo assim é considerado uma boa nota, o que é explicado pelo fato da empresa modificar seus processos sistematicamente, sempre buscando atingir melhores resultados e qualidade, onde recentemente implementou o Sistema de Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), adquiriu um carro baú para melhorar o serviço de entrega, construiu mais uma câmara fria e um galpão só para armazenagem de produtos.

A empresa também utiliza o Benchmarking, pois sempre está atenta as novidades no mercado, buscando ser uma empresa bastante inovadora para melhor servir os seus clientes. Ainda não possui nenhuma certificação. Utiliza um software de gestão para acompanhar suas vendas, a parte financeira e também ter controle no estoque. A empresa se preocupa com o meio ambiente, já que no segmento que está inserida é fácil que se propague o mau cheiro dos resíduos dos peixes e da água residual das lavagens de material e espaço físico, porém a destinação desse material é altamente controlada, não encaminhando nenhum resto de animal para o esgotamento sanitário, pois passam por calhas antes, e também o acondicionamento até o descarte final é feito de forma correta e em um espaço de tempo reduzido.

4.3. Caso B

4.3.1. Descrição da Empresa 'B'

Atuando nesse segmento há 17 anos, a empresa 'B' é referência de credibilidade no mercado e conta ainda, com uma gestora experiente no ramo, que tem como principal objetivo atender os seus clientes com excelência. A empresa está localizada em um bairro residencial bem localizado da cidade de Natal/RN, sendo uma das principais lojas neste segmento. A empresa possui três colaboradores.

O estabelecimento comercializa mais de 100 produtos, tendo como alguns destaques peixes de diversas espécies, camarão (de mar e viveiro), lagosta, polvo, lula, ostra, mexilhão, carne e patola de caranguejo, kit para paella, lombo de bacalhau e salmão (do Chile e também do Alaska). A empresa nos últimos anos passou a focar mais no consumidor final, embora ainda atenda a restaurantes renomados do estado.

4.3.2 Desempenho da empresa 'B' nas dimensões Organização e Processos

Analisando a Empresa 'B' e tomando como referencial a dimensão Organização do Radar da Inovação aplicado pelo Programa ALI do SEBRAE, onde a sua pontuação foi um score de 1,7 (podendo variar de 1,0 a 5,0), podemos apontar alguns aspectos, tais como: Nos últimos 3 anos a empresa não reorganizou suas atividades, ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora nos seus resultados; Não estabeleceu parcerias com outra organização, para fornecer produtos melhores ou ganhar competitividade; A empresa fez uma mudança significativa na estratégia competitiva quando alterou seu público alvo, que antes era os restaurantes, passando para atingir o consumidor final.

Em relação a dimensão Processos a empresa 'B' obteve uma pontuação um pouco melhor, score de 2,3, o que é explicado pelo fato da empresa nos últimos três anos ter mudado de endereço, tendo um layout de loja melhor, com novos equipamentos, novos freezers e começou a comercializar produtos complementares, aumentando sua variedade e conseqüentemente suas vendas. A empresa utiliza a prática do Benchmarking, onde procura sempre buscar informações externas no segmento que a empresa é inserida e implantar inovações. Não possui certificação. Utiliza um software de gestão para controle de vendas, onde alimenta a cada venda realizada para acompanhar melhor seus controles financeiros. A empresa não modificou nos últimos 3 anos nenhum insumo ou processo por razões ecológicas, mas separa seus resíduos e também realiza doações de partes não comercializadas, mas que podem ser consumidas para pessoas carentes.

4.4. Caso C

4.4.1. Descrição da Empresa 'C'

A Empresa 'C' está no mercado há mais de 20 anos, localizada no bairro mais tradicional de venda de pescados de Natal/RN, próximo ao Porto da cidade. Conta com apenas dois colaboradores. Empresa que mantém a tradição para venda dos pescados, tenta agradar seu cliente de toda forma, no intuito de atingir novos e fidelizar os atuais.

Possui uma baixa variedade de produtos, onde trabalha apenas com peixes e busca vender em grandes escalas para ganhar na quantidade. Conta com processos e estrutura física antiga.

4.4.2. Desempenho da empresa 'C' nas dimensões Organização e Processos

Analisando a Empresa 'C' e tomando como referencial a Dimensão Organização do Radar da Inovação aplicado pelo Programa ALI do SEBRAE, onde a sua pontuação foi um score de 1,7 (podendo variar de 1,0 a 5,0), podemos apontar alguns aspectos, tais como: Nos últimos 3 anos a empresa não reorganizou suas atividades, ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora nos seus resultados; Não estabeleceu parcerias com outra organização, para fornecer produtos melhores ou ganhar competitividade; A empresa fez uma mudança significativa na estratégia competitiva quando começou a oferecer diversas formas de pagamento, o que antes era só no dinheiro, começou a aceitar cartão de crédito e débito, conseguindo ter um aumento no número das suas vendas.

Em relação a Dimensão Processos a Empresa 'C' obteve a mesma pontuação da Dimensão Organização, score de 1,7, o que é explicado pelo fato da empresa nos últimos três anos não ter alterado qualquer dos seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento, não ter adotado nenhuma prática de gestão para aplicar na empresa, sendo todos os seus processos antigos e tradicionais desde a sua abertura, não possuir nenhuma certificação nem software de gestão para realizar seus controles de vendas, financeiro e de estoque. Os pontos positivos nesta dimensão são em relação aos seus resíduos e águas de lavagem,

que possuem uma destinação adequada, já que os resíduos sólidos são recolhidos diariamente pela coleta da cidade e as águas residuais de lavagem que antes eram lançadas na rua, hoje em dia são encaminhadas para o esgotamento sanitário.

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Na Tabela 1 podemos comparar as pontuações obtidas pelas três empresas estudadas, demonstrando o grau distinto de maturidade de inovação entre elas.

Tabela 1: Pontuações obtidas no Radar da Inovação Programa ALI SEBRAE/RN

PONTUAÇÃO OBTIDA NO RADAR DA INOVAÇÃO PROGRAMA ALI/RN		
DIMENSÕES	ORGANIZAÇÃO	PROCESSOS
EMPRESAS		
EMPRESA A	3,7	3,3
EMPRESA B	1,7	2,3
EMPRESA C	1,7	1,7

Fonte: Elaboração própria

A Empresa ‘A’ possui seus Processos bem definidos, onde os dirigentes se fazem presentes em todas as etapas, corrigindo qualquer falha que venha a ocorrer para que o seu produto final chegue ao cliente da melhor forma possível e dentro dos padrões exigidos por Lei. Além disso, também sempre busca inovar, participando de eventos do setor em que trabalha e busca se aperfeiçoar cada vez mais para conseguir exportar seus produtos, sendo seu grande objetivo de futuro.

Já a Empresa ‘C’ ainda trabalha de forma muito tradicional, como os costumes antigos, o que reflete na sua baixa pontuação em Processos, pois os peixes ainda são transportados de qualquer maneira, sem um controle de higiene e acondicionamento muito rígido, a sua manipulação até chegar aos clientes também não tem um padrão definido, o que pode favorecer a perder alguns clientes mais exigentes, que procuram um produto de alto padrão.

Enquanto a Empresa ‘B’ pode-se considerar no meio termo, se for comparar com as demais Empresas analisadas neste trabalho. Ela conta com seus processos bem executados, com um padrão de qualidade exigente, mas em proporções bem menores do que a Empresa ‘A’, por exemplo. Entretanto, é uma empresa com bastantes clientes fidelizados devido ao seu tempo de mercado e por oferecer produtos de qualidade.

Em relação a Dimensão Organização, a Empresa ‘A’ também obteve destaque positivo levando em consideração que se preocupa muito com a logística de trabalho dos seus colaboradores, realizando também diversas parcerias para conseguir levar mais opções aos seus clientes e promoções. Atualmente tem investido bastante no marketing, se tornando uma grande estratégia competitiva no mercado local.

Porém as empresas ‘B’ e ‘C’ não tem trabalhado estes aspectos com tanta intensidade, o que pode torná-las esquecidas com o tempo, podendo ser um divisor de águas na sua permanência firme no mercado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias de hoje a população está cada vez mais buscando uma qualidade de vida melhor, cuidando da saúde e principalmente da alimentação, portanto, se tornam clientes mais exigentes em relação a qualidade dos alimentos e sua procedência, observando os meios utilizados de manipulação e os procedimentos adotados até chegar na sua mesa.

Por estes motivos uma empresa que investe em inovação de processos pode conseguir um diferencial competitivo no mercado, tendo em vista que consegue passar maior confiança aos seus clientes, demonstrando sua preocupação com o bem-estar destes, ao oferecer um produto de alta qualidade.

Da parte de Inovação Organizacional não é diferente, pois se torna também um diferencial competitivo quando empresas unem forças através de parcerias para oferecer um produto de melhor qualidade aos seus clientes e obter estratégias competitivas radicais que refletem na sua forma de trabalhar, satisfazendo as necessidades dos clientes.

A partir das empresas estudadas podemos concluir que investir em gestão organizacional e na melhoria em inovação dos processos tem seu efeito positivo no desempenho da empresa, o que lhe capacita para se manter no mercado. Verificou-se que empresas com maior grau de investimento em seus processos possuem melhor estrutura e infraestrutura para atender aos seus clientes e como consequência melhor desempenho financeiro.

REFERÊNCIAS

ALVARO, A. **Programa Agentes Locais de Inovação (ALI):** Experiências e Resultados das regiões de Sorocaba e São Carlos. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza/CE. 2015.

ÁREA RESPONSÁVEL E DATA DE ATUALIZAÇÃO UAC - Unidade de Atendimento e Comércio – SEBRAE/ES Data da última atualização: fevereiro de 2007.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI:** Relatório Técnico. Curitiba. 2014.

CARVALHO, H. G. et al. **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa.** Hélio Gomes, 2009.

DE SAN PABLO, Carta. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA): 2010. Fórum Internacional de Estudos Estratégicos para Desenvolvimento Agropecuário e Respeito ao Clima (FEED 2010) y, v. 28, p. 29, 2010.

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2014a). The state of world fisheries and aquaculture: opportunities and challenges. Roma: FAO.

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2014b). Fishery and aquaculture statistics 2012. Roma: FAO yearbook.

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 589-606, 2012.

NEIVA, C. R. P. et al. O mercado de pescado em São Paulo. **Simpósio de Qualidade do Pescado**, 2010.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Versão FINEP 2004.

PLONSKI, G. A. **Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil**. São Paulo em perspectiva, v. 19, n. 1, p. 25-33, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

VILARTA, R. et al. **Alimentação Saudável**, Atividade Física e Qualidade de Vida. Roberto Vilarta (organizador), 2007.

GESTÃO DE RELACIONAMENTO DE CLIENTES E DESEMPENHO INOVADOR: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS

Anna Heloise Ferreira de Lima Souza

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

O artigo tem como objetivo identificar a relação entre a dimensão relacionamento com os clientes e o desempenho inovador da empresa de três empresas do setor de alimentação de Currais Novos/RN participantes do Programa ALI 16/18. Para isso foi realizada uma pesquisa em três empresas do setor de alimentação. A análise dos dados foi conduzida por meio de intercasos e com apoio da técnica de correlação utilizando o software SPSS. Como resultado, se observou evidências que na melhora do grau de inovação da dimensão relacionamento nos três casos. Entendendo-se que o esforço que as empresas fazem em se aproximar dos seus clientes lhes possibilita conhecer suas necessidades e como consequência a oferta de melhor qualidade nos seus produtos e serviços. Também, considera-se como resultado desta pesquisa a importância do Programa ALI promovido pelo SEBARE e CNPQ como fundamental neste processo de disseminação da cultura da inovação nas micro e pequenas empresas do Brasil a fim de favorecer um crescimento na economia local.

Palavras-Chave: Desempenho; Agentes Locais de Inovação; Cliente; Inovação.

1. INTRODUÇÃO

A inovação pode possibilitar às organizações crescerem e se manterem competitivas ao longo do tempo, e uma das fontes para essa inovação são os clientes, que de acordo com González (2010) e González *et al.* (2012a) determinados clientes, conhecidos como usuários líderes, possuem informação das necessidades futuras do mercado, além de conhecimento técnico para os novos produtos.

Dentre os meios para identificar os usuários líderes, está o relacionamento com o cliente, onde segundo Oliveira (2000), o tempo de vida dos relacionamentos dos clientes aumentará em proporção da facilidade de repasse de informações, assim como deles fazerem negócios com uma empresa. Essa estratégia é de suma importância para a coleta de feedback dos clientes e no estreitamento das relações com os mesmos. Para Sawhney *et al.* (2006) e Bachmann e Destefani (2008) a dimensão, relacionamento, confere-se na interação dos clientes com a empresa a fim de criar a fidelização com base no fornecimento de experiências positivas.

Dessa forma, Oliveira *et al.* (2014) afirmam que o relacionamento são sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades do cliente, afim de aproximá-lo da empresa. Portanto, Kotler e Armstrong (2003), afirmam que para uma empresa ser qualificada como competitiva, ela deve concentrar seus esforços para atrair, reter e cultivar clientes de forma a manter um relacionamento duradouro e de longo prazo.

Esse relacionamento das empresas com os clientes é o principal objetivo do setor de marketing (GONZÁLEZ *et al.*, 2004). Kotler (2000) afirma que o Marketing é a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Diante disso, o hábito de se alimentar fora do lar tem sido cada vez mais incorporado ao dia a dia dos brasileiros. Devido ao ativismo, as pessoas têm procurado cada vez mais uma alimentação pronta e rápida. Comum nas grandes cidades, a variedade de refeições, lanches, petiscos e culinárias agradam todos os tipos de paladares, inclusive dos empreendedores que atuam nessa área e visualizam variadas oportunidades para expandir os negócios nesse segmento. Segundo dados do IBGE, o brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda com alimentação fora do lar. A Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL) estima que o setor represente, hoje, 2,7% do PIB brasileiro. Já a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) destaca que o setor tem crescido a uma média anual de 14,2%, ou seja, a cada dia cresce o número de empresas neste segmento.

Pelo exposto surge a questão da pesquisa: qual a relação entre o relacionamento com os clientes e o desempenho inovador de empresas do setor de alimentação? Para responder essa pergunta, o objetivo do artigo é analisar a relação do relacionamento com os clientes e o desempenho inovador de empresas do setor de alimentação de Currais Novos/RN.

O artigo está estruturado em 6 sessões. Inicia pela introdução, depois a fundamentação teórica, o método da pesquisa, depois a pesquisa de campo, em quinto a análise dos resultados e por fim, as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica contemplou a revisão teórica sobre os temas do marketing de relacionamento, inovação, radar da inovação e inovação no setor de alimentos.

2.1. Marketing de relacionamento

Na conjuntura de mercado atual não basta ter um produto ou serviço de qualidade para comercializar, é necessário manter um relacionamento duradouro com os clientes (GONZÁLEZ *et al.*, 2012b). Kotler e Keller (2006) destacam algumas atividades críticas que as empresas devem realizar, dentre elas: o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a relação com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas para o mercado, a entrega e a comunicação de valor, a captura de oportunidades de marketing e do desempenho e, por fim, a obtenção de um crescimento de longo prazo bem-sucedido.

De acordo com Martins (2006) o marketing de relacionamento corresponde a uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deseja buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro para os clientes, prováveis clientes, fornecedores e todos os intermediários como forma de obter vantagem competitiva sustentável.

Vavra (1993) define o marketing de relacionamento como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Para o autor, os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, atendidos em relação à satisfação e respondidos de forma tempestiva.

As empresas atualmente passaram a ter como foco principal, o cliente, ou seja, conhecer a necessidade do cliente de perto, se relacionar com ele, pois com a globalização, os produtos se tornam cada vez mais diversificados e os clientes deixaram de lado os preços e se atentaram mais aos aspectos de relacionamento com a empresa. Assim, o cliente quer atenção, se sentir bem acomodado, e diante desse cenário, a maior preocupação do marketing de relacionamento é levar os seus clientes ao encantamento, a fim de satisfazer suas necessidades para garantir a sua sobrevivência no mercado.

Gordon (1998, p. 31) declara que “marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Com busca nesse interesse, de relacionar-se mais próximo da necessidade e satisfação dos clientes, surge a teoria do *Customer Relationship Management* (CRM). Segundo Payne (2005) e González *et al.* (2014), o CRM tem como objetivo criar, desenvolver e alcançar relacionamentos preestabelecidos com o cliente, a fim de aproximar o valor ao cliente e o lucro da organização e com isso manter uma boa imagem da empresa.

Ao adotar a estratégia de CRM a empresa interage com todos os clientes, conhece os seus hábitos criando eventos, promoções e campanhas direcionadas, torna o atendimento mais personalizado e consegue a fidelização do cliente que é o seu principal objetivo.

2.2. Inovação

A inovação, mesmo que ainda tratada como somente invenção onde possa ocorrer o desprendimento de investimento elevado em muitas empresas, a cada dia, está sendo desmitificada essa teoria, e entendida como umas das principais pontes ao sucesso competitivo, e principalmente relacionadas ao desenvolvimento das empresas, por isso a necessidade de os empresários comecem a buscar conhecimento sobre a gestão da inovação a fim de inserir nas suas empresas esta cultura (IBGE, 2013).

Segundo o OCDE (2006), a inovação, trata-se de algo que ao ser implantado proporciona retorno financeiro, ou seja, se não houver um valor comercial agregado, seja de redução de custo ou aumento de receita, não estará se falando de inovação. Davila, Epstein e Shelton (2007) dividem a inovação em dois tipos principais: inovação tecnológica, caracterizada por mudanças em produtos e serviços, processos tecnológicos e tecnologias capacitadoras; e inovação no modelo de negócios, caracterizada por mudanças na proposição de valor, cadeia de suprimentos e cliente alvo.

Dessa forma, pode-se dizer que muitas inovações não precisam de investimentos elevados e, sim, de um replanejamento de atitudes e ações para a incorporação de cultura de inovação dentro das empresas OCDE (2006).

Diante disso, temos o Radar da Inovação que foi criado por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e posteriormente adaptado por Bachmann e Destefani (2008) que tem o potencial de contribuir para o alcance de vantagem competitiva, uma vez que este aponta em quais dimensões as empresas estão sendo bem empreendidas, ao mesmo tempo em que sinaliza quais dimensões ainda são pouco exploradas e que, portanto, podem diferenciar uma empresa em relação aos seus concorrentes setoriais, gerando assim, para Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), um auto-diagnóstico geral do grau de inovação da empresa através de escores que variam de 1,0 a 5,0.

Para Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008), de 1 a 2,5 a empresa é pouco inovadora ou a inovação ocorre de forma incipiente; 2,6 a 3,5 é considerado como uma empresa inovadora, porém de forma ocasional e de 3,6 a 5,0 são empresas cuja filosofia de ino-

vação está enraizada de forma sistemática. Sendo 5,0 o grau máximo de inovação.

No radar da inovação, conforme mostra a Figura 1, são analisadas 13 dimensões, são elas: plataforma; marca; clientes; soluções; relacionamento; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; rede e ambiência inovadora, conforme pode ser observado na Figura 1, abaixo.

Figura 1: Radar da Inovação



Fonte: Adaptado de Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); e Bachmann; Destefani (2008)

2.3. Inovação em empresas do setor de alimentação

No setor de serviços, a inovação, independente da área de atuação da empresa, caracteriza-se pelo seu foco principal no cliente. Com isso, mesmo que as inovações em serviços sejam menos tecnológicas do que as inovações em outros setores industriais, a inovação em marketing, por exemplo, requerer mais criatividade, tempo e compreensão gerencial dessas organizações (OCDE, 2006).

Pensando em estratégia mercadológica, as inovações representam um potencial para empresas do segmento de alimentação conseguirem se diferenciar em uma época em que se encontram muitos produtos iguais nas prateleiras dos diferentes canais de distribuição, especialmente quando se trata de alimentação fora do lar, no caso os restaurantes.

Segundo Gallen e Panthin-Sohier (2012), o que mais se vê nas prateleiras que o mercado oferece, são inovações que tangem o produto, ou seja, na apresentação de formatos diferentes e embalagens que surpreendem, ou seja, inovações na composição do produto propriamente dito. As inovações no campo da alimentação estão limitadas, principalmente, ao papel da comunicação, através da aparência das embalagens e do formato dos produtos. Por isso, é recente o interesse

das pesquisas de marketing sobre a percepção das inovações em produtos de modo geral e ainda mais recente a atenção que pesquisadores vêm dando às maneiras dos consumidores perceberem tais inovações no domínio alimentar.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização da pesquisa

Neste artigo foi utilizada uma pesquisa bibliográfica, como caracterização do método de pesquisa, cujo objetivo é de descrever a relação da inovação da dimensão relacionamento com os clientes e o desempenho inovador de empresas do setor de alimentação em Currais Novos/RN, estas empresas que foram escolhidas através da participação no programa Agente Local de Inovação – ALI. Para Gil (2008) a pesquisa bibliográfica trata-se de uma pesquisa desenvolvida com base em material já elaborado, como por exemplo, artigos científicos pré-existent.

A pesquisa deste artigo é o resultado de uma pesquisa exploratória e descritiva, que envolveu uma pesquisa de campo feito pelo Agente Local de Inovação – ALI com visitas in loco para realizar a aplicação duas vezes do radar da inovação com estas empresas. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do pesquisador, e por se apresentar como um tipo de pesquisa muito específica (GIL, 2008). E pesquisa descritiva, porque possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência (GIL, 2008).

Quanto ao gênero da pesquisa, foi utilizado o gênero teórico e empírico, conforme González (2010). Primeiro porque se trata de uma pesquisa que é “dedicada a reconstruir teoria, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos” (DEMO, 2000, p. 20) e apresenta-se com uma face empírica porque “produz e analisa os dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural” (DEMO, 2000, p. 21). A pesquisa ainda se caracteriza com abordagem quantitativo-qualitativo, pois ocorre uma interação na pesquisa ao se utilizar uma argumentação lógica indutiva da qualidade do que foi pesquisado, como também por alcançar dados numéricos em forma de gráficos e tabelas.

O procedimento técnico deste estudo se deu como uma pesquisa com Survey, pois para Santos (1999), é o tipo de pesquisa que busca obter as informações diretamente com um grupo de interesse, ou seja, é um procedimento útil, em pesquisas exploratórias e descritivas. FONSECA (2002, p. 33) ainda afirma que “pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou opiniões de determinado grupo de pessoas”.

3.2. Procedimento da pesquisa

O procedimento de pesquisa se deu através de quatro etapas. Onde a primeira consiste na revisão bibliográfica correspondente aos assuntos abordados sobre a inovação, o radar da inovação e a

inovação no setor de alimentação fora do lar afim de enriquecer o referencial teórico. Depois, considerou a pesquisa de campo com a visita in loco nas empresas do segmento e aplicação do primeiro radar da inovação. No mesmo sentido, na terceira etapa ocorreu o acompanhamento de ações que foram implementadas nas empresas, ainda através de visitas in loco, para a análise e consolidação dos dados obtidos. Por fim, ocorreu a análise dos resultados da pesquisa de campo, através da análise de intercasos que ocorreu por meio da análise de correlação utilizando o software SPSS para se alcançar a considerações finais do trabalho.

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1. Descrição das empresas estudadas

Esta pesquisa trata de uma análise em três empresas (Caso A, Caso B e Caso C) da cidade de Currais Novos/RN, com participação contemplada no programa Agente Local de Inovação – ALI. Este é um programa de iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, que visa disseminar a cultura de inovação dentro delas através de acompanhamentos in loco, cujo objetivo é que essas empresas se tornem mais competitivas e sólidas no mercado.

A análise ocorrerá através da aplicação do radar da inovação no ciclo 0 e no ciclo 1, a fim de analisar a relação entre a dimensão relacionamento com os clientes e o desempenho inovador dessas empresas estudadas, verificando, portanto, o uso dos recursos de informática utilizados pelas empresas, assim como as facilidades e amenidades para os clientes, para um melhor relacionamento com o cliente e a sua ambiência inovadora. O Quadro 1 apresenta uma descrição das empresas estudadas.

Quadro 1: Descrição das empresas

Empresa	Ano de criação	Nº. de funcionários	Principais produtos
CASO A	2015	5	Almoço/Jantar
CASO B	2014	3	Almoço/Jantar
CASO C	2015	7	Almoço/Jantar

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em 2017

Essas empresas do setor de alimentação trabalham com produtos à *la carte*, *self service* e com o serviço de *delivery*, todas tem aproximadamente de 5 a 10 funcionários e estão cerca de 2 anos de atuação no mercado e trabalham oferecendo alimentação fora do lar nos horários de almoço e janta.

4.2. Relacionamento das empresas com os clientes e ambiência inovadora

4.2.1. Dimensão relacionamento da empresa

Essa dimensão trata da experiência do cliente, representando tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa, seja presencialmente ou através de meios da tecnologia. Reflete das interações que os clientes têm com a empresa a fim de criar a fidelização dos clientes com base no fornecimento de experiências positivas.

Neste questionário observa-se sobre as Facilidades e amenidades propostas de forma gratuita para a busca da fidelização do cliente, como por exemplo, senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, design diferenciado, bem como analisa e o relacionamento com eles através do uso de algum recurso de informática.

A fim de aumentar os scores da dimensão de relacionamento as empresas estudadas, como forma de tornar a experiência do cliente mais agradável, passaram a oferecer ambientes climatizados, internet wif-fi de boa qualidade disponível, entretenimento através de televisão LCD, brinquedoteca para as crianças além de cafezinho e cartão fidelidade como facilidades e amenidades. Além disso, no item informatização as empresas investiram na presença nas redes sociais, como Facebook, Instagram e WhatsApp realizando através desses recursos vendas mais rápidas através das postagens com foto dos pratos disponíveis, e assim disponibilizando serviço de delivery.

4.2.2. Dimensão Ambiência Inovadora

Nesta outra dimensão refere-se ao conjunto de ferramentas, processos e atitudes que promovem ou motivam os empregados a criar algo novo ou melhorias, ou seja, avalia as implementações de um ambiente propício à inovação.

Aqui contempla conhecer se a empresa busca fontes externas de conhecimento fazendo uso constante ou eventual de consultorias ou, busca o apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, SENAC, universidades, empresas juniores na busca por novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais, bem como analisa a propriedade intelectual da empresa, a sua ousadia inovadora, se busca fontes externas para financiamento da inovação e se propõe a coleta, ou busca por novas ideias.

Para melhorar a dimensão da Ambiência Inovadora as empresas estudadas melhoraram o relacionamento com o SEBRAE e participaram de cursos como o caso o Internet Namedida, para melhorar o uso dos recursos de informatização, bem como passaram a realizar *Benchmarking* ao fazer visitas em outras empresas de referência no ramo de alimentação também em parceria com o SEBRAE, e assim conhecer procedimentos e melhorar os seus processos através de fontes externas de conhecimento.

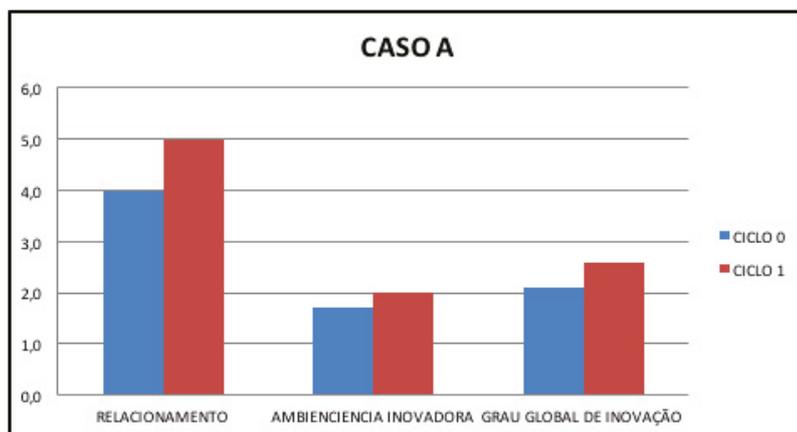
5. ANÁLISE E RESULTADOS

Para responder o objetivo deste artigo e entender qual a relação entre a dimensão relacionamento com os clientes e o desempenho inovador da empresa, e assim analisar o comportamento inovador de empresas do setor de alimentação de Currais Novos/RN, foi observado e analisado os resultados de forma comparativa relacionando a primeira com a segunda aplicação do Radar da Inovação nos diferentes momentos do acompanhamento ALI nas três empresas escolhidas, esses dois momentos refere-se ao ciclo 0 e ao ciclo 1.

Observa-se nas Figuras 1 e 2, portanto, um aumento para o escore 5,0 na dimensão relacionamento nos casos A e B das empresas analisadas e que respectivamente aumentou os escores da dimensão Ambiente Inovadora para 2,0 e 3,0 que como consequência aumentou o Grau Global de Inovação para 2,6 e 3,1. Sendo o grau 5,0 o maior escore utilizado pela metodologia do radar da inovação, o caso C já se apresentava no limite, mas ainda assim aumentou o Grau Global de Inovação para 3,1.

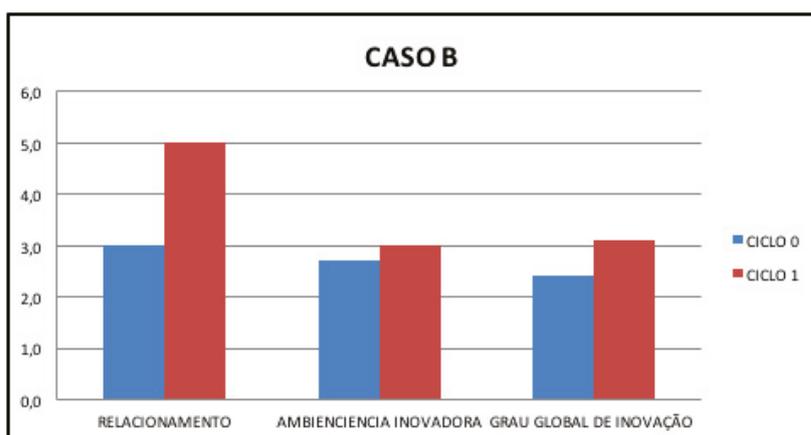
Dessa forma, cabe analisar que existe um crescimento na dimensão Ambiente Inovador à medida que a dimensão relacionamento cresce, ou seja, todo o investimento utilizado para realizar as ações sugeridas nos planos de ação dos três casos estudados não foi em vão, pois elevou o grau de inovação global, mesmo que não tenha ocorrido de forma proporcional, conforme demonstrado nos gráficos abaixo, onde mostra os casos de modo isolado.

Figura 4: Resultados do Radar da Inovação do Caso A



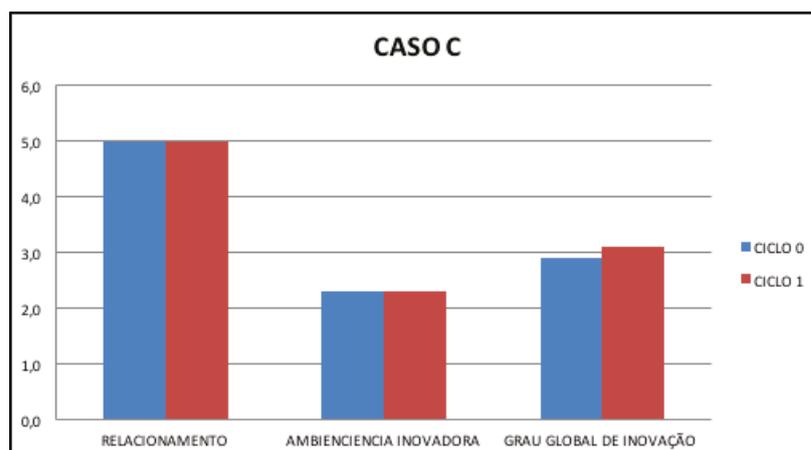
Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em 2017.

Figura 5: Resultados do Radar da Inovação do Caso B



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em 2017

Figura 6: Resultados do Radar da Inovação do Caso C



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em 2017

A melhora do grau de inovação da dimensão Relacionamento nos três casos mostra que as empresas estudadas realizaram ações que atendem as duas subdimensões relativas ao relacionamento com os clientes, como: as Facilidades e amenidades e a Informatização, demonstrando a importância de trabalhar ações que possam proporcionar uma maior aproximação dos clientes com a empresa.

É relevante também, analisar a correlação dessas dimensões avaliadas, através do SPSS, como encontradas abaixo:

Quadro 2: Correlação do Ciclo 0 com Ciclo 1

DIMENSÃO	CICLO 1 CASO A	CICLO 1 CASO B	CICLO 1 CASO C
CICLO 1 CASO A	1	-	-
CICLO 1 CASO B	-	0,843	-
CICLO 1 CASO C	-	-	0,997

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em 2017

Esses resultados mostram que existe uma correlação positiva e forte entre as variáveis envolvidas, uma vez que uma aumenta provoca o aumento nas demais, ou seja, confirmando que a dimensão relacionamento está relacionada com as demais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução no grau de global da inovação observado do ciclo 0 para o ciclo 1 dos casos estudados, foram ocasionados devido as ações estimuladas, acompanhadas e orientadas pelo agente local de inovação, assim confirma o quanto o Programa ALI, promovido pelo SEBARE e CNPq, é fundamental neste processo de disseminação da cultura da inovação nas micro e pequenas empresas do Brasil, afim de favorecer um crescimento na economia local.

O estudo mostrou a melhora no grau de inovação da dimensão Relacionamento nos três casos, entendendo-se que o esforço em se aproximar do cliente e estreitar o relacionamento com ele nas formas de conhecer sua necessidade e apresentar resultados através de ações que busque provocar as duas subdimensões: as Facilidades e amenidades e a Informatização, demonstram a importância de trabalhar ações que envolvam cada vez mais os clientes para dentro da empresa.

Dessa forma, o objetivo deste artigo foi alcançado ao conseguir mensurar e identificar a relação entre a dimensão relacionamento com os clientes e o desempenho inovador de três empresas do setor de alimentação de Currais Novos/RN ao apresentar uma correlação positiva e forte entre as variáveis envolvidas, uma vez que uma aumenta provoca o aumento nas demais, ou seja, confirmando que a dimensão relacionamento está relacionada com as demais.

Por fim, pode-se concluir que a cultura da inovação deve estar presente continuamente em todas as dimensões da empresa, especialmente na dimensão relacionamento que trata da experiência do cliente, representando tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa, seja presencialmente ou através de meios da tecnologia refletindo na ambiência inovadora da empresa através do fornecimento de experiências positivas.

É importante destacar, que para se obter resultados mais assertivos é necessário aumentar o leque de empresas estudadas, bem como aumentar o número de ciclos a serem acompanhados, o que se apresentou como limitação deste presente trabalho. Fica, portanto, a sugestão para futuros trabalhos no segmento da cultura da inovação nas empresas de pequeno porte. Contudo, apesar das limitações elencadas, o trabalho contribuiu de forma a identificar os avanços da cultura da inovação nas empresas promovidos pelo SEBRAE e CNPQ através do Programa Agente Local de Inovação.

AGRADECIMENTOS

Ao serviço brasileiro de apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae) por participarem desse programa nacional de Inovação do país. Ao Conselho Nacional de desenvolvimento científico tecnológico (CNPQ), financiador do programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

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

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ, M. O. A.; RAMOS, R. E. B. ; GURGEL, C. A. . A relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente com a lucratividade da empresa. **In: ENEGEP, 2004, Santa Catarina. ENEGEP, 2004.**

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C. A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica sistemática e temas para pesquisa. **Produção** (São Paulo. Impresso), v. 22, p. 14-26, 2012a.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 589-606, 2012b.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm>, Acesso em 28 Set 2017.

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

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review (Spring 2006), v.47, n.3, Massachusetts, 2006.

SEBRAE. **Guia para a Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação**. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR, 2010. p. 44.

SHARARUDIN, M. R.; BIN ISMAIL, A. S; WAN MANSOR, S.; ELIAS, S.J; JALIL, M.A.; OMAR, M.W. **Innovative Food and Its Effects toward Consumers'Purchase Intention of Fast Food Product**. Canadian Social Science, vol.7, n.1, 2011.

INOVAÇÃO E FORTALECIMENTO DA MARCA: UM ESTUDO NO SEGMENTO DE VESTUÁRIO EM MOSSORÓ/RN

Hiara Ruth Silva Câmara Gaudêncio

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

Nos últimos anos, o segmento de vestuário tem se destacado na economia brasileira como um dos que apresentam maior crescimento. Para que esses números continuem crescendo, faz-se necessário maiores investimentos em ações de inovação. Assim, uma das ações de inovação mais bem-sucedidas nesse segmento é o uso estratégico da marca. Por esse motivo, o presente artigo teve como objetivo analisar ações de inovação e o fortalecimento da marca em pequenas empresas dos segmentos de vestuário em Mossoró/RN. Para isso, realizou um estudo multi casos em 4 empresas participantes do Programa Agente Local de Inovação (ALI) da cidade de Mossoró/RN. A pesquisa foi realizada em três etapas. A etapa 1 contemplou a revisão da literatura, a etapa 2 considerou a pesquisa de campo e na terceira etapa fez-se a análise dos dados primários. Esses dados foram coletados em cada empresa, na forma de entrevista, utilizando-se como roteiro as questões presentes no Radar da Inovação. Constatou-se a importância de as Micro e Pequenas Empresas registrarem suas respectivas marcas, como também que se desenvolvam novos meios de alavancagem destas, a fim de que se destaquem, tornando-se cada vez mais competitivas no cenário local.

Palavras-chave: Radar da inovação; Dimensão Marca; Moda; Micro e Pequenas Empresas.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o segmento de vestuário tem se destacado na economia brasileira como um dos que apresentam maior crescimento, especialmente no varejo. Mota (2013) afirma que o país passou da sétima para a quinta posição no ranking dos maiores consumidores mundiais de roupas. O autor explica que os motivos para esse crescimento são: melhor distribuição de renda, economia estável, maior interesse por moda e crescimento do número de shopping centers.

Para que esses números continuem crescendo ao longo dos anos, faz-se necessário, por parte das empresas desse setor, maiores investimentos em ações de inovação. Esta 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” (OCDE, 2005, p. 55).

Com um público cada vez mais pendente às tendências e com a tecnologia cada vez mais acessível à população, as empresas da moda precisam oferecer esses diferenciais competitivos frequentemente, a fim de satisfazer seus clientes atuais.

Assim, um dos investimentos mais bem-sucedidos nesse segmento é o uso estratégico da marca, pois trata-se de um elemento que identifica a empresa; é fundamental na elaboração da estratégia de marketing do negócio; faz o cliente se identificar com o produto, tornando-se fiel a ele; facilita o estabelecimento de parcerias (tão importantes para o setor), entre outros benefícios (SEBRAE, 2010).

Nesse contexto, a pesquisa apresenta o seguinte problema: Como atividades de inovação fortalecem a marca no segmento de vestuário? A fim de buscar resposta ao questionamento, o objetivo do artigo é analisar ações de inovação e o fortalecimento da marca em pequenas empresas dos segmentos de vestuário em Mossoró/RN.

Para tanto, o artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: após uma breve contextualização do tema na Introdução, segue-se a Fundamentação Teórica, na qual serão abordados de maneira mais aprofundada os temas Inovação e Gestão da Inovação; Radar da Inovação, com ênfase na Dimensão Marca e, mais especificamente, Inovação e Fortalecimento da Marca no Mercado da Moda.

Finalizado o aporte teórico, apresenta-se o Método da Pesquisa, que irá especificar o segmento que foi estudado, com uma breve descrição das empresas analisadas, bem como serão detalhados os procedimentos utilizados para a obtenção das informações necessárias ao item seguinte: Resultados. Neste, serão apresentados, de maneira sistemática, os dados coletados pela pesquisa, comparando com informações semelhantes na literatura. E, por fim, é apresentada a conclusão do estudo realizado, trazendo contribuições para este campo de pesquisa, além das Referências utilizadas durante toda a elaboração do artigo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico aborda três temas que darão as bases para todo o artigo sobre o objeto de estudo, com a intenção de revisar alguns conteúdos já existentes nessa área do conhecimento. Assim, foram tratados os pontos Inovação e Gestão da Inovação, através de autores como OCDE (2005); Scherer e Carlomagno (2009). Em seguida, será explicado como funciona o Radar da Inovação e sua aplicabilidade nas Micro e Pequenas Empresas (MPE), com ênfase na Dimensão Marca. Para isso, serão utilizados estudos de Cardoso (2015) e SEBRAE (2010). E, para encerrar este tópico, são apresentados comentários acerca de trabalhos voltados especificamente à Inovação e Fortalecimento da Marca no Mercado da Moda, através de contribuições de Mota (2013); Amato (2013); João e Piscopo (2006).

2.1. Inovação e Gestão da Inovação

Nos últimos anos, percebe-se que a inovação vem se apresentando como estratégia fundamental para diferenciação competitiva num mercado cada vez mais acirrado, seja qual for o segmento empresarial. Por esse motivo, estudos voltados ao aprofundamento de seu conceito e aplicações práticas tem evoluído significativamente.

Em nível mundial, a instituição intergovernamental Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) elaborou o manual de OSLO, que tem como objetivo alinhar conceitos, metodologias e indicadores na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Traduzido pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) desde 2004, este documento tem sido uma das principais referências para mensurar atividades de inovação no Brasil.

De acordo com o manual, entende-se por inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p. 55).

Sendo assim, percebe-se que a inovação pode ser de quatro tipos básicos: produto, processo, marketing ou organizacional, porém não precisam acontecer simultaneamente na empresa, para que esta seja considerada inovadora. As condições para se definir uma inovação é que o produto, processo, estratégia de marketing ou método organizacional seja novo para a empresa e tenha sido implementado de fato, ou seja, tenha funcionado bem durante um determinado período e seus resultados possam ser mensurados (OCDE, 2005).

Entende-se como inovação em produto “a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos” (OCDE, 2005, p. 57). O manual salienta que o termo “produto” abrange tanto bens quanto serviços (dependendo do setor de atuação da empresa) e melhoramentos expressivos em suas características. Um exemplo aplicado ao segmento do vestuário é o lançamento de peças feitas em tecido com

propriedades antialérgicas, ou tecidos que facilitam a transpiração, para a prática de atividades físicas, etc.

Já a inovação em processos consiste em: “implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado” (OCDE, 2005, p. 58). Nesse sentido, o material explica que o objetivo principal desse tipo de inovação é a redução de custos no processo produtivo ou distributivo. Como exemplo, pode ser citado a aquisição de maquinário, que aumenta a produção num menor período de tempo e, no processo de distribuição, a adoção de novos softwares ou técnicas que auxiliem na alocação de suprimentos e entrega do produto final de maneira mais eficiente.

Apresenta-se, ainda, a inovação em marketing como: “a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou de sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (OCDE, 2005, p. 58). O mesmo documento diz que o objetivo central desse tipo de inovação é aumentar as vendas, através de técnicas que viabilizem a abertura de novos mercados, o reposicionamento do produto na empresa, entre outras, buscando atender às necessidades dos clientes, ou ainda, superar suas expectativas.

Por fim, tem-se a inovação organizacional, sobre a qual entende-se que é: “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OCDE, 2005, p. 61). Percebe-se, ainda, no manual que a principal função dessa inovação é melhorar o desempenho da empresa, através da diminuição de custos administrativos ou de transação, incentivando a satisfação de todos no ambiente de trabalho, reduzindo custos de suprimentos, entre outras medidas.

É importante ressaltar que os tipos de inovação acima citados possuem suas diferenças, porém podem existir inovações com características comuns. Nesses momentos, analisa-se a situação e, caso a empresa esteja lançando um novo produto e, por isso, se utilize de uma nova estratégia de marketing para lança-lo, a empresa será inovadora em ambas as tipologias.

De qualquer forma, o processo de inovação na empresa precisa ser bem administrado, pois suas decisões são estratégicas e podem comprometer a sustentabilidade da organização (GONZÁLEZ; TOLEDO, 2012; GONZÁLEZ *et al.*, 2012). A esse respeito, Scherer e Carlomagno (2009, p. 33-34) reforçam que “a inovação não é uma atividade eventual, é um processo a ser gerenciado, desde a ideia inicial até a implementação”. Um processo de inovação inicia-se pela geração de novas ideias (idealização), segue com refinamento do conceito da ideia proposta (conceituação), passa pela redução das incertezas (experimentação) e chega à concreta transformação dos mesmos em inovação (implementação).

Os autores seguem o pensamento afirmando que este processo de inovação irá depender da estratégia adotada pela empresa e que a transição de uma etapa para a outra condiciona-se aos

critérios definidos pelo sistema de gestão da inovação da empresa (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Sendo assim, fica evidenciada a importância de a empresa conhecer suas fraquezas e potencialidades, a fim de conduzir um processo eficiente de gestão da inovação no seu ambiente organizacional.

2.2. Radar da Inovação

Uma das principais ferramentas utilizadas para se mensurar o grau de inovação nas organizações é o Radar da Inovação. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), através do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), faz uso desse instrumento de mensuração em sua metodologia, quando da visita dos agentes às empresas, na fase de diagnóstico empresarial. O Radar utilizado pelo Programa é composto por 13 Dimensões, que serão apresentadas a seguir, com base no documento: Guia para a Inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação (SEBRAE, 2010).

- a) Oferta: Refere-se a novos produtos lançados no mercado pela empresa;
- b) Plataforma: Diz respeito à capacidade que a empresa possui em utilizar uma mesma plataforma para oferecer o maior número de produtos possíveis;
- c) Marca: Dada sua importância para conferir personalidade ao negócio, esta dimensão busca conhecer aspectos relacionados à proteção da marca e meios utilizados para sua alavancagem;
- d) Clientes: Objetiva conhecer como são captadas as necessidades dos clientes, através de meios formalizados.
- e) Soluções: São medidas criadas pela empresa para customizar seus bens e serviços, resolvendo um problema do cliente. O radar busca conhecer se a empresa realiza esse tipo de esforço. Por exemplo, uma sapataria comercializar meias e palmilhas ortopédicas. Nesse caso, o custo pela solução fica por conta do cliente.
- f) Relacionamento: Essa dimensão considera a experiência do cliente ao interagir com a empresa. Sendo assim, sua finalidade é gerar uma imagem positiva para o cliente, sem gerar custos adicionais, como por exemplo, oferta de cafezinho, cartão de aniversário com desconto, atendimento online, entre outros.
- g) Agregação de Valor: Essa dimensão visa aumentar a lucratividade da empresa através de oportunidades potenciais de uso de espaços ou equipamentos ociosos, ou ainda através da sua relação com clientes e fornecedores, fazendo mútua divulgação entre eles.
- h) Processos: Ocorre quando a empresa adota um processo novo ou melhora seus processos buscando maior qualidade ou eficiência. O Radar cita considera a: adoção de novo sistema de

gestão, obtenção de certificação, software, elaboração de projetos de gestão de resíduos, eficiência energética, entre outros.

i) Organização: Diz respeito a maneira como a empresa estrutura-se e como estão definidos os papéis e responsabilidades dos que compõem a organização. O Radar aborda os itens reorganização das atividades das pessoas dentro da empresa, estabelecimento de parcerias, mudanças na estratégia competitiva, entre outros.

j) Cadeia de Fornecimento: Compreende os aspectos logísticos da empresa. Assim, compreende métodos para redução de custo de transporte e estoque de mercadoria.

k) Presença: Refere-se aos locais onde a empresa está, sejam eles espaços físicos ou digitais.

l) Rede: Abrange as relações que a empresa estabelece com seus clientes, ou seja, a adoção de novos meios de se comunicar.

m) Ambiência Inovadora: Como a inovação exige a manutenção de um ambiente propício para que ela aconteça, esta dimensão busca conhecer o que a empresa faz para possuir esse ambiente: capacitações constantes, caixa de ideias para contribuições dos colaboradores, conhecimento de linhas de crédito voltadas à inovação, etc.

A síntese do radar da inovação é um gráfico que inclui todas as suas dimensões com os seus respectivos scores.

2.2.2. Dimensão Marca

Entende-se por marca: “[...] todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas” (SEBRAE, 2010, p. 80).

Conforme citado anteriormente, a Marca confere identidade ao produto ou serviço oferecido pela empresa. Seu registro e alavancagem constituem elementos fundamentais no processo de inovação, pois estão diretamente ligados à segurança da marca e ganho de competitividade na empresa, respectivamente.

Outros benefícios da Marca para um negócio são (SEBRAE, 2010, p. 32): 1) Identificam a empresa, garantindo a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, na comparação com os concorrentes; 2) São fundamentais na elaboração de qualquer estratégia de marketing; 3) Aprofundam o reconhecimento e reputação dos produtos, ajudando a formar uma clientela leal e; 4) Facilitam o estabelecimento de parcerias, inclusive no exterior.

Em seu estudo sobre ações de inovação implementadas pelas Empresas de Pequeno Porte (EPPs) atendida pelo ALI no Rio de Janeiro, Cardoso (2015) elegeu algumas ações como prio-

ritárias nessa Dimensão, a saber: implementação de marketing digital, participação em cursos na área de criatividade e inovação, montagem de pontos de vendas em locais estratégicos, criação de novas identidades visuais, adaptação de linguagem já conhecida do cliente, contato com o cliente em datas comemorativas, confecção de brindes, bonificação nas compras e descontos em produtos ou serviços.

Portanto, fica evidenciada a relevância dessa Dimensão, seja qual for o segmento estudado. A seguir, serão especificados exemplos de inovação e fortalecimento da Marca no mercado da moda, com ênfase no varejo de confecções.

2.3. Inovação e fortalecimento da marca no mercado da moda

Nos últimos anos, o mercado da moda tem-se apresentado cada vez mais competitivo no Brasil. Por esse motivo, estratégias de inovação tornam-se fundamentais no dia a dia de qualquer empresa desse segmento, seja qual for seu porte. Mota (2013) afirma que o país é hoje o maior mercado de vestuário da América do Sul, por isso, as grandes lojas de departamento internacionais estão investindo no potencial crescimento brasileiro, ao observar esse aumento do consumo de moda pela população.

Sejam especializadas ou não, as lojas do segmento de vestuário precisam estar atentas para conquistar um público cada vez mais atento às tendências e design de moda. A esse respeito, João e Piscopo (2006, p. 28) enfatizam que “as empresas precisam adotar estratégias que viabilizem o estabelecimento de diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes proporcionando a melhor satisfação dos clientes e também otimizando o desempenho dos seus negócios”. Tais estratégias não devem apenas permitir a conquista das vantagens, mas também a sustentação delas.

Os autores estudaram a marca Zara, analisando os tipos de estratégias que tem funcionado para a empresa, garantindo seu crescimento exponencial, especialmente nos últimos trinta anos. Os autores afirmam que a marca baseia seu modelo de gestão nos pilares inovação e flexibilidade e entendem a moda como criatividade e design de qualidade, juntamente com uma resposta rápida às demandas do mercado (JOÃO; PISCOPO, 2006).

Para alcançar essa rapidez, a Zara delegou tarefas, dando mais autonomia a cada proprietário das lojas espalhadas por todo o mundo, para negociar tanto com fornecedores quanto com clientes. A empresa conta ainda com profissionais de várias áreas, entre os quais 200 na área de design de moda, que cria e recria coleções para o vestuário masculino, feminino, infantil, linha básica e esportiva (JOÃO; PISCOPO, 2006).

Sobre ações de marketing, os autores colocam que a empresa utiliza como principal estratégia seu próprio ponto comercial, através de técnicas de visual merchandising, ou seja, desde a escolha da localização do ponto, passando pelo layout da loja, que é feito com base em um modelo

piloto, o qual sofre alterações a cada 5 anos. Além disso, o preço e os modelos das peças são determinados pela matriz na Europa, fazendo com que os clientes já os conheçam e, por exemplo, adquiram determinado modelo na primeira visita, visto que as peças apresentam exclusividade e não há reposição de estoque (JOÃO; PISCOPO, 2006).

Seguindo a essa tendência, as MPE vêm analisando e remodelando suas estratégias de gestão e inovação, para continuarem atrativas, diante das vantagens competitivas oferecidas pelas empresas de maior porte. Sobre isso, Amato (2013) afirma que as micro e pequenas empresas tem um papel fundamental na economia do país e atuam de forma complementar aos grandes grupos empresariais. O autor explica que “para tornar possível a competição com as empresas maiores, as micro e pequenas precisam mostrar muita agilidade, capacidade de adaptação e criatividade para oferecer aos consumidores, uma vez que, no geral, por seu menor poder de compra, enfrentam dificuldades de estabelecer preços mais vantajosos” (AMATO, 2013, p. 34).

No varejo de confecções, segue o autor, o diferencial pode estar no atendimento, na busca por capacitações em sua área de atuação, na antecipação às tendências do mercado e na conquista do consumidor com o objetivo de fidelizá-lo, não apenas efetuar uma venda (AMATO, 2013). Nota-se, portanto, que há espaço e mercado para todos, porém utilizando-se das ferramentas corretas, as chances de sucesso são maiores para o empresário de pequeno porte.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa consiste em um estudo de casos, de caráter quali-quantitativo, realizado no município de Mossoró/RN. Entende-se estudo de casos (ou multi casos) como um método que busca conhecer determinada realidade utilizando-se de análise de dados primários e secundários, com realização de registros e observação (GONZÁLEZ, 2010). Seu objetivo é obter perspectivas múltiplas de uma única situação, evento ou processo por um período de tempo (COOPER; SCHINDLER, 2011).

3.2. Procedimentos da pesquisa

A pesquisa foi realizada em três etapas. A etapa 1 contemplou a revisão da literatura sobre temas como gestão da inovação, radar da inovação, dimensão e fortalecimento da marca no mercado da moda. Para Marconi e Lakatos (2012), a finalidade da pesquisa bibliográfica é se aproximar de toda a bibliografia tornada pública sobre os temas de estudo, não sendo apenas uma repetição de ideias já escritas, mas uma análise de um tema sob um novo enfoque, que permita chegar a conclusões inovadoras.

A etapa 2 consistiu na pesquisa de campo. Foi considerado como universo as 40 empresas do setor de varejo e atacado de vestuário e calçados em Mossoró/RN, atendidas pelo Programa

ALI, no ciclo 2016/2018. Destas, foi retirada uma amostra de 10% do total, que corresponde a 4 empresas, que atuam mais especificamente no setor de varejo de confecções. A escolha das 4 deu-se em função de serem empresas que possuem um tempo relativamente longo de atuação no mercado, com ações específicas voltadas a alavancagem de suas respectivas marcas.

Na terceira etapa fez-se a análise dos dados primários, coletados entre julho de 2016 e julho de 2017. Esses dados foram coletados em cada empresa, na forma de entrevista, utilizando-se como roteiro as questões presentes no Radar da Inovação. Esse instrumento de coleta de dados, conforme mencionado anteriormente, possui 13 Dimensões e cada dimensão contém um número distinto de questões ou itens. O radar adaptado para o comércio possui 32 itens, sendo que 2 deles pertencem à dimensão Marca, que serão analisadas no item Resultados.

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1. Caracterização do setor

O segmento de vestuário, especialmente o varejo da moda tem aumentado seu faturamento nos últimos anos por uma série de fatores: melhor distribuição de renda, economia estável, maior interesse por moda e crescimento do número de shopping centers. Em 2013, o brasileiro investiu cerca de R\$ 129 bilhões, totalizando um gasto médio de R\$ 786 em roupas e acessórios por pessoa, valor 17% maior que o ano anterior. As classes que mais tem aumentado seu consumo são as B e C, com 40% do poder de compra (MOTA, 2013).

4.1.1. Descrição das Empresas

Empresa A

Esta empresa trabalha com artigos do vestuário masculino e feminino multimarcas. Está no mercado mossoroense desde 1999, atendendo majoritariamente o público das classes A e B, com marcas que são desejo entre seus clientes. Sua equipe dirigente realiza um planejamento anual de diversos aspectos envolvendo a empresa, entre eles o planejamento financeiro, o qual visa destinar 15% de seu faturamento em ações de alavancagem da marca, especialmente campanhas de marketing.

Empresa B

A empresa B possui marca própria, atua no mercado oferecendo a seus clientes peças do vestuário masculino desde 1998, com uma proposta de levar qualidade, preços competitivos e a satisfação dos desejos de seu público-alvo. Esta empresa também realiza um planejamento anual de destinação de uma porcentagem de seus recursos financeiros para investimentos em ações de marketing.

Empresa C

A empresa C oferece a seus clientes produtos multimarcas para o público masculino e feminino desde o ano de 1998, atendendo em especial às classes A e B, prezando por um atendimento diferenciado e um espaço acolhedor em suas instalações. Esta empresa não tem feito altos investimentos em campanhas publicitárias nos últimos anos, porém busca realizar ações que demandem menor investimento, mas que também lhe tragam resultados satisfatórios.

Empresa D

A empresa D, mais nova dentre as analisadas nesta pesquisa, atua no mercado de moda masculina desde 2010, levando a seu público artigos do vestuário e acessórios multimarcas, prezando pela qualidade e preço justo de seus produtos. Esta empresa também não tem feito investimentos significativos em ações de alavancagem da marca, contanto basicamente com a atualização diária de suas mídias sociais, visando chegar até seu público alvo através dessa estratégia.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Dimensão Marca está presente no Radar de Inovação contendo dois itens ou questões, que serão analisados nesta seção. Cada item possui três afirmativas (a, b e c), as quais são atribuídos pontos ou scores, caso a empresa atenda àquilo que está descrito em cada uma delas. Os valores atribuídos a cada afirmativa são:

- a) 5, para quando a inovação está presente;
- b) 3, para quando a inovação é embrionária e
- c) 1, para quando a inovação não está presente.

No caso da Dimensão Marca, que possui dois itens, o score final é o resultado da média entre esses dois itens, pois a nota é obtida por Dimensão. Por exemplo: se uma determinada dimensão possui 6 itens, seu score final será a média aritmética entre os 6 e assim sucessivamente, com todos as dimensões do Radar e seus respectivos itens.

Segue abaixo o detalhamento da evolução de cada uma das empresas em cada um dos dois itens analisados, desde o Ciclo 0 até o Ciclo 1, e suas respectivas contribuições para a inovação no setor de vestuário do oeste potiguar.

5.1. Proteção da Marca

Esse item do Radar busca conhecer se a empresa tem uma ou mais marcas registradas (score 05); se a marca da empresa não é registrada (score 03) ou, ainda, se a empresa não possui uma marca (score 01).

A empresa A não registrou sua marca e apresentou como justificativa o fato da mesma possuir

um nome muito comum, que já se tornou domínio de outros segmentos e até mesmo outras lojas de segmento semelhante ao seu. Assim, tanto no ciclo 0 quanto no ciclo 1, permaneceu com mesmo score nesse quesito.

A empresa B possui sua marca registrada. Deu entrada no processo em 2012 e seu registro foi concedido em 2015. De todas as empresas presentes nesse estudo, a empresa B é a única que possui registro em vigor, apresentando pontuação máxima neste primeiro item da Dimensão Marca.

A empresa C não possui sua marca registrada. Por esse motivo apresentou o mesmo score tanto no ciclo 0 quanto no ciclo 1. Como justificativa para o não registro de sua marca, o responsável informou que não se tratava de uma ação que fosse prioritária para ela naquele momento.

De maneira semelhante, apresenta-se a empresa D, que deu entrada em seu processo de registro de marca, porém esse processo expirou. Nos próximos ciclos do Programa, espera-se que a empresa possa renovar esse processo, já que percebe a importância de ter sua marca registrada.

No Brasil, o processo de Registro de Marca é conduzido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). De acordo com este órgão, o registro de marca “outorga à empresa titular o direito exclusivo de impedir que terceiros comercializem produtos idênticos ou semelhantes com uma marca igual ou semelhante a ponto de causar confusão entre os consumidores” (INPI, 2013, p. 5).

Outro aspecto importante sobre o registro da marca é evidenciado por Christmann (2006), ao explicar sobre a possibilidade de a empresa querer expandir sua área de atuação, tanto para exportação quanto importação. Segundo ela: “Quando uma marca é exportada, faz-se necessário o registro da mesma no país em que for comercializada, respeitando neste caso, as leis do local. O mesmo acontece com as marcas que entram no país” (CHRISTMANN, 2006, p. 2).

Portanto, para aumentar sua força, segurança, credibilidade, possibilidade de investimentos e retorno financeiro, o registro da marca é uma ação de grande relevância no atual cenário econômico.

5.2. Ações de Inovação para Alavancagem da Marca

Esse item do Radar busca conhecer se a empresa usa sua marca em propaganda ou associada a outro tipo de produto que possa lhe trazer prestígio (nota 05); se a empresa usa sua marca exclusivamente em seus produtos (nota 03); ou, ainda, se a empresa não usa sua marca nos produtos ou negócio (nota 01), sendo também válido o score 01, caso a empresa não tenha uma marca.

De acordo com Sebrae (2010, p. 32): “Existem algumas estratégias que permitem tirar maior vantagem da marca, como adotar a mesma marca em mais de um produto ou negócio”. Assim, o uso rotineiro de estratégias de marketing que não necessariamente se convertam em grandes

investimentos para as MPEs, mas ações simples e diferenciadas de associar sua marca a outro produto, pessoa ou serviço, podem trazer retornos interessantes para as empresas, especialmente no segmento em estudo.

Com base na pesquisa de campo, foi possível constatar que a empresa A possui duas campanhas anuais de marketing (primavera verão e outono inverno), nas quais promove coquetéis na loja, divulgando esse tipo de evento em canais de televisão local, já promoveu desfiles, bate-papos sobre moda com profissionais da cidade, além de ter sua marca amplamente divulgada nas mídias sociais. Sendo assim, obteve score máximo nesse item.

A empresa B, como já mencionado, destina parte de seus recursos financeiros também para a realização de campanhas de marketing. Porém, diferentemente da empresa A, que é uma loja multimarcas, a empresa B realiza, a cada coleção anual, campanhas com material audiovisual feitos com modelos locais, a serem publicadas não apenas nas mídias da empresa, mas em comerciais de televisão, outdoors, rádio, entre outras formas de comunicação para atingir seu público-alvo, atingindo também score máximo nesse item.

A empresa C se destacou nesse item do Ciclo 0 para o Ciclo 1, pois durante a vigência do Programa ALI na empresa, a equipe dirigente tem feito parcerias interessantes para o negócio, associando sua loja a outras empresas que possam lhe trazer prestígio, como salões de beleza e blogs de moda, por exemplo. Dessa forma, no item alavancagem da marca, tem percebido melhores resultados.

Por fim, a empresa D nesse item vem buscando associar seu negócio a eventos que lhe coloquem em evidência, especialmente eventos esportivos e competições, nos quais patrocina prêmios com artigos de sua loja, divulgando esse tipo de ação em suas mídias sociais. Ultimamente, tem investido em marcas diferenciadas, para agregar novos públicos a sua empresa, divulgando também essa ação na internet, que, segundo a empresa, é onde seu cliente está. Assim, tem pontuado o score máximo no referido item.

5.3. Grau de Inovação das Empresas Analisadas na Dimensão Marca

O Quadro abaixo apresenta os scores obtidos pelas empresas em análise na Dimensão Marca, ou seja, abrangendo a média das duas questões que contemplam a referida dimensão.

Quadro 1 – Scores obtidos pelas empresas na Dimensão Marca nos Ciclos 0 e 1

Dimensão Marca	Ciclo 0	Ciclo 1
Empresa A	4,0	4,0
Empresa B	5,0	5,0
Empresa C	2,0	4,0
Empresa D	5,0	5,0

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados apresentados, percebe-se que a empresa A não obteve score máximo, visto que sua marca não se encontra registrada. A empresa B, por sua vez, possui sua marca registrada e apresenta ações periódicas e planejadas de alavancagem da marca, por isso obteve score 5. A empresa C, após sua adesão ao Programa ALI, vem buscando parcerias que contribuem para a alavancagem de sua marca, daí sua evolução de um ciclo para outro, apesar da mesma não se encontrar registrada. A empresa D, por fim, além de ter dado entrada no processo de registro de marca, aposta numa presença digital forte nas mídias sociais e associa sua marca a outras atividades que possam lhe trazer prestígio.

Assim, fica evidenciado que para se destacar num mercado cada vez mais competitivo, ações de marketing voltadas a alavancagem da marca são fundamentais, como divulgação da marca entre os clientes atuais, potenciais e associação de outras marcas com a sua, bem como a proteção da marca, através do registro junto ao INPI, a fim de resguardar a marca, impedindo que terceiros comercializem produtos idênticos ou semelhantes aos seus, com uma marca igual ou semelhante à sua, de modo que possa causar confusão entre os consumidores (INPI, 2013).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na literatura e nos dados apresentados, é possível concluir que a Dimensão Marca tem uma importância fundamental para o segmento de vestuário, especialmente porque a difusão de meios digitais de comercialização (e-commerce e as próprias mídias sociais) tem se popularizado cada vez mais, pois o cliente vem mudando seus hábitos de consumo, ao optar por uma maneira mais cômoda de realizar suas compras.

A partir dessa realidade, as empresas vêm construindo uma presença digital mais forte, como estratégia de alavancagem de suas marcas, porém, algumas vezes encontram barreiras, principalmente em relação aos seus respectivos registros, pois nomes muito comuns podem ser encontrados diversas vezes nas mídias sociais, impedindo, assim, que o cliente possa encontrar a marca que realmente procura, enfraquecendo a atividade comercial. Ou, ainda, o não registro da marca pode resultar na obrigatoriedade de o empresário mudar seu nome, muitas vezes conhecidos há anos por seus clientes, em virtude de não ter feito seu registro prévio.

Torna-se, portanto, cada vez mais relevante que as Micro e Pequenas Empresas registrem suas respectivas marcas, como também que se desenvolvam novos meios de alavancagem destas, a fim de que se destaquem num mercado onde as empresas de maior porte buscam incessantemente se sobressair nessa Dimensão.

Vale salientar que o método Radar da Inovação, adotado neste artigo como parte da pesquisa de campo, tem contribuído para as Empresas de Pequeno Porte participantes do Programa ALI não só em Mossoró/RN, mas em outras cidades do Oeste Potiguar. Isso porque está auxiliando na tomada de decisão dos empresários dos diversos segmentos atendidos, especialmente os de moda, que vem solicitando os registros de suas respectivas marcas, como também buscando

soluções cada vez mais inovadoras para alavancagem das mesmas. Isso deixa claro a relevância do método adotado pelo Programa, que tem se mostrado uma excelente ferramenta de tomada de decisão, estimulando a competitividade entre as MPE.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) por participar desse Programa Nacional de Inovação do País. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

AMATO, R. Quem não é o maior, tem que ser o melhor. **Conexão**, v. 7, n. 39. p. 7-8. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Revista%20Conex%C3%A3o/conexao_39.pdf>. Acesso em: 05 set. 2016.

CARDOSO, F. A. Ações inovadoras implementadas pelas EPPs participantes do Programa ALI - SEBRAE/RJ. **Cadernos de inovação em pequenos negócios**, v. 3, n. 3, p. 05-16. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5232d1b6e3d35b38a658c4d970ab0e7b/\\$File/5811.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5232d1b6e3d35b38a658c4d970ab0e7b/$File/5811.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2017.

CONDI, P. R.; VIANNA, J. F. Dimensão marca: uma ferramenta para desenvolver a geração de valor e diferenciais competitivos. **Cadernos de inovação em pequenos negócios**, v. 3, n. 3, p. 149-161. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/bLKxj7>>. Acesso em: 04 maio 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

CHRISTMANN, D. **A importância do registro da marca**. Lajeados: Centro Universitário, 2006. Disponível em: <https://www.univates.br/media/graduacao/direito/IMPORTANCIA_DO_REGISTRO_DA_MARCA.pdf>. Acesso em: 17 out. 2017.

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 589-606, 2012.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C. . A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica sistemática e temas para pesquisa. **Produção** (São Paulo. Impresso), v. 22, p. 14-26, 2012.

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **A criação de uma marca:** uma introdução às marcas de produtos e serviços para as pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: INPI, 2013. Disponível em: < http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/01_cartilhamarcas_21_01_2014_0.pdf >. Acesso em: 17 out. 2017.

JOÃO, B. N.; PISCOPO, M. R. Estratégias de inovação de valor e o modelo delta: o caso Zara. **eGesta**, v. 2, n. 4. p. 26-50. 2006. Disponível em: < www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/84.pdf >. Acesso em: 17 ago. 2017.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTA, L. A roupa faz o lucro. **Conexão**, v. 7, n. 39. p. 7-8. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Revista%20Conex%C3%A3o/conexao_39.pdf>. Acesso em: 05 set. 2016.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de OSLO:** propostas e diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática:** como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia para inovação:** instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. Curitiba: SEBRAE/PR, 2010. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf>. Acesso em: 04 maio 2016.

INOVAÇÃO E AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NO SEGMENTO DE AUTOPEÇAS: ESTUDO DE CASO

Fernanda Cristina de Moraes Freitas

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

A implementação de ações de sustentabilidade ambiental representa uma forma de inovação eficaz para o crescimento do negócio, sendo um diferencial para a competitividade, desde a melhoria da imagem e diferenciação dos concorrentes, até as mudanças nos hábitos de compra dos clientes e o impacto positivo ao meio ambiente. O presente artigo emprega uma pesquisa qualitativa para alcançar o objetivo de identificar ações de inovação e de sustentabilidade ambiental como estratégias de negócios nas empresas no segmento de autopeças. Quanto ao procedimento, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, seguindo três etapas: (1) revisão bibliográfica sobre inovação e sustentabilidade ambiental nas micro e pequenas empresas do setor de autopeças e sobre a Dimensão Processos do modelo Radar da Inovação; (2) pesquisa de campo para a coleta de dados, e; (3) processamento e análise das informações obtidas. Verificou-se que a empresa se encontra no terceiro Ciclo do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) com um empenho sistemático em inovação na Dimensão Processos. Todavia, nesta Dimensão, a maior mudança está no investimento quanto às questões ambientais. A empresa consegue associar crescimento empresarial com questões ambientais em meio a uma economia em recessão, tornando-se pioneira e referência na região do Vale do Açu, no estado do Rio Grande do Norte, no tocante à inovação e sustentabilidade ambiental.

Palavras-chave: Programa Agentes Locais de Inovação (ALI); Radar da Inovação; Dimensão Processos; Economia Circular; Meio Ambiente.

1. INTRODUÇÃO

Os serviços de reparação e de manutenção, bem como o comércio de peças e de acessórios para veículos usados, estão entre as atividades mais promissoras, de acordo com o estudo publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017).

O consumo de automóveis durante a ascensão da classe média, até meados de 2014, e a crise econômica subsequente somada ao aumento do desemprego e redução de crédito são os motivos para isso, segundo o resultado da pesquisa, que mostra que os consumidores passaram a procurar alternativas mais econômicas, preferindo reparar do que adquirir novos veículos. Nesse contexto, inovar pode ser uma condição essencial para a sobrevivência das empresas, uma vez que ajuda a manter ou melhorar a competitividade, permitindo o aumento da margem de lucro. É, portanto, um aspecto estratégico de negócios.

As empresas que inovam - em produto, processo, estrutura organizacional ou marketing - têm vantagem em relação às demais. A inovação possibilita acessar novos mercados, realizar novas parcerias e aumentar o valor da marca. Outrossim, os benefícios não se limitam às empresas inovadoras, mas a todos que interagem com elas, agregando valor ao cliente e ao ambiente em que estão inseridas.

Como parte importante da inovação está a sustentabilidade ambiental (GONZÁLEZ *et al.*, 2014). Logo, a necessidade de inovação e de alternativas eficazes e ambientalmente corretas são respostas às novas exigências legais e ao comportamento dos consumidores e empresários mais conscientes, de forma que as organizações inovadoras e sustentáveis são fortalecidas no mercado.

Considerando o cenário brasileiro, é importante inovar e estar voltado à sustentabilidade ambiental. Daí emerge a questão da pesquisa: Quais são as ações de inovação e de sustentabilidade ambiental desenvolvidas no segmento de autopeças?

O objetivo deste artigo é identificar ações de inovação e de sustentabilidade ambiental como estratégias de negócio nas empresas no segmento de autopeças. O artigo está dividido em: introdução; fundamentação teórica sobre o tema; método da pesquisa, no qual são apresentados os procedimentos; estudo de caso e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Inovação como diferencial competitivo para as micro e pequenas empresas

Em função do cenário atual de retração da atividade econômica, a prática da inovação passa a ser necessidade nas estratégias empresariais. A inovação tem como precursor o economista Joseph Schumpeter. Economicamente, Schumpeter (1988) menciona que a inovação somente é completa quando uma transação comercial envolve invenção e aumento de lucros.

No Manual de Oslo (2005), referência internacional para atividades inovadoras, a inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, 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).

Sawhney *et al.* (2006) estudaram a inovação no sentido colaborativo, vislumbrando mudanças nas pessoas e nas organizações. Posto isso, observa-se que os conceitos e os modelos de inovação apresentam múltiplas abordagens, com perspectivas diferentes, mas em todas reforça-se o pensamento de Schumpeter (1988), de que a inovação tem papel de destaque para a competitividade das empresas (SANTOS *et al.*, 2017).

Com objetivo de avaliar a questão da inovação e da competitividade das Micro e Pequenas Empresas brasileiras (MPE), em 2009 o SEBRAE verificou que as MPE muito inovadoras e inovadoras apresentaram desempenho superior às MPE não inovadoras, quando 86% das MPE muito inovadoras, 64% das MPE inovadoras e 47% das MPE não inovadoras analisadas declararam aumento de faturamento em comparação aos anos referências 2007 e 2008 (SEBRAE, 2009). A pesquisa também confirmou que a inovação pode ser determinante para a melhoria das organizações, contribuindo efetivamente para o alcance dos objetivos, aumento da possibilidade de maior lucro e, portanto, vantagem competitiva.

2.2. Radar da inovação

O modelo Radar da Inovação é um método que analisa o grau de inovação das organizações empresariais (SAWHNEY *et al.*, 2006). A obra, para respeitar a menor disponibilidade de informações que é típica nas Micro e Pequenas Empresas, adota uma abordagem mais qualitativa do que quantitativa e observa treze dimensões inovadoras: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de valor, presença, rede e ambiência inovadora. Essas dimensões têm como eixos principais: oferta, clientes, presença, processos e ambiência inovadora. As oito dimensões restantes aparecem como suporte às dimensões principais. Destarte, independe da origem da inovação, haverá um incremento múltiplo nas dimensões, com efeito distinto em cada empresa (KETOKIVI; ALI-YRKKÖ, 2010).

Na prática, as observações das dimensões dentro de uma empresa permitem aos gestores reconhecer todos os aspectos que envolvem as ações de inovação, através de uma ampla visão - o mapeamento da inovação - que torna a gestão da inovação mais eficiente. Ou seja, o Radar da Inovação é ferramenta para o alcance da vantagem competitiva nas Micro e Pequenas Empresas.

Nessa ferramenta, a Dimensão Processos trata do redesenho dos processos produtivos, de modo a permitir o incremento da eficiência operacional. Para a análise são consideradas as variáveis: melhoria dos processos, sistemas de gestão, certificações, *softwares* de gestão, aspectos ambientais e gestão de resíduos (SAWHNEY *et al.*, 2006).

Portanto, a implementação de ações de sustentabilidade ambiental é uma forma de inovação eficaz para o crescimento do negócio, uma vez que envolve novos valores nos processos produtivos, criando-se um diferencial na empresa como, por exemplo, o aumento da competitividade, a redução de custos e desperdícios, a melhoria da relação entre os colaboradores e a organização (SEBRAE, 2013).

2.3. Economia circular

As empresas vêm buscando alternativas para alcançar um crescimento sustentável e eficiente de recursos. Ao longo dos últimos anos foram apresentadas várias propostas de consumo que desafiam o crescimento baseado na Economia Linear, cujo um dos paradigmas mais promissores é a Economia Circular (PAGOROPOULOSA; PIGOSSOA; McALOONE, 2017).

Proposta pela Fundação Ellen MacArthur (2010), uma Economia Circular é regenerativa e restaurativa por princípio e objetiva manter produtos, componentes e materiais em seu mais alto nível de utilidade e valor o tempo todo. E busca reduzir a dependência dos recursos das empresas, propondo mudança no menor uso de materiais virgens e maior uso de insumos reciclados, que reduzem os preços de *commodities* voláteis, resultando uma maior resiliência da empresa.

A Teoria da Economia Circular tem por base três princípios: preservar e melhorar o capital natural, controlando as reservas finitas e equilibrando os fluxos de recursos renováveis; otimizar os rendimentos dos recursos, distribuindo produtos, componentes e materiais com sua máxima utilidade em todos os ciclos biológicos e técnicos, e; promover a eficácia dos sistemas através da detecção e eliminação de fatores externos negativos do projeto. Outrossim, consiste em um círculo de desenvolvimento positivo contínuo que preserva e aprimora o capital natural, otimiza a produção de recursos e minimiza os riscos sistêmicos, administrando estoques finitos e fluxos renováveis.

Nela, os materiais biológicos não são tóxicos e podem ser facilmente retornados ao meio ambiente pelos métodos de compostagem ou digestão anaeróbica, e os materiais técnicos planejados para serem recuperados, renovados e aprimorados. Na contramão, os materiais não renováveis utilizados na fabricação de automóveis, construções, imóveis, fertilizantes sintéticos, pesticidas, uso agrícola de água, combustíveis e eletricidade aumentarão 32% em 2030 e 53% até 2050 em relação ao tempo presente.

Como evidenciado, o caminho circular do desenvolvimento econômico busca reduzir o consumo de matérias-primas. Portanto, para a construção de um carro, por exemplo, cada componente pode ser mais reutilizado do que simplesmente reciclado (FUNDAÇÃO ELLEN MACARTHUR, 2010).

Diante dessas considerações, a economia circular vem ganhando impulso, haja vista serem detectados um conjunto de efeitos positivos que podem gerar oportunidades de renovação,

regeneração e inovação industrial (PAGOROPOULOSA, PIGOSSOA e McALOONE, 2017).

É válido ressaltar que os métodos de logística e processamento reverso permitem que os materiais voltem ao mercado. Esses métodos, guiados pelos princípios da Economia Circular e os avanços tecnológicos, podem criar oportunidades ainda maiores para a sociedade, uma vez que soluções circulares oferecem novas formas de interação com os clientes, haja vista que ao longo da vida de um produto o número de contatos aumenta e novos modelos de negócios são estabelecidos (FUNDAÇÃO ELLEN MACARTHUR, 2010).

2.4. Empresas de autopeças e sustentabilidade ambiental organizacional

A definição de sustentabilidade mais difundida é a da Comissão Brundtland (WCED, 1987), a qual considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as gerações futuras. Barbieri e Simantob (2007) acrescentam que uma organização inovadora sustentável introduz novidades que atendem o conceito de sustentabilidade em uma base sistemática.

No segmento de autopeças, as oficinas estão entre as principais fontes de lançamento de derivados de petróleo ao meio ambiente, quais sejam: metais, embalagens plásticas de óleo lubrificante, filtros de óleo, estopas contaminadas e óleos lubrificantes usados. A Norma 10.004 da ABNT informa que a atividade de troca de óleo produz quantidades significativas de resíduos contaminados, classificados como Classe I - resíduos muito tóxicos (ABNT, 2004).

A Resolução CONAMA N° 362/2005, art. 12, afirma: “Ficam proibidos quaisquer descartes de óleos usados ou contaminados em solos, subsolos, nas águas interiores, no mar territorial, na zona econômica exclusiva e nos sistemas de esgoto ou evacuação de águas residuais”. É dever das empresas destinar corretamente seus resíduos, resguardando-se de multas decorrentes de impactos negativos ao meio ambiente e à saúde.

No município de Cascavel (PR), para que uma empresa do ramo de manutenção automotiva possa atuar no mercado é necessário obter licença ambiental emitida pela prefeitura. Um dos requisitos da licença é a apresentação do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos - PGRS, o qual precisa estar ligado diretamente aos aspectos ambientais da organização (JACOBY; NOJIMA; BERTOLINI, 2005).

Em uma análise bibliométrica sobre o tema inovação sustentável no setor automotivo nos últimos 10 anos, verificou-se que o setor está estruturado em inovações incrementais de processos (VAZ; LEZANA; MALDONADO; 2017). Van Den Hoed (2007) explica que um componente central da insustentabilidade dos carros é o motor de combustão interna (ICE), que está associado às emissões, ao uso de combustível fóssil e ao ruído, e requer mudanças radicais e caras nas operações automotivas (HOED, 2007).

Vaz, Lezana e Maldonado (2017) constataram que para reduzir os impactos ambientais associados aos processos de produção, os fabricantes de automóveis concentram seus esforços no uso de insumos e fontes de energia renováveis, melhorando a eficiência energética e promovendo o uso eficiente da água, gestão de resíduos e a redução do uso de substâncias perigosas.

2.5. Inovação ambiental

O binômio inovação e sustentabilidade ambiental ainda são desafios nas organizações (GONZÁLEZ *et al.*, 2014; BARBIERI; SIMANTOB, 2007). Isto porque historicamente os investimentos para a proteção ambiental são vistos negativamente e como desvio de recurso ao desempenho financeiro e à produtividade. Contudo, essa visão tem mudado. A tendência é associar metas de crescimento com a valorização da questão ambiental (ROHRICH; CUNHA, 2004; GONZÁLEZ *et al.*, 2017).

Ações ecologicamente corretas e o investimento em tecnologias ambientais podem ser fatores intrínsecos de diferenciação competitiva e sobrevivência de uma empresa (BARBIERI e SIMANTOB, 2007). Ações de inovação ambiental sustentáveis nas empresas resultam na melhoria da imagem, diferenciação dos concorrentes, mudanças nas atitudes de compra dos clientes e impacto positivo ao meio ambiente (VAZ; LEZANA; MALDONADO, 2017).

3. MÉTODO DA PESQUISA

A empresa em estudo foi fundada em 1987 e localiza-se na região do Vale de Açu, interior do estado do Rio Grande do Norte (RN). Atualmente é participante do Programa Agente Local de Inovação - ALI (2015/2019), cooperação técnica entre o SEBRAE e o CNPq, e se destaca nas implementações de ações inovadoras e no crescimento empresarial perante uma economia em recessão. E iniciou o Programa como Microempresa - ME, mas atualmente se encontra na Receita Federal como Empresas de Pequeno Porte - EPP.

3.1. Caracterização da pesquisa

A pesquisa apresenta caráter qualitativo com vistas ao alcance do objetivo proposto. De acordo com Diehl e Tatim (2004), a investigação qualitativa é uma técnica que descreve a complexidade e a interação das variáveis de determinado problema, possibilitando o entendimento em maior nível de profundidade. Quanto ao procedimento, ela se classifica como estudo de caso GONZÁLEZ *et al.* (2012). Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo no contexto de vida real e compreende a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

3.2. Procedimento da pesquisa

O procedimento da pesquisa se deu em três etapas: (1) revisão bibliográfica sobre inovação e sustentabilidade ambiental em Micro e Pequenas Empresas do setor de autopeças, bem como

sobre a Dimensão Processos do modelo Radar da Inovação; (2) pesquisa de campo para a coleta de dados, subdividida em três passos: (i) três aplicações do questionário Radar da Inovação na Dimensão Processos com o empresário para mensurar o grau de maturidade de inovação, de acordo com as normas do Programa ALI, durante o período de dezoito meses de acompanhamento; (ii) visitas mensais à empresa para observar a limpeza e a organização, o gerenciamento dos resíduos sólidos e a busca de informações em fontes externas para identificação de oportunidades de inovação, e; (iii) observação da percepção do cliente quanto às mudanças feitas na empresa, e; (3) processamento e análise das informações obtidas, identificando as ações de inovações e de sustentabilidade ambiental como estratégias de negócios da empresa e a observação do *score* da empresa na Dimensão Processos do Radar da Inovação.

4. ANÁLISES E RESULTADOS

A empresa tem desenvolvido ações inovadoras planejadas em 2016. Ações radicais na estratégia competitiva incluem a reforma da estrutura interna e do *layout* e a introdução da oficina com os serviços de mecânica e de troca de óleo. Essas atividades, concluídas em julho de 2017, mostram a adequação da empresa ao modelo de autosserviço exigidos pelos clientes e identificada no estudo da Roland Berger (2014), que relata a tendência da união loja-oficina, obedecendo a conveniência dos consumidores comprarem peças e efetuarem o reparo no mesmo local.

A empresa em estudo se encontra no terceiro Ciclo (Ciclo 0, Ciclo 1 e Ciclo 2). Nesse percurso, foi possível observar na Dimensão Processos do Radar da Inovação o empenho sistemático em modificar os processos de compra, estoque e venda de produtos. Nos últimos três anos foi adotado um novo *software* para a gestão administrativa e de produção. Com ele foi possível introduzir práticas de gestão, como o agrupamento dos clientes, e a venda personalizada. Todavia, naquela Dimensão, a maior mudança ocorreu no investimento voltado às questões ambientais.

Na reforma, a empresa estudada aumentou a altura do prédio e em alguns pontos do teto inseriu telhas translúcidas, resultando em um ambiente mais arejado, luminoso e economia de energia em 30%. Entretanto, com as instalações das máquinas decorrente da introdução do serviço de mecânica houve aumento no consumo de energia, mantendo-se, contudo, equilibrado.

A empresa está certificada pela Prefeitura Municipal do Assú com a Licença Ambiental Simplificada. O Licenciamento Ambiental é a base estrutural do tratamento das questões ambientais pela empresa. É através dele que o empreendedor inicia seu contato com o órgão ambiental e conhece suas obrigações quanto ao adequado controle ambiental de suas atividades.

Outrossim, também investiu em piso impermeável, tambores para a coleta de óleo e armazenamento de peças e estopas contaminadas com óleo. Sobre os resíduos contaminados com óleo, o empresário tem conhecimento de que não devem ser destinados em lixões ou aterros comuns, mas também tem dificuldade para cumprir a destinação final correta, tanto por deficiência dos órgãos públicos na Política Nacional de Resíduos Sólidos como de empresas especializadas no

tratamento de resíduos tóxicos na região, contudo está providenciando a solução.

No que diz respeito às carcaças de baterias, estas são armazenadas e coletadas pelo fornecedor ou vendidas a este para que reutilize o chumbo na fabricação de novas baterias. Quanto ao óleo coletado, ele é vendido para a empresa que recicla na malha asfáltica. E as peças e os papelões, por sua vez, doados aos catadores de material reciclável. Ou seja, alguns resíduos são reciclados ou reutilizados de forma a aumentar sua vida útil e outros utilizados como oportunidade de geração de receita. O empresário reconhece que, sobre as questões ambientais, ainda há muito a ser feito.

A Tabela 1 mostra o *score* evolutivo da empresa na Dimensão Processo¹ durante sua participação e acompanhamento no Programa ALI.

Tabela 1: *Score* da Dimensão Processos do Radar da Inovação da empresa em estudo referente aos três primeiros ciclos de acompanhamento do Programa Agente Local de Inovação - ALI (2015/2019)

DIMENSÃO PROCESSOS		
Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2
2.3	2.3	4.3

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O resultado de duas pesquisas sobre a área ambiental e o mundo corporativo feitas pela Verdantix e *Boston Consulting Group* (BCG) informa que poucas empresas investem mais do que 2% em ações de sustentabilidade (INSTITUTO ETHOS, 2013). É importante destacar as iniciativas pioneiras de uma empresa do interior do estado do Rio Grande do Norte que consegue associar crescimento empresarial com questões ambientais em meio a uma economia em recessão.

No tocante à organização e à limpeza da empresa, estas foram mudanças positivas implementadas e cobradas diariamente pelo empresário aos colaboradores. Os clientes, independente de sexo e idade, relatam bem-estar e valorizam a iniciativa. Adicionalmente, referem-se à empresa como padrão de montadora após reforma, justificando a preferência na compra e no reparo e manutenção de seus automóveis. O empresário, por sua vez, demonstra-se satisfeito com o contentamento e a fidelização dos clientes atuais e da captação de novos clientes, como a presença feminina antes não percebida e o aumento do faturamento.

Os gestores da empresa têm como boa prática a busca por informações com o objetivo de inovar e se manter competitivo no mercado através de fontes externas, como: SEBRAE, feiras e eventos de autopeças comparativas com empresas do mesmo segmento em outros estados e catálogos online.

1 O *score* no Radar da Inovação varia de 0 (mínimo) a 5 (máximo).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No período de dezoito meses de participação e acompanhamento junto ao Programa ALI foi possível identificar ações de inovação e de sustentabilidade ambiental na empresa em estudo, encaradas como investimento, e não como despesa pela organização, a qual tem se tornado referência na região do Vale do Açu. Essa inovação alavanca a estratégia de negócios, fortalecendo a organização no mercado competitivo, com reflexo nas mudanças de comportamento dos clientes, masculino e feminino.

As observações foram confirmadas pelo resultado positivo da imagem da empresa perante os clientes, o aumento do *score* na Dimensão Processos do Radar da Inovação e o aumento do faturamento ao passar de ME para EPP.

O objetivo proposto foi alcançado a partir da investigação da interação das variáveis que compõem a empresa no período supracitado no Programa ALI, na aplicação de questionários do Radar da Inovação e anotações sobre opiniões e percepções dos clientes.

A principal ferramenta utilizada neste trabalho, o Radar da Inovação, tem sua importância como instrumento para a construção de estratégias para a inovação, abrangendo uma complexidade de questões sobre sua significância, como o fator ambiental, e desmistifica a ideia de que investimento nas questões ambientais empresariais não levam ao crescimento da empresa, especialmente em exemplos como a empresa em estudo.

AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE e ao CNPq, pela parceria no Programa ALI que apoia o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas em todo território nacional, e à empresa em estudo, pelo comprometimento com o Programa e a colaboração no desenvolvimento do presente artigo.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Norma de Métodos. **Norma Brasileira N° 10.004, Classificação de Resíduos**. NBR 10.004, 2004.

BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o Futuro das Organizações. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. Resolução CONAMA N° 362/2005 – Dispõe sobre o recolhimento, coleta e destinação final de óleo lubrificante usado ou contaminado. Publicada no DOU n.º 121, de 27 de junho de 2005, Seção 1, páginas, 128-130. Brasília. 2005. Disponível em: < <http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=466>>. Publicada em: 20 set. 2017.

DIEHL, A; TATIM, D. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FUNDAÇÃO ELLEN MACARTHUR. **Hacia una Economía Circular**: Motivos Económicos para una Transición Acelerada, 2010.

HOED, V. D. Sources of radical technological innovation: the emergence of fuel cell technology in the automotive industry. **Journal of Cleaner Production**, v.15 n. 11-12, p.1014-1021, 2007.

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 589-606, 2012.

GONZÁLEZ, M. O. A.; VASCONCELOS, R. M. ; SILVA, L. T. S. ; GONCALVES, J. S. . Empreendimentos Eólicos e Desenvolvimento Sustentável. **In**: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2014, Curitiba. Engenharia de Produção, Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável: a Agenda Brasil 10, 2014.

GONZÁLEZ, M. O. A.; GONÇALVES, J. S.; VASCONCELOS, R.M. Sustainable development: Case study in the implementation of renewable energy in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, V. 142, p. 461-475, 2017.

INSTITUTO ETHOS. **As empresas estão investindo em sustentabilidade?** Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/a-empresas-estao-investindo-em-sustentabilidade/#.Wfjz-brpFzIU>>. Acesso em: 20 set. 2017.

JACOBY, C. E.; NOJIMA, R. G.; BERTOLINI, G. R. F. Gestão ambiental em oficinas mecânicas automotivas: proposta de adequação ambiental em uma oficina mecânica do município de Cascavel-PR. **In**: I CINGEN - CONFERÊNCIA INTERNACIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2015, Cascavel. **Anais...** Cascavel: Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2015.

KETOKIVI, M.; ALI-YRKKÖ, J. Innovation does not Equal R&D: Strategic Innovation Profiles and Firm Growth. **Institute of the Finnish Economy (ETLA)**: Helsinki. ISSN 0781-6847, n. 1220, p. 22, 2010.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. França: Paris, 2005.

PAGOROPOULOSA, A.; PIGOSSOA, D. C. A.; McALOONEA, T. C. The emergent role of digital technologies in the Circular Economy: A review. **ScienceDirect**, v. 64, p. 19-24, 2017.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. A Proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 81-97, out/dez. 2004.

ROLAND BERGER. **Ano Desanimador**: Executivos da Indústria Automobilística Aguardam Estagnação ou Crescimento Moderado em 2014 e apontam Estiagem nos investimentos. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/revistasabpdf/estudorolandberger.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

SANTOS, A. B. A.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. **Inovação**: Um Estudo sobre a Evolução do Conceito de Schumpeter. 2017.

SAWHNEY, M. et al. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**. p. 7581, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **Inovação e competitividade nas MPEs brasileiras**. Brasília: Distrito Federal, 2009.

SEBRAE. **Inovação em sustentabilidade**: ferramenta de educação ambiental. Brasília: Distrito Federal, 2013.

SEBRAE. **Pesquisa revela negócios promissores para 2017**. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-revela-negocios-promissores-para-2017,e-6dbb531b28a9510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

VAZ, C. R.; LEZANA, A. G. R.; MALDONADO, M. U. Sustainability in the Automotive Sector: an Analysis of Structured Content. **Journal on Innovation and Sustainability**, São Paulo, v. 8, n.2, p. 79-103, Jun/Ago. 2017.

WCED - WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

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

INOVAÇÃO E HOSPITALIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS DE HOSPEDAGEM: ESTUDO DE CASOS EM POUSADAS DE TIBAU DO SUL/RN

Ricardo Mesquita Viana

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

A hospitalidade sempre foi encarada como fator intrínseco dos meios de hospedagem, trabalhando sob a ótica de um agente local de inovação o estudo propõe identificar a relação entre ações de inovação e o grau de hospitalidade de pousadas em Tibau do Sul - RN. O estudo utilizou instrumentos de avaliação para mensurar a hospitalidade nas empresas, aplicou um questionário para entender o papel que ela desempenhava nelas e comparou com o grau de inovação nas dimensões Clientes, Soluções e Relacionamento, obtidos através da aplicação do Radar de Inovação. A análise comparativa entre esses instrumentos apresenta que as empresas têm comportamentos similares quanto ao grau de inovação, nota do TripAdvisor e nota sobre os funcionários no Booking. Como resultado, considera-se que a existência de relação entre ações de inovação e a hospitalidade percebida pelos hóspedes.

Palavras-Chave: Hospitalidade; Inovação; Pousadas; Tibau do Sul.

1. INTRODUÇÃO

O turismo é qualquer atividade exercida por um visitante a um destino fora do seu ambiente de residências, por menos de um ano, por qualquer motivação (negócios, lazer ou outras razões pessoais), sem que este seja empregado por uma entidade residente no país ou local visitado, segundo o glossário das Recomendações Internacionais para Estatísticas Turísticas da Organização Mundial do Turismo - OMT (2008).

Tendo essa definição, o turismo é um setor muito amplo, com impacto econômico direto e indireto em qualquer região do nosso planeta. No mundo, apesar de muitos desafios que a atividade turística enfrentou, o ano de 2016 foi outro ano excelente para atividade, conseguindo obter o sétimo ano de crescimento consecutivo no número de chegadas internacionais, atingindo um patamar de 1,235 bilhão, segundo o UNWTO Annual Report 2016, da OMT (2017).

Esse número representa um crescimento de 4% em comparação ao ano anterior de 2015. Ainda, segundo o relatório da OMT (2017), verifica-se a importância do setor no âmbito global pois o mesmo representa 10% do PIB mundial, 7% das riquezas produzidas em exportação, 30% do setor de serviços, 1.5 trilhões de dólares e é responsável por 1 em cada 10 empregos gerados.

Além disso, o turismo está formalmente incluído como alvos em 3 dos 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável até 2030, estabelecidos pela ONU (2016). São eles o 8, Trabalho decente e Crescimento econômico, o 12 Consumo e produção responsável e o 14 Vida abaixo da água. Porém como o secretário geral da OMT, Taleb Rifai, cita no prefácio do relatório, pela abrangência do setor o turismo pode contribuir para o alcance de todos os objetivos.

No ranking do World Travel and Tourism Council - WTTC, descrito no Travel & Tourism Benchmarking Reports (2017), o Brasil ocupa a décima primeira posição do mundo quanto ao tamanho econômico da atividade turística, porém em tamanho relativo à contribuição da atividade para o PIB nacional, o país ocupa a centésima décima primeira posição apenas, o que denota que a atividade turística pode contribuir ainda mais para o desenvolvimento econômico brasileiro.

Como parte direta da cadeia produtiva do turismo, como aponta a metodologia usada nas pesquisas da WTTC (2017), a indústria hoteleira tem crescido no Brasil, especialmente após os grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas. Segundo o Censo realizado a pedido do Ministério do Turismo, somente nas capitais brasileiras entre os anos de 2011 a 2016 houve um crescimento de 15% na oferta de meios de hospedagem, chegando ao número de 31.299 empreendimentos do setor no país em 2016 (IBGE, 2017).

No Brasil temos desde 1966 a Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR, que após a criação do Ministério do Turismo – Mtur, em janeiro de 2003, passou a ser a entidade responsável por zelar e divulgar a imagem do Brasil como destino turístico internacional, já que o ministério

assumiu o dever de planejar, regulamentar, fiscalizar e desenvolver a atividade turística. Já em âmbito privado a indústria hoteleira conta com o apoio de entidades como a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH e o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOBH.

No Brasil, segundo estudo divulgado pela FOBH (2016), no ano de 2016, as empresas participantes do Fórum, um total de 27 redes, tiveram uma receita de 6 bilhões de reais deixando uma média anual de 2,6 bilhões em impostos para o governo.

No Rio Grande do Norte o turismo e a indústria hoteleira deu seus primeiros passos significativos a partir da década de 1960, durante o governo de Aluizio Alves, ator fundamental na construção do Hotel dos Reis Magos e posteriormente na fundação da Superintendência de Hotéis e Turismo – SUTUR, em 1964 (LINHARES, 2003).

Segundo Fonseca (2007), com o início da década de 1990, o turismo do Rio Grande do Norte passou a se expandir com mais força para cidades ao norte e principalmente ao sul de Natal, o que beneficia e acelera o desenvolvimento da atividade turística no município de Tibau do Sul, hoje figura como um dos dois destinos indutores de categoria B, junto com Mossoró (MTUR, 2017).

Dentro desse panorama o presente estudo buscar identificar a relação entre ações de inovação e o grau de hospitalidade de empresas de hospedagem em Tibau do Sul - RN. O artigo está estruturado, além desta introdução, pela fundamentação teórica (subdividida em tópicos que abordarão a gestão da inovação, o radar de inovação, hospitalidade e inovação nas empresas de hospedagem), o método de pesquisa, a pesquisa de campo, a análise dos resultados e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão da Inovação

A inovação tem acompanhado o homem ao longo de toda sua história, expressa das mais diversas formas, mas como conceito relacionado concretamente ao desenvolvimento nos sistemas econômicos se deu com Joseph Alois Schumpeter, como afirma Costa (2016) “a preocupação mais sistemática e focada na inovação como uma variável central na explicação do desenvolvimento econômico vai ter a edificação de suas bases teóricas a partir de Schumpeter”.

Com Schumpeter (1988), a inovação assume esse papel fundamental em sua teoria, que também cria a expressão “destruição criativa” no qual ocorre a destruição e substituição de um produto ou método de produção existente, dando lugar à um novo que traga benefício econômico. Também com Schumpeter (1988), o empreendedor passa a ganhar status de figura central do processo de inovação e desenvolvimento econômico, pois é o agente responsável por estimular e disseminar esse processo nas organizações.

Com o passar do tempo surgiram novos estudos e conceitos de inovação, em geral mais abrangentes como os neoschumpeterianos que como afirma Costa (2016) encaram empresas inovadoras como aquelas que “desenvolvem rotinas que lhes orientem nas respostas às mudanças no ambiente”.

Mudando um pouco a perspectiva para o autor da inovação Verma *et al.* (2008) definem o inovador como a pessoa ou organização que desenvolve uma nova prática ou aplicação de uma já existente que se prove altamente efetiva e lucrativa.

No Manual de Oslo, formulado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005) a inovação é definida como um processo contínuo e de implementação de mudanças significativas na empresa. Desse modo, se estabelece também, que é um processo mais amplo que aquele definido por Schumpeter e no próprio manual são apontados diferentes tipos de inovação que podem ser encontrados e mensurados.

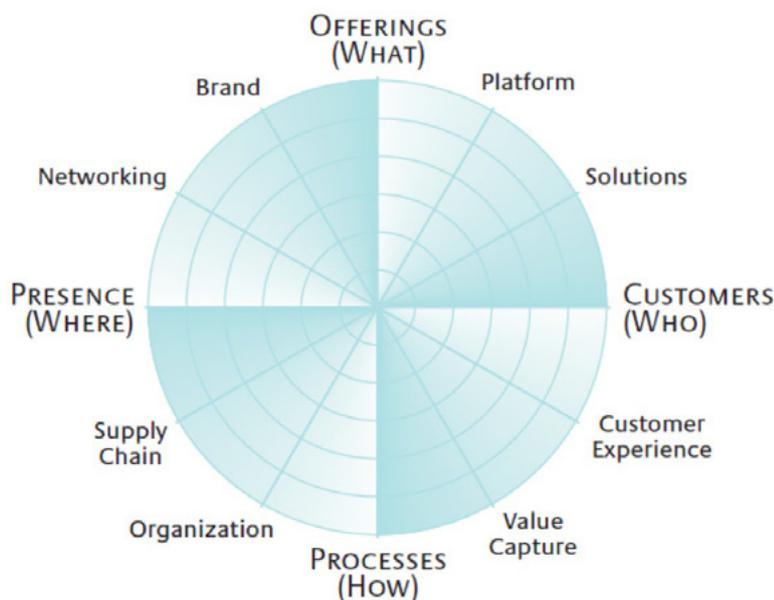
Ainda no Manual de Oslo (2005) são apontados quatro tipos de inovação, sendo eles: implementação de um produto, bem ou serviço, sendo o mesmo novo ou significativamente melhorado; um processo; um novo método de marketing ou um novo método organizacional em suas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Vale ressaltar como um ponto fundamental da expansão de conceitos mais atualizados de inovação e sua relevância, a inserção da geração de valor para clientes como um dos fatores principais de diferenciação de processos inovadores relevantes. Não apenas como um processo de criar coisas diferentes, mas que se criem novas coisas nas companhias que gerem valor e que seja um processo sistêmico.

Sendo a inovação esse processo tão importante é natural que na busca de se conhecer, estimular e aprimorá-lo surja o interesse primordial de se mensurá-lo, para isso o professor da universidade americana Kellogg School of Management, Mohanbir Sawhney criou um instrumento chamado Radar da Inovação.

O Radar de Inovação de Sawhney foi criado a partir de quatro dimensões chaves (Figura 1), sendo elas focadas em: As ofertas criadas pela empresa (1), clientes atendidos (2), processos empregados (3) e os pontos de presença usados por ela (4). A partir dessas quatro dimensões chaves foram desenvolvidas mais oito dimensões que formaram o total de 12 dimensões do Radar da Inovação desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

Figura 1: Radar da Inovação

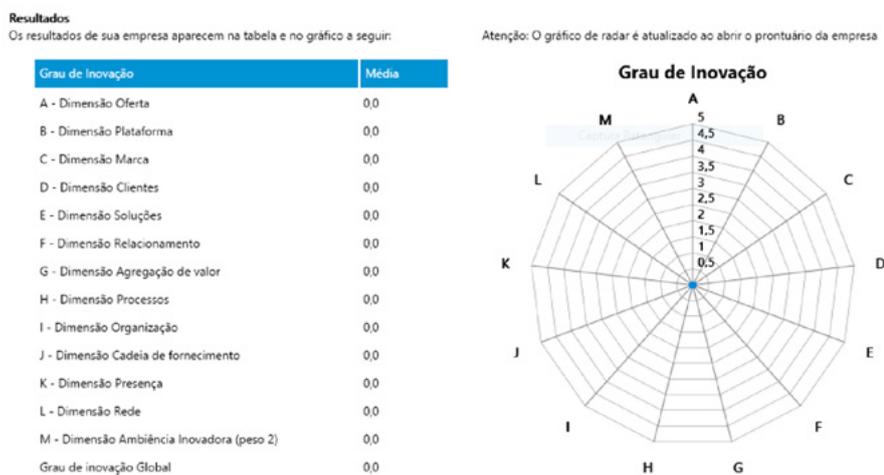


Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

As quatro dimensões chaves representadas por Oferta (O que), Clientes (Quem), Processos (Como) e Presença (Onde) são pontos cardeais do radar, que ainda contém mais 8 dimensões subcolaterais sendo essas: Plataforma, Soluções, Agregação de Valor, Organização, Cadeia de Fornecimento, Rede e Marca.

Aqui no Brasil, a Bachmann & Associados adaptou o Radar da Inovação, inserindo uma décima terceira dimensão, a Ambiência Inovadora, por acreditar que “um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito importante para uma empresa inovadora” (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Essa metodologia é utilizada pelo Sebrae no programa ALI, que adiciona peso 2 à dimensão Ambiência Inovadora como demonstra a Figura 2:

Figura 2: Radar da Inovação



Fonte: Sistemali

Quanto à métrica utilizada na escala de medição, Bachmann & Associados (2010), adota uma escala com 3 situações, com graduação que varia de 1 a 5, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Situação de empresas quanto ao grau obtido no Radar da Inovação

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

Fonte: Bachmann & Associados (2010)

2.2. Inovações em empresas de hospedagem

Para começar a discorrer sobre inovações nos meios de hospedagem faz-se necessário, antes de tudo, discutir um pouco sobre inovação no setor de serviço. Por não apresentar um produto final tangível, onde a mercadoria vendida é primordialmente uma experiência, o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 23) afirma que com a decisão de incluir o setor de serviços, dentre os setores abordados nas edições anteriores, foram requeridas “algumas pequenas modificações nas definições de inovações de produto e de processo para refletir as atividades de inovação no setor de serviços de forma mais adequada”.

Essas modificações se deram principalmente para reduzir a orientação industrial no qual o manual tinha seu foco. Outros autores como Verma *et al.* (2008) e González *et al.* (2004) e González (2005) afirmam que quando estamos lidando com inovações no setor de serviço enfrentamos grandes dificuldades para mensurá-la, pois isolar um fator inovador isolado de outros elementos que compõe a experiência de sucesso financeiro é muito complexo.

Menezes e Cunha (2015, p. 537) quanto a melhoria da imagem e qualidade de atendimento nos empreendimentos turísticos consideram a inovação como “um instrumento importante no alcance da vantagem competitiva”. Essa vantagem, segundo as mesmas pode se beneficiar da inovação como uma estratégia competitiva em si ou ainda “uma ferramenta importante para outras estratégias utilizadas no mercado”.

Na busca da definição do que seria a inovação de serviços Verma *et al.* (2008) reuniu através do Cornell Center for Hospitality Research líderes da indústria dos meios de hospedagem, bem como de outros tipos de serviço e encontrou três elementos chaves, citados quanto a inovação em serviços: 1) Foco no Cliente (Superar as expectativas dos mesmos); 2) Foco no Processos (Aumentar a eficiência) e; 3) Ter em mente a melhoria contínua ao gerir negócios.

Tendo esses elementos em mente Verma *et al.* (2008, p. 7) definem a inovação em serviços como:

A introdução de novas ideias que foquem em serviços que ofereçam novas

maneiras de entregar um benefício, novos conceitos de serviço, ou novos modelos de negócio de serviços através da melhoria contínua operacional, tecnologia, investimento em eficiência dos colaboradores, ou gestão da experiência dos clientes. (VERMA, 2008).

Vale ressaltar que ambos autores supracitados destacam a importância do colaborador para o sucesso do processo de inovação dentro de uma organização do setor de serviços. Para Menezes e Cunha (2015, p. 537) é essencial ter “uma cultura organizacional inovadora, com foco nos colaboradores, pois são eles que auxiliarão na criação e consolidação das inovações”.

Já Verma *et al.* (2008, p. 4) afirmam que processo de inovação tem mais chances de ter sucesso em empresas de serviços “encorajem a participação dos colaboradores em uma cultura de inovação” e justifica isso mais a frente no seu texto *Insights for the Hospitality Industry*, quando afirma que “aqueles que estão mais próximos dos clientes - os colaboradores - devem ser empoderados a sugerir novas ideias, sem a preocupação que suas ideias carreguem um risco de falha”.

2.3. Hospitalidade

Spolon (2015, p. 3) afirma quanto a hospitalidade no meio acadêmico “torna-se já difícil mapear o caminho do conhecimento científico voltado para a hospitalidade”. A partir dessa sentença discorre sobre os esforços realizados na busca da definição que dê força a disseminação da hospitalidade como termo universal.

Essa preocupação também é compartilhada por Almeida (2009, p. 24) quando afirma que “não é difícil perceber que o entendimento sobre a hospitalidade não está consolidado entre os profissionais que atuam no setor do turismo e entre os alunos que o estudam”.

Assim explicitado, pouco surpreende o grande número e abrangência das definições e conceitos encontrados para o termo hospitalidade no meio acadêmico. Camargo (2015) defende a hospitalidade como além de um fato observável é “uma virtude que se espera quando nos defrontamos com o estranho”.

Fazendo um breve resumo, talvez intencional, do seu vasto apanhamento literário Almeida (2009, p. 24) nos fala “A literatura nos mostra que a hospitalidade é um processo ancestral de interação humana presente em todos os espaços onde essa interação acontece”.

Por possuir um significado na língua inglesa muito atrelado ao setor que comumente chamamos por hotelaria, Conrad Lashley (2015) insere um termo *hospitabilidade*, para tentar separar definições. Nesse sentido, Lashley e Morrison (2000), Lashley, Lynch e Morrison (2007), definem que a hospitalidade pode ser entendida como uma característica fundamental, onipresente na vida humana e a *hospitabilidade*, em si, indicaria a disposição das pessoas de serem genuinamente hospitaleiras, sem qualquer expectativa de recompensa ou de reciprocidade.

Ainda numa abordagem mais abrangente, Camargo (2015, p. 45) afirma que “os domínios da hospitalidade acontecem na realidade nos interstícios de um cotidiano e de uma história marcada pela inospitalidade quando não pela hostilidade”. Já Anne Gotman explica, em entrevista a Raynal (2013), a hospitalidade como “enquadramento (cadre) e sacrifício”, dizendo que a hospitalidade é o que nos faz ir além dos códigos e dar um pouco mais ao interlocutor dessa relação.

Focando numa definição mais comercial de hospitalidade, Quadros (2011, p. 55) define “a venda de instalações bens e serviços” como compositoras do “produto da hospitalidade comercial”. Lashey (2015, p. 89) afirma ainda que “o estudo da hospitalidade é importante para o desenvolvimento dos que estão sendo preparados para a hospitalidade e para carreiras na área comercial.”. Afirmção essa que corrobora para uma aproximação da vertente sociocultural e comercial do tema.

No plano das definições mais objetivas e práticas, o Instituto da Hospitalidade (2007, p. 15) entende por hospitalidade como “o conjunto de ações, serviços, infraestrutura e outros recursos destinados a receber bem os visitantes [...] sem perder as características fundamentais da relação entre pessoas”.

Por fim, em paralelo com o que já foi afirmado em relação a inovação em serviços no tópico anterior, uma afirmação de Quadros (2011, p. 55) chama atenção quando o mesmo lembra a importância do colaborador, ou seja, do fator humano na transformação da hospitalidade em vantagem competitiva: “é necessário que o prestador de serviços tenha esta característica, assim como a empresa deve tê-lo em relação ao colaborador”.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização da pesquisa

O presente estudo procura verificar a relação entre a realização de ações inovadoras promovidas em pequenas empresas de hospedagem de Tibau do Sul –RN com a hospitalidade ofertada pelas mesmas.

Sob esse objetivo complexo e pela hospitalidade ser um tema ainda pouco explorado, o estudo necessita de duas pesquisas, a primeira sendo uma pesquisa bibliográfica com o levantamento de dados acerca da importância da inovação e da hospitalidade. Nesta etapa, serão utilizadas publicações como livros, relatórios de mercado, artigos científicos e até notícias para explorar os conceitos e características da hospitalidade, principalmente na hotelaria.

Já na segunda etapa, caracteriza-se com pesquisa exploratória, recomendada quando há “pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.61). Quanto a abordagem da pesquisa é caracterizada como quali-quantitativa pela necessidade de análise mais ampla das informações (RAUPP; BEUREN, 2014).

Na pesquisa de natureza quantitativa tem-se uma abordagem mais impessoal, objetiva, prática, através do uso da informação do grau de inovação das empresas estudadas em dimensões do Radar de Inovação que se relacionam mais diretamente com a hospitalidade. Já o qualitativo busca absorver as percepções pessoais, para que a partir de interações com as empresas que participam do estudo para que seja possível interpretar e expressar na pesquisa seus entendimentos e relação com o tema.

A aplicação conjunta dessas duas abordagens fornece um estudo com óticas multilaterais, nos dando um universo descritivo mais rico e fornecendo informações direcionadas ao cumprimento correto dos objetivos, ampliando assim os horizontes dessa pesquisa.

3.2. Procedimento da pesquisa

A pesquisa foi conduzida em três etapas. A primeira etapa contemplou a pesquisa teórica sobre o tema. A segunda etapa, pesquisa de campo, iniciou-se com o levantamento das empresas que seriam estudadas, retirando a amostra do universo das empresas atendidas pelo autor no programa ALI, em sua quarta edição no estado do Rio Grande do Norte, sendo estas as empresas de hospedagem do município de Tibau do Sul.

Após esse levantamento, foi criado um questionário que foi aplicado nas empresas. O questionário foi criado a partir de uma adaptação do questionário empregado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial na sua Pesquisa de Hospitalidade Empresarial 2016 (IBHE, 2016), adaptações essas que foram julgadas pelo autor necessárias para a obtenção de um resultado adequado aos objetivos do presente estudo, para entender a compreensão da importância da hospitalidade para essas empresas.

A terceira etapa contemplou a análise dos dados. A parcela quantitativa da pesquisa se deu através do levantamento dos scores de inovação, das empresas supracitadas, nas dimensões Clientes, Soluções e Relacionamento. Scores esses que foram obtidos através da aplicação de questionários com questões de múltipla escolha e evidenciadas quando necessário. Além disso, foi feita também uma pesquisa de média das notas de avaliações de clientes das pousadas nos portais Booking e TripAdvisor.

A análise da pesquisa foi realizada procurando responder os questionamentos propostos nos objetivos, tendo-se em mente o conceito de análise de conteúdo remetendo-se de BARDIN (1977, apud Ferreira e Barros, 2003), onde o mesmo elucida que se trata do processo utilizado como ponte na ligação entre a descrição de um tema para a sua interpretação.

Os dados obtidos nos questionários aplicados foram transportados para o Typeform para facilitar o controle e a elaboração de gráficos que ilustrem de maneira mais simplificada os aspectos estatísticos.

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1. Caracterização do setor em estudo

Tibau do Sul conseguiu alcançar o nível 3 de 5, quanto ao seu nível de competitividade com destino turístico, em avaliação realizada pelo MTur. O município possui, segundo levantamento de 2015, da Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte, noticiando pelo portal Panrotas (2015), 7.357 leitos.

O estudo foi realizado em 4 meios de hospedagem sendo, três pousadas e um hotel presente no município de Tibau do Sul. Segundo o Art. 23 da Lei 11.771 de 17 de Setembro de 2008, os meios de hospedagem são os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência 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.

De acordo com o Ministério do Turismo (2015), esses meios de hospedagem se classificam em:

- a) 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;
- b) RESORT: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;
- c) HOTEL FAZENDA: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;
- d) CAMA E CAFÉ: hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento reside;
- e) HOTEL HISTÓRICO: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais, citados no inciso V, aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos.
- f) 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;

g) FLAT/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.

Esse número considerável de diferença entre pousadas e hotéis, do estudo, se justifica por dois motivos: o primeiro seria que para participar do Programa ALI as empresas tem que ser Microempresas - ME ou Empresas de Pequeno Porte – EPP, o que em termos de declaração tributária nos dá um limite em R\$ 60.000,00 e R\$3.600.000,00 de faturamento anual declarado, o que pode fugir do orçamento de hotéis que geralmente tem um número mais de UH's e possivelmente um faturamento que ultrapasse esses limites.

O segundo seria a grande proporção de pousadas no estado em comparação ao número de hotéis, segundo a Pesquisa do Serviço de Hospedagem 2016 – PSH 2016, realizada pelo IBGE em parceria com MTur, 51,9% dos meios de hospedagem no estado são pousadas, quando apenas 25,8% são hotéis, enquanto na média nacional os hotéis atingem 47,9% e as pousadas 31,9%.

Esclarecido isso, não é de se espantar que em Pipa o número de hotéis também seja menor que o número de pousadas. Ainda levando em consideração a PSH 2016 também aponta que as maiorias dos meios de hospedagem no estado, mais precisamente 54,9% deles, ofertam entre 10 e 29 unidades habitacionais, o que reflete a realidade das empresas estudadas no presente artigo.

Ainda é válido ressaltar que de 2011 até 2016 houve uma redução da oferta na capital do estado (Natal) nos números de Unidades Habitacionais e Leitos disponíveis de 3,2% e 4,7%, respectivamente. O que pode demonstrar uma retração da atividade turística no estado ou pelo menos no seu principal destino indutor, que ainda é Natal.

4.2. Empresa A

Foi criada em Búzios em 2001 e passou a ser sediada em Tibau do Sul em 2005, hoje conta com 10 bangalôs, 4 quartos comuns, 3 suítes de luxo e 1 Casa em anexo com 7 suítes de luxo e piscina exclusiva, totalizando assim 24 UHs, a empresa tem como público alvo franceses praticantes de esportes de aventura como o surf e kite-surf. A diária mais barata encontrada na pesquisa foi de R\$250,00. Se encontra na posição número 5 de 54 no ranking de Hotéis Especializados de Tibau do Sul do TripAdvisor, classificada como “Excelente”, com nota média, nas avaliações dos usuários, de 4,5, numa escala de 0 a 5. Classificada como “Muito Bom” no Booking com média 8,1 nas avaliações recebidas, a nota específica para o tratamento dos funcionários foi 9,3.

Tabela 2: Grau de Inovação na Empresa A

Grau de Inovação	Média
D - Dimensão Clientes	5,0
E - Dimensão Soluções	5,0
F - Dimensão Relacionamento	4,0

Fonte: Sistemali

A empresa possui no segundo ciclo de acompanhamento do Programa ALI (Ciclo 1) um grau de inovação global de 4,4, numa escala de 1 a 5 e como demonstra a tabela acima nas dimensões Clientes, Soluções e Relacionamento possui respectivamente os graus 5,0, 5,0 e 4,0.

A empresa conseguiu sua nota em Clientes por demonstrar que mesmo informalmente, possui uma sistemática de identificação de novas necessidades e mercados de clientes, como por exemplo quartos mais acessíveis, estrutura para grupos, fornecimento de energia solar e refeições para turistas locais, além da manifestação em novos produtos para sanar algumas dessas demandas como os quartos acessíveis e a T-Tree, que é uma mansão em anexo, com 7 suítes, capaz de receber grupos maiores.

Quanto a dimensão Soluções a empresa obteve sua nota por passar a oferecer também jantar no seu restaurante e vender camisas específicas para práticas esportivas, além disso integrou seus recursos com terceiros para poder oferecer o serviço de massagem e revender cervejas artesanais de produtores regionais.

Na dimensão Relacionamento, embora a empresa tenha pontuado o máximo no item de amenidades e facilidades, pois passou a oferecer adesivos e cartões postais, não atingiu a nota máxima, porque no item de informatização só apresentou um novo recurso para se relacionar com os seus clientes que foi o instagram.

4.3. Empresa B

A pousada existe desde 2011, mas foi comprada pelo atual empresário e gestor em 2014, recentemente expandiu seu número de UHs para 21, tem como público alvo casais brasileiros e de outros lugares da América Latina. A diária mais barata encontrada na pesquisa foi de R\$180,00. Se encontra na posição 5 de 24 no ranking de Pousadas de Tibau do Sul no TripAdvisor, classificada como “Muito Boa”, com nota média, nas avaliações dos usuários, de 4,0, numa escala de 0 a 5. Classificada como “Muito Bom” no Booking com média 8,5 nas avaliações recebidas, a nota específica para o tratamento dos funcionários foi 8,9.

Tabela 3: Grau de Inovação na Empresa B

Grau de Inovação	Média
D - Dimensão Clientes	3,0
E - Dimensão Soluções	3,0
F - Dimensão Relacionamento	5,0

Fonte: Sistemali

A empresa possui no ciclo inicial de acompanhamento do Programa ALI (Ciclo 0) um grau de inovação global de 3,0, numa escala de 1 a 5, e como demonstra a tabela acima nas dimensões Clientes, Soluções e Relacionamento possui respectivamente os graus 3,0, 3,0 e 5,0.

Na dimensão Clientes a empresa obteve nota 3, pois embora possua uma sistemática de identificação de novas necessidades dos clientes, não identificou nos últimos 3 anos nenhum novo mercado, além de manifestar apenas uma nova versão de produto ofertado que foram os quartos com TV de LED.

Quanto a dimensão Soluções a empresa obteve também nota 3 por oferecer apenas uma nova solução que foi a oferta de água no frigobar dos quartos, além de apenas uma integração seus recursos com terceiros para poder oferecer o serviço de almoço e jantar.

Na dimensão Relacionamento, a empresa recebeu pontuação máxima tanto no item de amenidades e facilidades, pois passou a oferecer transfer e internet, quanto no item de informatização, por ter adotado mais de um novo recurso de informática, que foram o Instagram e o What's APP.

4.4. Empresa C

A pousada existe desde 1991, tem 12 bangalôs luxo e 16 bangalôs especiais, totalizando 28 UHs, tem como público alvo turistas de luxo, das classes A&B, preferencialmente casais e só aceita reserva com crianças acima dos 10 anos. A diária mais barata encontrada na pesquisa foi de R\$1.045,00. Se encontra na posição 1 de 14 no ranking de Hotéis de Tibau do Sul no TripAdvisor, classificada como “Excelente”, com nota média, nas avaliações dos usuários, de 5,0, numa escala de 0 a 5. Classificada como “Excepcional” no Booking com média 9,6 nas avaliações recebidas, a nota específica para o tratamento dos funcionários foi 9,7.

Tabela 4: Grau de Inovação na Empresa C

Grau de Inovação	Média
D - Dimensão Clientes	5,0
E - Dimensão Soluções	5,0
F - Dimensão Relacionamento	5,0

Fonte: Sistemali

A empresa possui no segundo ciclo de acompanhamento do Programa ALI (Ciclo 1) um grau de inovação global de 4,8, numa escala de 1 a 5 e como demonstra a tabela acima nas dimensões Clientes, Soluções e Relacionamento possui grau máximo, com 5,0.

A empresa conseguiu nota máxima em Clientes por demonstrar que possui uma sistemática de identificação de novas necessidades dos seus clientes através do monitoramento do TripAdvisor, relatórios de satisfação e sugestões fornecidos pelo Roteiro de Charme, livro de sugestões e *logbook* da recepção, além do seu contato direto e personalizado para todos os clientes, também demonstrou ter uma identificação sistemática de novos mercados, citando como exemplo público jovem de alto padrão e um crescente público da terceira idade, além disso apresentou manifestações em novos produtos para sanar algumas das demandas percebidas, encarando como exemplos um novo café da manhã e *snacks* no quarto para pessoas com dietas restritivas.

Quanto a dimensão Soluções a empresa obteve nota por passar a oferecer menus degustações e de ter montado um espaço exclusivo na Praia das Minas, conhecido como Bar da Praia, além disso integrou seus recursos com terceiros para poder oferecer o serviço de massagem e passeios turísticos exclusivos na região.

Na dimensão Relacionamento a empresa pontuou o máximo no item de amenidades e facilidades, pois passou a oferecer drink de boas vindas e água saborizada, e também atingiu nota máxima no item de informatização pois apresentou como novos recursos para se relacionar com os seus clientes o instagram e seus perfis em sites especializados como o TripAdvisor.

5. ANÁLISE E RESULTADOS

Nessa seção serão expostas as respostas das entrevistas realizadas com as empresa sobre a hospitalidade e o entendimento dos fatores mais importante de um ambiente por eles, para a partir disso e da comparação com as notas médias de satisfação nos portais Booking e TripAdvisor, juntamente com a análise do grau de inovação nas Dimensões Clientes, Soluções e Relacionamentos, possamos verificar se existe uma relação entre a inovação nessas dimensões e a hospitalidade nessas empresas, atendendo assim ao objetivo do presente estudo.

5.1. Respostas dos questionários

No começo do questionário, antes das questões, foi apresentado o conceito do Instituto da Hospitalidade (2007) e dito que a hospitalidade do qual o questionário tratava refletia o conceito, como sendo: “o conjunto de ações, serviços, infraestrutura e outros recursos destinados a receber bem os visitantes [...] sem perder as características fundamentais da relação entre pessoas”.

5.1.1. Como você percebe a hospitalidade?

Dito isso, iniciam-se as questões com “Como você percebe a hospitalidade? Escolha até três opções que considera mais importante.”

Quadro 1: Como você percebe a hospitalidade

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Postura das pessoas na prestação do serviço	X	X	X
Como eu me senti pelo serviço prestado	X	X	X
Estrutura física e conforto dos quartos			X
Serviço feito com padrão	X		
Rapidez na execução das atividades		X	

Fonte: Typeform, 2017

Como descrito no Quadro acima as 3 empresas selecionaram as opções que falam sobre a postura dos prestadores do serviço e o modo como o cliente se sentiu durante a prestação e foi interessante notar que a Empresa C escolheu a opção que é mais diretamente ligada ao prazer

da experiência especificamente, enquanto as outras escolheram opções mais ligadas a uma ótica que pode ser encarada como mais quantitativa, produtiva do que a opção do conforto que é algo mais qualitativo, ligado ao consumo hedonista do serviço.

5.1.2. Como você percebe a hospitalidade?

Na segunda questão foi perguntado “Numa escala de 0 a 10, qual a importância você acredita que a hospitalidade tem na percepção do cliente para que ele tenha uma boa experiência?”.

Todas as empresas responderam 10, dando importância máxima a hospitalidade para que seus clientes possam ter uma boa experiência, algo que não é de surpreender por se tratar de meios de hospedagem, onde a hospitalidade é fator tão imprescindível que acaba se confundindo com hospedagem, como Lashley (2015), nos diz ao explicar o que considera e tenta criar o termo *hospitalibilidade*.

5.1.3. Que nota você daria a hospitalidade na sua empresa?

O terceiro questionamento foi “Numa escala de 0 a 10, que nota você daria à hospitalidade na sua empresa?”.

Para essa questão as empresas B e C responderam 10 e a empresa A respondeu 8. O que se mostra interessante é que a empresa B, mesmo não tendo notas máximas, percebe que o seu nível de hospitalidade na empresa é excelente e isso pode ser um fator que venha a indicar deficiência na percepção do que seria uma hospitalidade de excelência, como será mais discutido adiante.

5.1.4. Disseminação da cultura de hospitalidade na empresa

A quarta questão foi “De que forma você acredita que uma empresa pode disseminar a cultura da hospitalidade para que seus colaboradores possam promover boas experiências para seus clientes? (Escolha até duas opções)”.

Embora tenha sido pedido para a escolha de no máximo duas alternativas, a Empresa A assinou 3 alternativas, o que na análise do quadro posteriormente vem a ser algo interessante.

Quadro 2: Respostas à questão sobre formas de disseminação da cultura da hospitalidade nas empresas

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Melhorar relacionamento interno	X	X	
Ter líderes que são exemplos	X		X
Cuidar dos seus colaboradores		X	
Promover treinamentos específicos	X		X

Fonte: Typeform, 2017

Nota-se que as escolhas da Empresa B estão estritamente ligadas ao relacionamento com os colaboradores e são alternativas que se distanciam da capacitação e seu investimento como

membro formador dessa cultura também. Já a Empresa C que já tem bem mais anos de experiência e maturidade, marcou as duas alternativas que são mais ligadas à capacitação, o que está bem refletido em suas práticas. A Empresa A com a sua escolha de três alternativas, pode ter deixado claro uma posição intermediária de maturação quanto ao entendimento da cultura de hospitalidade, em relação a Empresas B e C, pois ao mesmo que escolhe as duas alternativas relacionadas à formação dos colaboradores, também marca a alternativa sobre relacionamento interno.

5.1.5 Indicadores utilizados para mensurar a hospitalidade

A quinta questão do questionário foi “Para mensurar o quanto sua empresa é hospitaleira, quais os indicadores que você utiliza/utilizaria? (Escolha até três opções)”.

Quadro 3: Quais indicadores utiliza/utilizaria para mensurar a hospitalidade

Questão	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Nota do TripAdvisor	X	X	X
Pesquisa de Satisfação	X		X
Elogios recebidos	X	X	
Nota do Booking		X	
Pesquisa de Clima Organizacional			X

Fonte: Typeform, 2017

Uma unanimidade que surgiu nesse questionamento foi a escolha do TripAdvisor como instrumento de mensuração da hospitalidade, o que evidencia o quanto o site se faz importante atualmente, não só para os usuários que o utilizaram para expressar e pesquisar referências, mas também para os empresários que buscam acompanhar se a experiência dos seus clientes tem sido hospitaleira ou não. Em seguida sendo escolhidas por duas empresas cada, vieram as alternativas “Pesquisa de Satisfação” e “Porcentagem de Elogios Recebidos”. E com uma indicação cada, vieram as opções “Nota no Booking”, escolhida pela Empresa B e “Pesquisa de Clima Organizacional”, escolhida pela empresa C, o que pode nos relevar que embora não seja encarada pela Empresa C como ação de prioridade para a disseminação da cultura da hospitalidade, o clima organizacional é um fator considerado importante para o monitoramento da hospitalidade pela empresa.

5.1.6. Indicadores utilizados para mensurar a hospitalidade

A sexta questão foi: “Fora a sua empresa, que outra (s) empresa (s) você conhece, que considera hospitaleira? (Cite até três exemplos)”.

A Empresa A indicou o “SEBRAE e JSGrilo” como empresas hospitaleiras, a Empresa B indicou “Flat Solar Aguas Pipa” e a Empresa C indicou as “Okka interiores (Natal) e Txai (Itacaré)” como empresas que considera hospitaleira.

5.1.7. Atributos de um líder hospitaleiro

O sétimo questionamento diz “Quais são os atributos que você considera fundamentais para um líder hospitaleiro? (Escolha até três opções)”.

Apesar de ter sido pedido para a escolha de no máximo três opções, a Empresa B assinalou 5 alternativas, o que levou a um empate da terceira alternativa mais considerada pelas empresas como fundamental para um líder hospitaleiro.

Quadro 4: Quais atributos fundamentais para um líder hospitaleiro

Questão	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Trata a todos com respeito	X	X	X
Alguém que te faz se sentir especial	X	X	X
Está sempre pronto para servir	X	X	
Alguém com quem você pode contar		X	X
É gentil		X	

Fonte: Typeform, 2017

Percebe-se através do quadro que houveram duas alternativas unânimes que foram “Tratar a todos com respeito” e “Alguém que faz você se sentir especial” que remete muito ao conceito supracitado de Anne Gotman de ir além dos códigos (Raynal, 2013). Duas alternativas ficaram empatadas com duas empresas as escolhendo, foram “Estar sempre pronto para servir” que remetem a disponibilidade e “Alguém que você pode contar” que fala à confiança no serviço da empresa. A Empresa B ainda assinalou a opção “É gentil”.

5.1.8. Como sua empresa pode melhorar em relação a hospitalidade.

A última pergunta do questionário era aberta e dizia “8. Você acredita que pode melhorar quanto a hospitalidade da sua empresa? Se sim, como?”.

Todas as empresas responderam que sim. A Empresa A afirmou que “A hospitalidade sempre pode ser melhorada” e ações pontuais podem ser tomadas para “melhorar o atendimento” sem, no entanto, que se oscile “o padrão de hospitalidade”.

A Empresa B acredita que pode melhorar a hospitalidade “conhecendo mais o hóspede antes dele chegar”, “chamar pelo nome” e “tentar surpreender sempre o hóspede em gestos gentis”.

Já a Empresa C acredita que para melhorar a hospitalidade aos seus clientes é “essencial que se sinta bem-vindo (o hóspede) sem que palavras precisem ser ditas” e afirma que a empresa possui uma “Obsessão pelos detalhes”.

5.2. Análise comparativa

Para uma melhor organização dos fatores encontrados e interpretados pelo autor da pesquisa, foi

criada a tabela abaixo onde se compara a soma dos graus de inovação nas dimensões Clientes, Soluções e Relacionamento, com a nota do TripAdvisor, que foi alternativa unânime escolhida pelas empresas como instrumento de análise da hospitalidade. Também foram acrescentadas linha na tabela que remetem a nota que o tratamento dos funcionários recebeu na avaliação do Booking, visto que na questão sobre a percepção da hospitalidade as opções que tinham relação com o tratamento e os sentimentos durante a prestação dos serviços foram unânimes, e também outra linha com a nota que as empresas se dão quanto a hospitalidade.

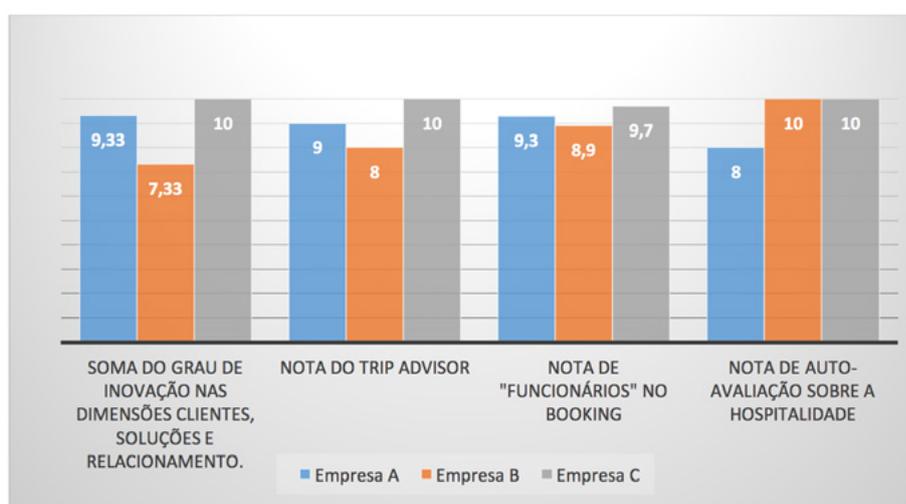
Tabela 5: Síntese do desempenho

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Somas dos scores nas dimensões Clientes, Soluções e Relacionamento do Radar da Inovação	14	11	15
Nota da empresa no TripAdvisor	4,5	4,0	5,0
Nota do item “Funcionários” nas avaliações do Booking	9,3	8,9	9,7
Nota da auto-avaliação sobre a hospitalidade ofertada.	8	10	10

Fonte: Elaboração própria.

Para facilitar a visualização foi elaborado um gráfico, onde todas as escalas foram transformadas para terem o valor máximo de 10.

Gráfico 4: Síntese do desempenho.



Fonte: Elaboração própria.

A partir da junção desses 4 fatores, pode-se notar que, retirando a quarta categoria, que foi uma auto-avaliação, as empresas se comportam de maneira similar nas três categorias, o que pode

levar a possibilidade de uma relação entre a inovação nas dimensões Clientes, Soluções e Relacionamentos, com a qualidade geral dos serviços (Nota do TripAdvisor) e da hospitalidade percebida pelos clientes em relação ao contato com os colaboradores (Nota de “Funcionários” no Booking).

Nota-se que a Empresa B está num patamar menor que as outras duas em nas três primeiras categorias e se iguala a Empresa C apenas na quarta categoria, o que pode delinear que a Empresa B pode ter problemas com a mensuração que faz da hospitalidade ofertada.

A Empresa A está sempre num patamar intermediário, em vista das empresas em comparação, com um pouco mais de tempo de mercado que a Empresa B, mas ainda não alcançando a maturidade e o grau de especialização da Empresa C, a Empresa A permanece nesse limiar, e a humilde auto-avaliação que expôs pode demonstrar um forte interesse em aprimorar a hospitalidade em sua pousada.

A Empresa C encontra-se com a nota máxima em todas as categorias, exceto a terceira, onde recebeu 9,7, mas ainda assim lidera as outras na categoria. No mercado a empresa também é considerada líder e referência no país, possuindo vários prêmios por sua atuação ao longo dos seus 26 anos de história. O que não surpreende a análise dos seus resultados e embora tenha se auto-avaliado com 10, é importante resgatar que a empresa cita que está em constante busca pelo aperfeiçoamento da sua hospitalidade e possui uma obsessão pelos detalhes, o que demonstra um alto grau de especialização do seu serviço.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relembrar a Almeida (2009) quando fala que o entendimento sobre a hospitalidade não está consolidado, nem entre alunos, tão pouco a profissionais que atuam no setor, porque sentiu-se ao longo do estudo o desafio que foi e ainda é escrever sobre o tema da hospitalidade, quando este é um assunto com tantas facetas e caminhos a serem seguidos. Ainda mais se estudando a hospitalidade na hotelaria, onde os conceitos, como bem elucubra Lashley (2015), podem se entrelaçar e chegar a confundir os autores que se desfiam a isso.

Dito isso, destaca-se que a inovação, tema tão presente e imprescindível para o desenvolvimento não só econômico, mas humano, desde que o homem inventou meios de sobrevivência, merece uma atenção maior do meio acadêmico. Considerando o gradativamente acelerado e vital processo que tem se tornado ao longo dos séculos.

É correto afirmar que este estudo parte de uma base prática, que é o trabalho do autor como Agente Local de Inovação e seu acompanhamento contínuo e especializado dentro das empresas estudadas, para junto com aporte da teoria, poder traçar paralelos entre o processo de inovação visto dentro dessas empresas e a hospitalidades presente nelas.

Sendo a hospitalidade um fator estritamente experiencial, foi muito complexo encontrar instrumentos que pudessem de alguma forma associar qual seria o desenvolvimento da hospitalidade nessas empresas para depois poder comparar e traçar esse paralelo.

Recorrendo ao principal motivo da hospitalidade que é o hóspede, encontrou-se instrumentos que podem fornecer partes de um cenário, com Gastal (2015) elucidada, nos permitindo formar uma interpretação de um todo.

E essa interpretação do autor é que, colocando esses fatores ao lado do instrumento de mensuração da inovação, se encontrou indícios de que a inovação e a hospitalidade têm sim uma relação forte nos meios de hospedagem, ao menos quando se foca nas dimensões do radar da inovação que mais tratam da relação de experiência entre os meios de hospedagem e os hóspedes, que são Clientes, Soluções e Relacionamento.

Contudo, o estudo se deu em apenas três empresas de um universo muito mais rico e amplo, acreditando assim o autor que seria ideal a expansão da aplicação de instrumentos como o radar de inovação em mais empresas do setor e a busca de instrumentos de mensuração da hospitalidade, que pudessem confirmar e validar essa relação, que foi o objetivo do estudo.

Tal ampliação da pesquisa poderia ser de grande valia para a atividade turística como um todo, pois suas aplicações poderiam trazer resultados positivos como a elaboração de novos e mais eficazes instrumentos de mensuração e quem sabe melhores modelos de planejamento de estratégias e gestão dos meios de hospedagem.

AGRADECIMENTOS:

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

ABREU, V. A. A Máquina da Hospitalidade. In: DECKER, A. F. M.; BUENO, M. S. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo, Thomson Pioneira: 2003.

ALMEIDA, J V. **Uma odisséia em busca de héstia: do turismo à hospitalidade pelos caminhos das representações sociais** / Juliana Vieira de Almeida. – Natal, 2009.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Projeto Agentes Locais de Inovação: Uma medida do progresso nas MPEs do Paraná**. Curitiba. 2010.

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

CAMARGO, L. O. L. **Os interstícios da hospitalidade**. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 42-69, mai. 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, A. B. **TEORIA ECONÔMICA E POLÍTICA DE INOVAÇÃO**. *Rev. econ. contemp.*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 281-307, ago. 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482016000200281&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 02 out. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/198055272024>.

FERREIRA, P. P. e BARROS, P. **Análise de Conteúdo: a proposta de Laurence Bardin**. Disponível em: <<http://www.caleidoscopio.psc.br/ideias/bardin.html>>

FONSECA, M. A. P. **Espaço, políticas de turismo e competitividade**. Natal: EDUFRRN, 2005.

GASTAL, S. **Turismo, Imagens e Imaginário**. São Paulo: Aleph, 2005.

GONZÁLEZ, M. O. A.; RAMOS, R. E. B. ; GURGEL, C. A. . A relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente com a lucratividade da empresa. **In: ENEGEP, 2004, Santa Catarina. ENEGEP, 2004.**

GONZÁLEZ, M. O. Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria: um estudo sobre os fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil. 2005. 157 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil, 2005.

IBHE – Instituto Brasileiro De Hospitalidade Empresarial. **Pesquisa de Hospitalidade Empresarial. 2016**. Disponível em: < <http://ibhe.com.br/2017/pesquisa/Pesquisa-IBHE-Hospitalidade-Empresarial-2016.pdf>>

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Hospitalidade: guia para profissionais operacionais**. Instituto de Hospitalidade; Brasil. Ministério do Turismo. Salvador, 2007. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/guia_hospitalidade.pdf>

LASHLEY, C. **Hospitalidade e hospitabilidade**. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 70-92, mai. 2015.

LINHARES, I. L. L. **Redescobrimos espaços, reencontrando culturas: a interiorização do turismo no Rio Grande do Norte**. Monografia (Bacharelado em Turismo), Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

MENEZES, V. O.; CUNHA, S. K. **Meios de Hospedagem e Inovação como Estratégia Competitiva: Uma Discussão Teórica com Base na Visão de Porter**. Rosa dos Ventos, v. 7, p. 526-540-540, 2015.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem** (SBClass). 2015. Disponível em: < <http://www.turismo.gov.br/aceso-a-informacao/63-acoese-programas/5021-sistema-brasileiro-de-classificacao-de-meios-de-hospedagem-sbclass.html>>

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Mapa do Turismo Brasileiro**. 2017. Disponível em: < <http://mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>>

OCDE (2005). **Manual de Oslo** – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução: FINEP. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>

OMT. **International Recommendations for Tourism Statistics 2008**. 2008. Disponível em < https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf#page=21>

PANROTAS, 2015. **Levantamento mostra que RN já tem 52,5 mil leitos**. Disponível em: <http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/hotelaria/2015/10/levantamento-mostra-que-rn-ja-tem-525-mil-leitos_119810.html>

Pesquisa de serviços de hospedagem: 2016 / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. - Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

QUADROS, Alexandre Henrique de. **A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço**. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VIII, n. 1, p. 43-57, jan.-jun. 2011.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-97. Disponível em: http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SAWHNEY, M. WOLCOTT, R.C.; ARRONIZ, I. **The 12 Different Ways for Companies to Innovate**. MIT Sloan Management Review (Spring 2006). pp. 75-81.

SPOLON, A. P. **Um exercício de hospitalidade**. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 3 - 8, mai. 2015.

VERMA, R., et al. (2008). **Key elements in service innovation: Insights for the hospitality industry** [Electronic article]. Cornell Hospitality Roundtable Proceedings, 1(1), 6-12. Disponível em: < <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=chr-conf> >

World Tourism Organization (2017), **UNWTO Annual Report 2016**, UNWTO, Madrid. Disponível em: <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418725>>

World Travel & Tourism Council: **Travel & Tourism Benchmarking Reports 2017** – London, United Kingdom, March 2017. Disponível em : <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/brazil2017.pdf>>

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E DESEMPENHO GERENCIAL E INOVADOR: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DE SERVIÇO DE CONTABILIDADE

Rhayany Juvêncio Costa

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

A inovação possui papel crucial no desenvolvimento da empresa que preza pela sustentabilidade ambiental, porém, tal função ainda não é devidamente reconhecida. Tecnologias ambientais, quando bem implementadas, podem minimizar os danos causados ao meio ambiente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. O objetivo desta pesquisa consiste em verificar se as empresas de serviço de contabilidade utilizam práticas sustentáveis e qual relação de tais práticas com o desempenho gerencial e inovador das mesmas. O método da pesquisa foi o estudo de casos em duas empresas “A” e “B” com uso de um questionário estruturado para a coleta de dados nas entrevistas. Os resultados indicaram que a empresa “A” apresenta um maior comprometimento com a implementação de práticas ambientais sustentáveis. É possível que implementação de tais práticas seja um reflexo do desempenho da gestão em cada empresa estudada.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável; Tecnologias ambientais; Escritórios de contabilidade; Programa ALI.

1. INTRODUÇÃO

O reconhecimento por parte das empresas das esferas impactadas por suas atividades (empregados, fornecedores, consumidores, comunidade e meio ambiente) se mostrou mais evidente a partir do tratado de Kyoto, ocorrido em 1997. No Brasil, foi observado uma maior sensibilização das empresas em relação a temática responsabilidade social a partir da Constituição de 1988, quando o respeito pelo direito dos cidadãos ganhou destaque (SILVA, 2012). Atualmente, sabe-se que os ganhos de uma empresa não se resumem a resultados econômicos, aspectos da sustentabilidade e responsabilidade social empresarial precisam estar incorporados ao planejamento estratégico dos negócios, de maneira a contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária, respeitando os limites planetários (GONZÁLEZ *et al.*, 2014; ETHOS, 2016, GONZÁLEZ *et al.*, 2017).

No Brasil, os pequenos negócios representam a categoria empresarial mais expressiva do país. As micro e pequenas empresas, de acordo com o Sebrae (2016) representam 99% dos empreendimentos brasileiros, fazendo com que tais empresas exerçam papel primordial no desenvolvimento de um país mais justo, igualitário e desenvolvido. Assim, ao abordar o desenvolvimento sustentável no ambiente empresarial é fundamental considerar tal categoria, especialmente no Rio Grande do Norte, onde cerca de 98% das empresas são desta natureza (ETHOS, 2017).

Os escritórios de contabilidade trabalham com a análise das áreas fiscal, tributária e trabalhista de uma empresa. Os serviços contábeis são essenciais para toda empresa, independente de ramo ou segmento empresarial a qual pertence (SEBRAE, 2015). De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (2017), existem no Brasil 52.243 organizações contábeis, considerando as categorias sociedade, empresário e EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada). O Rio Grande do Norte conta com 479 destas organizações. Considerando a significativa parcela de empresas existentes no estado, a presente pesquisa analisa a importância da incorporação de práticas sustentáveis e inovadoras de maneira a gerar subsídio para promoção da sustentabilidade no segmento.

O objetivo do presente estudo consiste em analisar a relação entre as práticas sustentabilidade ambiental e o desempenho gerencial e inovador em duas empresas de serviço de contabilidade da cidade de Natal. Para tanto, o artigo está estruturado em seis tópicos. O primeiro trata da introdução, trazendo uma contextualização do objeto de estudo, bem como problemática e objetivo da pesquisa. O segundo versa sobre o referencial teórico, abordando a sustentabilidade e responsabilidade social nas empresas e conceitos de inovação. O método da pesquisa empregado é apresentado no tópico três, seguido dos tópicos quatro e cinco com o estudo de caso e a análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e recomendações no tópico seis.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Responsabilidade social

Grandes, pequenas e médias empresas possuem responsabilidade social com a sociedade em que operam (OLIVEIRA, 1984). De acordo com Oliveira, Fabriani e Pereira (2010, p.44) “a responsabilidade social empresarial se dá através da boa conduta nas práticas realizadas em relação ao conjunto dos *stakeholders* de forma contínua e perene”. Ainda, para este autor, a responsabilidade social deve compor a parte central da estratégia de negócios da empresa, compreendendo que os objetivos sociais não são adversos aos econômicos, podendo, inclusive, se transformar em oportunidades econômicas.

Para Frederick (1979 *apud* Oliveira, 1984) a responsabilidade social está ligada aos esforços da empresa em empregar recursos (humanos, físicos e econômicos) para fins sociais mais abrangentes. Envolve a atenção da empresa em relação as expectativas da sociedade, por sua vez, representada por diversas categorias de pessoas (colaboradores, consumidores, comunidade, credores, fornecedores, acionistas, sócios ou proprietários), que são os beneficiários da prática da responsabilidade social nas empresas.

O investimento em práticas socialmente responsáveis tem ganhado força no mercado empresarial. Empresas que refletem uma gestão comprometida com questões sociais e ambientais são bem vistas perante a sociedade. De acordo com SEBRAE/SC (2015, p.1) “Os benefícios alcançados podem contribuir para o fortalecimento da marca por meio da intensificação da imagem institucional, refletindo no público interno e externo.” Sendo assim, além da contribuição socioambiental, com a adoção de tais práticas tem-se uma amplificação da competitividade da empresa.

2.2. Sustentabilidade ambiental nas empresas

A preocupação com as questões ambientais globais veio à tona a partir da década de 1980, nesta época, debates ambientalistas, reuniões em âmbito mundial se voltavam para a problemática ambiental global (NETO *et al.*, 2011). Um dos primeiros esforços globais foi a introdução da noção de desenvolvimento sustentável apresentada inicialmente no Informe Brundtland, publicado como Nosso futuro comum, fruto do relatório da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. De acordo com o informe, “O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1987, p. 24).

Foi a partir dessa noção de sustentabilidade que surgiu, no contexto empresarial, o conceito *Triple Bottom Line*, no português, Tripé da sustentabilidade criado pelo empresário norte americano John Elkington com objetivo de compreender a sustentabilidade nos negócios. De acordo com o conceito, “...o econômico, o ambiental e o social devem estar em equilíbrio nos resultados da empresa.” (SEBRAE, 2015).

De acordo com o Instituto Ethos (2016, p.1), “o cálculo dos impactos negativos sobre o meio ambiente e na sociedade ainda não é considerado na nossa cadeia produtiva”. É preciso tomar consciência de que a inovação pode representar mais que ganhos econômicos, com capacidade de maximizar os impactos positivos socioambientais, a exemplo de iniciativas sustentáveis que objetivam a redução de custos com recursos naturais por meio da apropriação de recursos tecnológicos.

2.3. Inovação e inovação ambiental

O conceito inovação pode estar atrelado à esperança, a novidade e ao desafio, assim como ao medo, ao risco e a insegurança (CASAGRANDE, 2014). De acordo com o Manual de Oslo (2013, p. 55) entende-se inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Ainda de acordo com o manual existem quatro tipos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional.

Na inovação de produtos tem-se um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. A inovação em processo envolve o emprego de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados. A inovação em marketing consiste em melhoras significativas na concepção ou embalagem do produto, no posicionamento, na promoção ou na definição de preços destes. Por fim, tem-se a inovação organizacional relacionada a melhorias implementadas pela primeira vez na empresa, nas práticas de negócio, na organização do local e em suas relações externas (OCDE, 2013).

Outra forma de classificar a inovação se refere as características observadas no produto final. Neste caso, tem-se a inovação incremental, resultando em pequenas melhorias significativas, porém, de maneira a manter o conceito original do produto ou serviço. E a inovação radical, que resulta em grandes alterações e atua geralmente eliminando o produto da geração anterior (SEBRAE, 2015).

A inovação tem função crucial no lançamento do desenvolvimento em direção a sustentabilidade ambiental, porém tal função não é amplamente explorada (KEMP, 2000). Tecnologias podem ser “ambientais” quando são aplicadas, muitas das tecnologias de hoje, como computadores, tendem a ser ambientalmente positivas à medida que poluem menos. No que se refere a inovação ambiental Kemp et al. (2000) cita três fatores determinantes: 1) os incentivos a inovação (Ex.: Políticas de incentivos a empresa ambientalmente corretas; Demanda por produtos sustentáveis; Custos de descarte de resíduos), e as condições da empresa que permitam a mesma usufruir dos benefícios econômicos acarretados por tal inovação; 2) a desenvoltura de absorver e combinar conhecimentos de diferentes fontes, e; 3) a capacidade de gerenciar o processo de inovação.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização da pesquisa

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa bibliográfica, descritiva com abordagem qualitativa.

Segundo Lima e Miotto (2007, p. 38) “a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório”. De acordo com os autores, tem-se inicialmente a escolha e problematização do tema, seguida do levantamento da bibliografia e posterior análise documental com síntese integradora.

Na pesquisa descritiva, faz-se necessário o uso de diversas informações sobre o que se quer pesquisar, para descrever os fatos e fenômenos de determinada situação (TRIVIÑOS, 1977).

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p.31) “A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”. Aqui, há uma preocupação em compreender o porquê das coisas, apontando o que cabe a ser feito.

3.2. Procedimento da pesquisa

A pesquisa iniciou com a definição do objetivo. Em seguida foram realizadas pesquisas de fontes bibliográficas para o embasamento teórico. Após foram realizados estudo de casos em duas empresas participantes do Programa ALI SEBRAE/RN e suas práticas de sustentabilidade ambiental. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado (ferramenta adotada pelo Programa ALI para a aplicação do Radar da Inovação), com foco na dimensão Processos por incorporar aspectos da sustentabilidade, mas especificamente, no item 21 (Figura 1) e, por fim, tratamento/análise dos dados.

Figura 1: Item 21 do radar da inovação

Item 21 – Aspectos ambientais (Ecológicos)

() a. Nos últimos 3 anos, a empresa **fez mais de uma** mudança nas instalações ou na forma de trabalhar por razões ecológicas.

() b. Nos últimos 3 anos, a empresa **fez uma** mudança nas instalações ou na forma de trabalhar por razões ecológicas.

Fonte: Sebrae (2016)

(x) c. Nos últimos 3 anos, a empresa **não fez** qualquer mudança nas instalações ou na forma de trabalhar por razões ecológicas.

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1. Seleção dos casos

Na pesquisa buscou-se verificar se empresas em estudo se utilizavam de práticas sustentáveis e qual relação de tais práticas com desempenho gerencial das mesmas.

A escolha das empresas seguiu os seguintes critérios: possuir CNAE da principal atividade como sendo “Atividades de contabilidade”, atuarem no mercado há mais de cinco anos e se enquadrarem na categoria de pequena empresa.

Para tais critérios foi utilizada a base dados do SistemAli, que por sua vez fora alimentado com informações coletadas em entrevistas aos gestores das respectivas empresas realizadas no decorrer do programa por meio de quatro visitas, tanto na empresa A como na Empresa B, se utilizando das ferramentas do Sebrae (diagnóstico MPE, radar da inovação, matriz SWOT e plano de ação).

4.2. Empresa A

4.2.1. Descrição da empresa A

A empresa “A”, localizada na cidade de Natal, atua há quase cinco anos no mercado e fornece serviços nas áreas contábil, fiscal e pessoal. Enquadrada na categoria de Pequena Empresa, esta conta com 31 colaboradores e uma equipe gerencial composta por três dirigentes.

A empresa conta com os serviços da K&K contabilidade, na qual a última se utiliza da sua estrutura física e em troca assume o departamento fiscal da empresa. O mesmo ocorre em relação ao serviço de certificação digital eletrônica.

4.2.2. Análise da empresa A

Na empresa “A” são observados esforços direcionados à gestão organizacional. Com o auxílio de consultoria, a empresa tem investido no desenvolvimento gerencial de seus dirigentes, se preocupando em aplicar os conhecimentos adquiridos no negócio, de maneira a promover melhorias nas práticas de gestão.

Trata-se de uma empresa que se preocupa em promover o compartilhamento de informações dos dirigentes com os colaboradores. São realizadas reuniões quinzenais com três dos gestores que compõem a equipe gerencial da empresa, e bimestrais, com o gestor geral. Em relação aos colaboradores, as reuniões ocorrem sempre que vai haver alguma mudança significativa na empresa. Outro método de compartilhamento de informações com os colaboradores se dá através do envio de e-mail no dia a dia.

A empresa obtém informações externas para melhorar serviços e processos através de pesquisas na internet e da utilização de ferramentas como Iob e Econet, que fornecem regularmente atualizações da área do negócio (Ex.: legislações atualizadas), auxiliando na melhoria do desempenho da empresa.

Buscando promover a satisfação dos colaboradores existe um refeitório na cobertura do prédio da empresa para uso dos colaboradores. Além disso, os mesmos têm direito a 15 minutos de intervalo na parte da manhã e da tarde, fora o horário do almoço. Também são realizados, a cada 3 meses, uma confraternização para os aniversariantes do período. Objetivando incentivar os colaboradores a cumprirem adequadamente a carga horária, é concedida uma folga a cada trimestre, caso este cumpra corretamente seu horário. Outra ação direcionada a satisfação destes se refere a possibilidade de os mesmos sugerirem temáticas a serem abordadas nos treinamentos oferecidos pela empresa.

A empresa implementou painéis fotovoltaicos como forma de ganhar eficiência energética. De acordo com um dos gestores, já foi possível observar economias na conta de energia. Inicialmente eram cobrados valores em torno de R\$1.300,00 e atualmente esse valor diminuiu para R\$600,00. Considerando também o aspecto ambiental, a empresa passou a enviar documentos para os clientes via e-mail (cerca de 70%), reduzindo consideravelmente os gastos com papel. Além disso a empresa se encontra em processo de adesão de todos os clientes à plataforma de integração contábil, ação que representará uma redução tanto de gastos com materiais de escritório, como no uso do motoboy.

4.3. Empresa B

4.3.1. Descrição da empresa B

A empresa “B” está no mercado há mais de 10 anos oferecendo serviços de primeira necessidade a pessoas jurídicas, com foco em empresas da construção civil, incorporação imobiliária e grandes empresas atacadistas. Atua fornecendo assessoria contábil, assessoria fiscal, assessoria de recursos humanos e assessoria de legalização. Enquadrada na categoria de Pequena Empresa, esta conta com 22 colaboradores.

A empresa agrupa os clientes por: empresas de construção civil, empresas abertas para construção de usinas eólicas, empresas distribuidoras de alimentos e outras empresas menores de segmentos diversos.

4.3.2. Análise da empresa A

É possível observar esforços da empresa em investir no desenvolvimento gerencial de seus dirigentes através de participação em encontros e palestras, em realizar pesquisa de satisfação dos clientes, em promover melhorias nas práticas de gestão e em investir na capacitação de seus colaboradores (Sistema de educação continuada CEFIS).

Objetivando promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores são realizadas comemorações em homenagem aos aniversariantes do mês (café da manhã, bolos, entre outros). A empresa também realiza premiação de fechamento de balanço, a exemplo da realizada em 2016, onde os colaboradores do setor contábil ganharam uma viagem.

Objetivando investir na melhoria dos processos, a empresa recentemente desenvolveu e adotou o Sistema de Controle de Clientes utilizado para armazenar informações referente cadastro do cliente e adotou o uso de software para o gerenciamento dos processos.

Não é identificado envolvimento da empresa em ações responsabilidade socioambiental, bem como maiores conhecimentos acerca dos impactos negativos causados ao meio ambiente.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Fatores de influência nas práticas sustentáveis nas empresas: investimento no desenvolvimento gerencial dos dirigentes e capacitação dos colaboradores

Empresas que investem no desenvolvimento gerencial dos gestores tendem a apresentar melhorias nas práticas de gestão. Na empresa “A”, foi possível observar a implementação de ações de compartilhamento de informações e de gestão de processos como resultado da aplicação dos conhecimentos adquiridos a partir de consultorias de gestão voltadas à equipe gerencial. Empresas com bom desempenho gerencial têm mais facilidade em incorporar princípios da sustentabilidade em seu modelo de gestão. De acordo com Keinert (2007) a responsabilidade socioambiental pressupõe entre outros aspectos qualidade de gestão.

Outro fator, com possibilidade de influência às práticas de sustentabilidade, se refere ao investimento na capacitação de seus colaboradores. Para Keinert (2007) a gestão de pessoas constitui uma das dimensões da sustentabilidade, para que uma organização seja sustentável o desenvolvimento profissional dos colaboradores deve ser algo constante e ligado aos objetivos estratégicos da organização. Tanto na empresa “A” como na “B” foram identificadas atividades de capacitação dos colaboradores, entretanto, na empresa “A” foram observadas ações direcionadas a busca de um agradável clima organizacional, além de um sistema formal de compartilhamento de informações com reuniões formais e regulares, com espaço aberto para os colaboradores opinarem quanto as temáticas que gostariam de serem treinados, apontando para um modelo de gestão mais participativa.

5.2. Práticas sustentáveis

5.2.1. Melhorias no desempenho dos processos

O emprego de ações ligadas a melhorias no desempenho dos processos, mais especificamente, relacionadas ao uso tecnologia da informação na modificação e eficiência dos processos ligados as execuções dos computadores podem ser empregadas de maneira a promover a incorporação de práticas sustentáveis em uma organização.

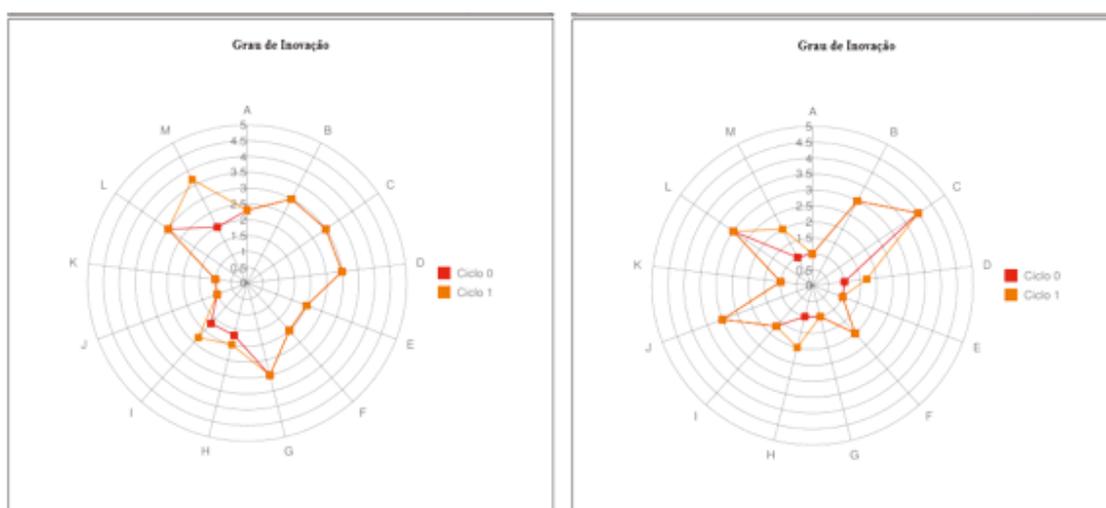
Na área da tecnologia da informação, as preocupações com as questões ambientais têm estimulado práticas denominadas TI verdes. De acordo com Lunardi, Frio e Brum (2011, p.2) “Tal conceito foi criado por empresas de tecnologia com o objetivo de aliar os recursos disponíveis a políticas de sustentabilidade e economia dentro das organizações, gerando benefícios tanto para o meio ambiente quanto para as organizações”.

Na empresa “A” foi observado a adoção de softwares de integração contábil, na qual contador e cliente acessam o sistema online (*Cloud Computing*), gerando maior rapidez no trabalho e redução no uso de materiais de escritório como papéis, tintas de impressora, entre outros. Com esta ação impactos ambientais são reduzidos, sem gerar prejuízos aos clientes e a qualidade dos serviços prestados. Neste caso, tem-se a prática TI verde através do uso de computadores com processos mais eficientes, gerando resultados mais sustentáveis e econômicos para a empresa.

Na empresa “B”, apesar de serem identificadas ações voltadas a melhorias dos processos, como a adoção de software de gerenciamento de atividades e desenvolvimento de software para cadastro e controle dos clientes, tais ações não apresentaram correlação direta com a sustentabilidade ambiental.

Ao considerar a dimensão Processos no radar da inovação (Figura 2), nota-se que tanto a empresa A como a B apresentaram melhoras na pontuação, entretanto, apenas a empresa “A” pontuou com ações direcionadas ao aspecto sustentabilidade ambiental, em decorrência da prática TI verde aqui citada e a ser abordada mais adiante.

Figura 2: Radar da inovação



5.2.2. Eficiência energética

A energia é tida como insumo básico para as atividades exercidas em uma pequena empresa, sendo assim, a redução de gastos de energia elétrica pode representar economia para a empresa e preservação para o meio ambiente (SEBRAE, 2015). Na empresa “A” foram implementados painéis solares, o que aponta não apenas a preocupação da empresa com os benéficos pessoais,

mas a responsabilidade para com o planeta e sociedade. Por outro lado, na empresa “B” não foram identificadas práticas de sustentabilidade ambiental.

É possível que implementação de tais práticas seja um reflexo do desempenho da gestão em cada empresa estudada. Na empresa “A” são observados esforços que sugerem um modelo de gestão mais participativa, com a utilização de métodos sistemáticos e contínuos (reuniões formais e regulares e espaço aberto para opinar), que por sua vez pode ter influência na orientação do modelo à sustentabilidade. De acordo com (CARVALHO, 2011) pessoas preparadas e estimuladas a inovar representam elemento fundamental para capacidade de inovar de uma organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo pudemos identificar algumas práticas sustentáveis aplicáveis à escritórios de contabilidade. Discutimos acerca de fatores de influência sobre tais práticas como o investimento no desenvolvimento gerencial dos dirigentes e capacitação dos colaboradores.

Pensar em desenvolvimento sustentável é compreender que os recursos naturais do planeta são limitados, e por isso precisam ser utilizados de maneira a satisfazer as necessidades da geração presente sem esquecer da existência das gerações futuras. No contexto empresarial, o emprego de princípios de sustentabilidade envolve a conscientização acerca da necessidade de conciliar ganhos econômicos com preservação ambiental e bem-estar social. São diversos os benefícios que podem ser alcançados ao se trabalhar de maneira sustentável, estes vão desde ganhos econômicos (Ex.: redução de custos com diminuição e água e energia), à ganhos ambientais (Ex.: redução da produção de resíduos sólidos) e ganhos sociais (Ex.: relação ética com consumidores e comunidade).

A sustentabilidade nas empresas é resultado da transformação de práticas de gestão dentro da própria organização. Assim o papel dos gestores, incentivando a adoção de práticas sustentáveis se torna crucial para que haja evolução no quesito sustentabilidade.

Foi possível verificar que empresas que despendem maiores esforços em investir no desenvolvimento gerencial e inovador apresentam práticas sustentáveis mais visíveis. Entretanto, vale ressaltar a carência de estudos científicos futuros mais aprofundados de maneira a contribuir com a disseminação e capacitação de empresas mais inovadoras e sustentáveis.

AGRADECIMENTOS:

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) por participar desse Programa Nacional de Inovação do País. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, H. G. De. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011. Disponível em: < <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>> Acesso em: 20 Out 2017.

CASAGRANDE JR, Eloy Fassi. Inovação tecnológica e sustentabilidade: possíveis ferramentas para uma necessária interface. **Revista Educação & Tecnologia**, n. 8, 2004.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO – CMMAD. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

Conselho Federal de Contabilidade. Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade. 2017. Disponível em: < <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>> Acesso em: 17 Ago 2017.

GONZÁLEZ, M. O. A.; GONÇALVES, J. S. ; VASCONCELOS, R.M. Sustainable development: Case study in the implementation of renewable energy in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, V. 142, p. 461-475, 2017.

GONZÁLEZ, M. O. A.; VASCONCELOS, R. M. ; SILVA, L. T. S. ; GONCALVES, J. S. . Empreendimentos Eólicos e Desenvolvimento Sustentável. **In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba. 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

Guilherme Lerch Lunardi; Ricardo Saraiva Frio; Marilia de Marco Brum. Tecnologia da informação e sustentabilidade: levantamento das principais práticas verdes aplicadas  área de tecnologia. Gerais, **Rev. Interinst. Psicol.** vol.4 no.spe Juiz de fora dez. 2011. Disponível em: < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202011000300006> Acesso em: 29 Set 2017.

Indicadores Ethos-Sebrae para Micro e Pequenas Empresas: Diagnóstico de RSE/ Sustentabilidade para Pequenos Negócios. São Paulo. 2016. Disponível em: < <file:///C:/Users/Rahyany/Downloads/Indicadores%20Ethos-Sebrae%20para%20Micro%20e%20Pequenas%20Empresas%202017.pdf>> Acesso em: 17 Ago 2017.

KEMP, R. Innovation and the environment. 1st ed. Vol. 1. OECD, Paris, 35-61. 2000.

Keinert, Tania Margarete Mezzomo. Organizações sustentáveis: utopias e inovações. São Paulo. 2007. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=IFJt-98e1hUC&oi=fnd&pg=PA13&dq=organiza%20%C3%A7%C3%B5es+sustent%20%C3%A1veis+estrat%20%C3%A9gias&ots=SSloPa7QqZ&sig=h0JCFgcJzG7N1_CURs2_mGO9ko#v=onepage&q=gest%20%C3%A3o&f=false Acesso em: 28 Set 2017.

LIMA, T. C. S; MIOTO , R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. 1, p. 37-45, 2007.

NETO, J. M.; KRÜGER, C. M.; DZIEDZIC, M. Análise de indicadores ambientais no reservatório do Passaúna. **Eng Sanit Ambient**, v. 14, n. 2, p. 205-214, 2009.

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 203-210, 1984. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901984000400030&script=sci_arttext> Acesso em: 28 Jul 2017.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de; FABRIANI, Carmen Beatriz; PEREIRA, Adolfo Plínio; A responsabilidade social empresarial como estratégia para o desenvolvimento sustentável de negócios: o caso da Klabin s/a. **Economia & Pesquisa**. v. 12, n.12, p. 32 – 69, 2010.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Rio de Janeiro: Finep, 2004.

SEBRAE (Org). **Os Donos de Negócio no Brasil: análise por sexo (2001 a 2014)**. Brasília/DF, 2016. Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/dd748210bdd659f185699e26adf5ee4e/\\$File/7479.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/dd748210bdd659f185699e26adf5ee4e/$File/7479.pdf) > Acesso em: 19 Nov de 2017.

SEBRAE. **Sustentabilidade**. 2. ed. Cuiabá. 2015.

SEBRAE/SC. Relatório de inteligência. **Responsabilidade social. Práticas sustentáveis para pequenos negócios**. SEBRAE Santa Catarina. 2015. Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9d197e97e4101ffc4a3fb41fd1498017/\\$File/5396.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9d197e97e4101ffc4a3fb41fd1498017/$File/5396.pdf)> Acesso em: 28 Jul 2017.

Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR. **GUIA PARA A INOVAÇÃO Instrumento para a melhoria das dimensões da inovação**. 2ª. Edição. Curitiba, janeiro 2015.

SEBRAE. **Eficiência energética**. 2ed. Cuiabá. 2015. Disponível em: < <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/sites/Sustentabilidade/Para%E2%80%93sua%E2%80%93Empresa/Publicacoes/Cartilhas/Efici%C3%Aancia-energ%C3%A9tica>> Acesso em: 29 Set 2017.

SILVA, Christian Luiz da; JUNIOR, E. F. C; LIMA, I. A. de; SILVA, M. C. da; AGUDELO, L. B. P; PIMENTA, R. B. **Inovação e sustentabilidade**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. Disponível em <<http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/2066/1/inovacaosustentabilidade.pdf>> Acesso em: 28 Jun 2017

A INFLUÊNCIA DO GERENCIAMENTO DE CLIENTES NO DESEMPENHO INOVADOR DA EMPRESA: UM ESTUDO NO SEGMENTO DE HOSPEDAGEM

Wellyonara Ysabelly da Silva
Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

A fidelização de clientes é uma busca constante de empresas de diversos segmentos. Identificar as necessidades e desejos dos clientes, surpreendê-los, são meios de fidelização. O artigo tem como objetivo identificar o relacionamento entre o gerenciamento de clientes e o desempenho inovador de empresas do setor de hospedagem. A fundamentação teórica teve como temas base o gerenciamento de clientes, satisfação e fidelidade de clientes, inovação e radar da inovação. A pesquisa de campo contemplou estudo de casos em três empresas participantes do Programa ALI. Utilizou-se para obtenção das informações, os formulários do diagnóstico empresarial do Prêmio MPE Brasil e o Radar da Inovação. Depois de analisados os dados colhidos, concluiu-se que a partir do momento em que a empresa possui meios de mensuração da satisfação de clientes – sejam eles formais, como formulários de pesquisa de satisfação, ou informais, através da observação, da intuição – a empresa deveria desenvolver um produto que atenda necessidades e/ou desejos já existentes ou não, possibilitando ao seu cliente uma experiência única, prazerosa, o que contribuirá para sua fidelização.

Palavras-Chave: Lealdade; Satisfação; Gerenciamento de clientes; Serviço.

1. INTRODUÇÃO

O estado do Rio Grande do Norte tem se destacado no cenário nacional e internacional como destino turístico, atraindo mais de dois milhões de visitantes por ano (Secretaria de Turismo – SETUR, 2017). A atividade turística aquece o mercado local e movimenta o setor de serviços que compõe o trade de turismo (meios de hospedagem, alimentação – bares e restaurantes, agências de turismo, enfim, todos envolvidos direta ou indiretamente na atividade). De acordo com Pires Associados, em 2016, o WTTC – World Travel & Tourism Council informou que o PIB direto de turismo representou 3,2% do total do PIB brasileiro e projeta um crescimento de 0,5% para o ano de 2017.

A qualidade na prestação de serviços tornou-se um item obrigatório em empresas que buscam serem as preferidas dos consumidores, isso porque, fatores que antes eram considerados diferenciais hoje não são mais, são essenciais, dentre os quais se destacam: boa estrutura, tecnologia e diversidade de produtos. O sucesso de uma organização depende da sua capacidade de fidelizar clientes, através de relações concretas, que passem confiança, segurança, clareza e interesse em solucionar o problema do cliente. Trata-se de uma experiência interativa, onde a qualidade é observada em cada fase do processo de negociação, que de acordo com Albrecht e Bradford (1992), pode ser chamada de momento da verdade.

Uma das explicações mais aceitas sobre a causa da satisfação ou insatisfação estabelece que a satisfação do consumidor resulte da diferença entre suas expectativas e sua percepção sobre a realidade (PARENTE, 2009). O aperfeiçoamento do serviço ofertado deve estar presente nas organizações como um processo de melhoria contínua, isso porque à medida que apresentam melhores serviços, os consumidores elevam seu nível de exigências. “É como se os consumidores propusessem novas metas a serem batidas pelas empresas a cada vez que elas progredissem” (SILVA, 2013, p. 29).

Desse modo, o gerenciamento dos clientes pode ter grande influência na gestão da inovação dentro da empresa, com um banco de dados atualizado, a empresa pode inovar de acordo com necessidades e expectativas levantadas na gestão da satisfação de clientes (GONZÁLEZ *et al.*, 2004a).

Com o exposto, surge a questão da pesquisa: Qual a relação entre o gerenciamento de clientes e a capacidade inovadora de empresas hoteleiras? A fim de responder essa pergunta, o objetivo do artigo é identificar a importância do relacionamento entre a gestão de clientes com o desempenho inovador da empresa hoteleira, a partir da análise simultânea do questionário MPE Brasil e do radar da inovação, detendo-se a dimensão Clientes.

O artigo está dividido em seis partes, na seção introdutória é apresentada uma abordagem acerca da atividade turística e fidelização de clientes, a justificativa e os objetivos almejados nessa pesquisa. Na segunda seção é desenvolvido o referencial teórico sobre conceitos de qualidade,

satisfação, qualidade de serviços, gerenciamento de clientes e inovação, tratada através da ferramenta Radar da Inovação. A seção seguinte destina-se a caracterização da pesquisa, a forma como os dados foram coletados e analisados. Na quarta seção, é descrita a pesquisa de campo e a caracterização das empresas estudadas. Na quinta seção, são descritos os resultados obtidos, e por fim, a última seção apresenta as considerações finais e recomendações para pesquisas futuras acerca do tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

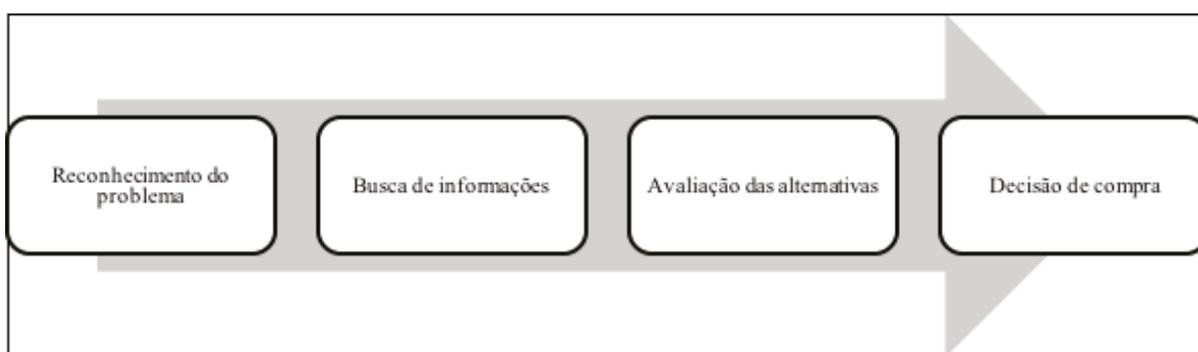
A fundamentação teórica da pesquisa foi baseada nos temas gerenciamento de clientes, satisfação e fidelidade de clientes, inovação e radar da inovação

2.1. Gerenciamento de clientes

Segundo Giansesi e Corrêa (2008), existem dois personagens no processo de compra de serviços, estes são os usuários, que vão consumir o serviço diretamente, e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra. Diante disso, é preciso identificar as necessidades e expectativas de cada um destes participantes, pois elas podem ser diferentes ou estar relacionadas.

De acordo com Giansesi e Corrêa (2008, p.67) “o que precisa ficar claro é que o entendimento do processo de decisão de compra é fundamental para a determinação dos critérios competitivos e, conseqüentemente, para a formulação da estratégia de operações que vise à competitividade”. Perante a isto, A Figura 1 apresenta as etapas do processo de decisão de compra.

Figura 1 – Etapas do Processo de Decisão de Compra



Fonte: adaptado de Basta *et al.* (2006, p. 72)

O processo inicia quando uma necessidade ou desejo é identificado, seja através de “*estímulos internos* (os estados de desconforto percebidos) ou por *estímulos externos* (provenientes do ambiente)” (BASTA *et al.* 2006, p.73). Logo após a identificação do problema busca-se informações acerca da solução do problema, as fontes de informações, de acordo com Basta *et al.* (2006), dividem-se em três: fontes pessoais, fontes comerciais e fontes experimentais, cada uma com um poder de influência diferente sobre a decisão de compra.

Ainda, segundo Basta et al. (2006, p.74) “já de posse de todas as informações necessárias sobre os produtos ou serviços que poderão satisfazer suas necessidades, o consumidor avalia as alternativas que se lhe apresentam”. Finalmente a compra do produto ou serviço é realizada, se satisfeito, este cliente poderá fazer parte do processo de compra de outro indivíduo, que poderá se tornar cliente também.

Vários fatores, como exemplo, temos os culturais – crenças, valores e costumes, sociais, pessoais e demográficos, influenciam no momento da aquisição de um produto/serviço, o que acaba dificultando a filtragem das informações. A Gestão de Relacionamentos com o Cliente ou CRM (*Customer Relationship Management*), é uma ferramenta de gestão estratégica que envolve todos os aspectos do relacionamento do cliente com uma organização.

Baltzan e Phillips (2012, p.222) afirmam que o CRM não é apenas uma tecnologia, mas também uma estratégia que uma organização deve abraçar a nível empresarial, “pois implementar um sistema de CRM pode ajudar a organização a identificar os clientes e criar campanhas de marketing específicas adequadas a cada cliente, aumentando assim as receitas”.

A ajuda fornecida ao fluxo de processos pela gestão de relacionamentos está presente em todo o processo do negócio, desde a identificação dos possíveis clientes à manutenção destes com o pós-venda. Assim, de acordo com O’Brien e Marakas (2013, p.264) O CRM utiliza tecnologia da informação para criar um sistema empresarial interfuncional que integra e automatiza muitos dos processos de *atendimento ao cliente* em termos de vendas, *marketing* e serviços que interagem com os clientes da empresa.

As contribuições do CRM, de acordo com Baltzan e Phillips (2012, p.221) são: “a) proporciona melhor atendimento ao cliente; b) melhora a eficiência da central de atendimentos; c) simplifica processos de marketing; d) contribui para o aumento do número de clientes”.

O principal objetivo do uso de sistemas de informação como o CRM é melhorar o fluxo de informações e proporcionar um melhor aproveitamento dos dados, possibilitando a qualidade nos processos e conseqüentemente, qualidade na prestação de serviços. Cabe destacar que a avaliação da qualidade de um bem tangível pode ser feita através de indicadores, se há defeitos ou não, qual o número de defeitos; já a qualidade de serviços se torna difícil de ser mensurada visto que esta é percebida de diferentes formas por diversos clientes, cada um tem uma visão diferente sobre a qualidade. Quintella, Melo e Leal (2001) afirmam que a qualidade dos serviços tem natureza abstrata, o que dificulta a avaliação e a mensuração acerca do seu nível de qualidade.

2.2. Satisfação e fidelização do cliente

A satisfação pode ser considerada como o suprimento, a saciedade ao consumir algo, inclusive um serviço. Existe uma série de fatores que prejudicam o desenvolvimento do trabalho e acaba comprometendo o nível de serviços das organizações. Esses fatores resultam da defasagem en-

tre o que as organizações oferecem e as expectativas dos consumidores. De acordo com Parente (2009, p. 284), essas falhas, também chamadas de *gaps*, podem ser classificadas da seguinte forma:

Gap 1 – Defasagem entre a expectativa do cliente e a percepção da gerência sobre essas expectativas;

Gap 2 – Defasagem entre as percepções da gerência e os padrões de qualidade;

Gap 3 – Defasagem entre os padrões de qualidade e os serviços efetivamente prestados;

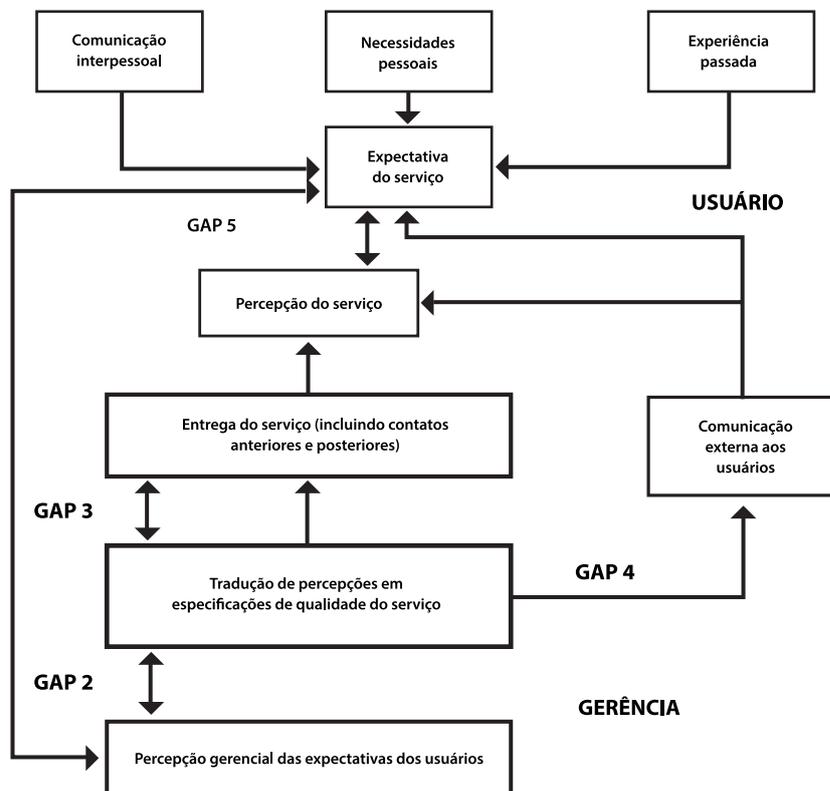
Gap 4 – Defasagem entre promessas anunciadas e o que é realmente oferecido;

Gap 5 – Resulta das outras quatro defasagens e é a diferença entre as expectativas dos consumidores e a percepção da qualidade dos serviços oferecidos.

Vários fatores provocam o surgimento dessas lacunas, ainda de acordo com Parente (2009), pode-se citar falta de informações sobre o consumidor, falha na comunicação, estabelecimento de expectativas irreais nos consumidores, dentre outras.

A Figura 2 apresenta o posicionamento dos gaps, facilitando o entendimento, refletindo o posicionamento das lacunas no decorrer do atendimento.

Figura 2 – Gaps na Qualidade do Serviço



Fonte: Traduzido de Parasuraman *et al.* (1990).

Conseguir manter um nível de excelência em serviços exige comprometimento total de todos os envolvidos. Na prestação de serviços em especial, o ponto principal é o colaborador, que mantém o contato direto com o cliente, que faz o serviço acontecer. Com um atendimento diferenciado e atencioso, a organização fideliza o cliente.

Clientes fiéis contribuem diretamente no marketing da empresa, eles compartilham suas experiências com colegas, familiares e pessoas mais próximas, mas quando insatisfeitos, sua voz alcança um número maior de pessoas, inclusive através das redes sociais.

Os programas de fidelização buscam construir um relacionamento duradouro com o cliente, para se chegar a esse ponto é preciso ter em mente que o principal da negociação não deve ser fechar o negócio, mas entender e suprir a real necessidade do cliente.

Ao contrário da fidelização, que é construída a cada nova compra (GONZÁLEZ *et al.*, 2004; GONZÁLEZ, 2005), a cada nova visita do cliente a empresa, a satisfação pode ser obtida em apenas uma visita, a cada novo encontro o cliente sairá ou não satisfeito, depende do serviço prestado, além de fatores alheios a organização, como o estado de espírito que esse indivíduo se encontra.

Há alguns meios de se avaliar os níveis de satisfação dos clientes, são pesquisas desenvolvidas com o intuito de verificar o grau de satisfação e o que pode e deve ser melhorado. Um método mais conhecido são os questionários, as conhecidas “pesquisas de satisfação”, a grande maioria são feitas através da escala Likert. A escala Likert é uma escala psicométrica muito conhecida e difundida no meio empresarial e é utilizada em pesquisas quantitativas, já que pretende registrar o nível de concordância ou discordância a algo (Survey Monkey, 2017). Ela mede atitudes e comportamentos utilizando opções de resposta que variam de um extremo a outro, impossibilitando o uso de respostas como “sim ou não”. Temos ainda, no setor hoteleiro – segmento analisado nesse estudo – o TripAdvisor, Booking, Trivago, sites de buscas de meios de hospedagem, onde é possível avaliar a empresa, registrar elogios, reclamações, enfim, compartilhar com os outros “possíveis clientes” como foi a sua experiência na empresa.

Diante disso, afirma-se que suas contribuições para a gestão de qualquer organização são muitas, visto que ela permite mensurar opiniões diversas sobre quesitos da empresa, como atendimento, qualidade do ambiente, qualidade do serviço prestado, permitindo ainda a obtenção de uma visão externa da empresa, através do cliente, que, dentro da pesquisa relata pontos a serem melhorados.

Estudos nos mostram que a satisfação e fidelidade do cliente vêm sendo analisadas, também, através de uma abordagem psicológica (GONZÁLEZ, 2005). As empresas que integram esse estudo recebem um grande número de turistas de negócios, dentre os quais passam muitos dias fora de casa. Os gestores das empresas analisadas perceberam que esse tipo de cliente – predominante – busca em sua estadia a sensação de conforto e familiaridade, de modo a “suprir” a

ausência de casa, o que tende a ser um fator que contribui para a fidelidade desse turista.

2.3. Inovação

O cenário econômico atual passa por momentos de dificuldade e retração. O Jornal Folha de São Paulo (2017), aponta que o PIB do setor de serviços fechou o ano passado com retração de 2,7%. Diante disso, uma das maneiras encontradas por grandes empresas de manter bons resultados é entregar mais valor ao cliente, com foco em suas necessidades reais e a inovação torna esse aumento de valor possível.

O manual de Oslo (1997, p.55) define inovação como a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A Lei da Inovação – Lei 10.973/04 define inovação como “a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processo ou serviços”.

Diversos autores definem a inovação como radical ou incremental. De acordo com Lemos (1999) entende-se a inovação radical como o desenvolvimento e a introdução de um produto ou processo inteiramente novo, no mercado. Já a inovação incremental tem como principal característica a melhoria em um produto ou processo já existente, essas alterações, por sua vez, causam impactos significativos para a gestão.

Embora o lançamento de novos produtos seja considerado o principal meio de inovação, de acordo com (2015) e Bessant, “a inovação de processos desempenha um papel estratégico, ser capaz de fazer algo que ninguém significativamente”.

Os benefícios gerados pela inovação não se limitam as empresas inovadoras, eles ultrapassam os limites da organização: traz benefícios aos usuários/consumidores, gera empregos, instiga o concorrente a melhorar o seu produto e cria um novo nicho de mercado. O Fórum de Inovação da FGV-EAESP (2017) define inovação como “a união da ideia com a ação que gera resultado.” Diante dessa afirmação, a mesma análise nos leva a concluir que sem resultados positivos para todos os envolvidos (gestores, acionistas, investidores e demais partes interessadas), não houve inovação, mas sim, um processo de mudança.

Para Tidd e Bessant (2015) a inovação é mais do que simplesmente ter boas ideias; é o processo de fazê-las evoluir a ponto de terem um uso prático.

A figura abaixo nos apresenta como se dá o processo de gestão da inovação. Ao seguir esse fluxo, as ideias passam por um processo de amadurecimento, a inovação acontece de forma estruturada, tendo no centro do processo, a aprendizagem, para que o processo inovativo seja

melhorado a cada etapa ou nova ideia. A gestão da inovação permite que toda a equipe de trabalho da empresa se envolva e contribua para o sucesso da inovação.

Figura 3: Processo de Gestão da Inovação



Fonte: Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)

2.4. Radar da inovação

A ferramenta Radar da Inovação é utilizada pelo Programa Agente Local de Inovação – ALI, para mensuração do grau de inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPE).

De acordo com Bachmann (2008) o radar da inovação reúne quatro tipos de dimensões principais, a saber: 1. As ofertas criadas; 2. Os clientes atendidos; 3. Os processos empregados e 4. Os locais de presença usados.

Dente essas macro dimensões, se desdobram as demais dimensões do radar: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Logística, Praça, Rede e Ambiência Inovadora.

Para o desenvolvimento desse trabalho, iremos analisar os resultados presentes na dimensão Clientes, que se dá através de scores (1, 3 e 5) que são atribuídos as questões exploradas.

De acordo com Batchmann (2008, p.10) “os clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender à determinadas necessidades. Os métodos de inovação centrados no cliente divergem das abordagens tradicionais, caracterizadas pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais”.

As questões da dimensão Clientes versam sobre a identificação das necessidades, identificação de novos mercados e por fim, sobre o uso das manifestações dos clientes (para sua fidelização, conquista de novos clientes, melhorias dos processos).

2.5. Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas

O Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, o MPE Brasil, é um questionário de auto avaliação que oferece aos empresários participantes uma apreciação da situação atual da empresa, a nível de gestão.

Para que o objetivo deste trabalho seja alcançado, se faz necessário uma análise do percentual de gestão atual das empresas que compõem o estudo, mas especificamente, uma análise do percentual de gestão do critério Clientes, a fim de identificar e conhecer como a gestão de clientes é realizada nessas organizações.

O critério Clientes do MPE Brasil analisa as práticas de gestão da empresa em relação aos seus clientes atuais e potenciais, através de cinco questões. Verifica-se o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes, observa a divulgação dos produtos/serviços aos clientes e ainda analisa o relacionamento da empresa com os clientes, por meio do recebimento e tratamento das reclamações, além de avaliar o grau de satisfação, e por fim, como a empresa utiliza as informações captadas para fidelizar seus clientes e atrair novos clientes. O critério Clientes pode atingir até 100% de excelência em gestão, o percentual varia de 0 a 100, de acordo com as práticas adotadas.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização do método de pesquisa

González (2010) e Lakatos e Marconi (2005) abordam o método da pesquisa como sendo um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite o alcance do objetivo a que o trabalho se propõe.

Tendo como tema de estudo o gerenciamento de clientes e sua fidelização, buscou-se reunir referencial teórico com o objetivo de conhecer as contribuições já existentes acerca do assunto abordado, visto que a pesquisa é descritiva e de caráter bibliográfico.

De acordo com Gil (2012, p.28) “as pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. Com relação aos resultados, a pesquisa é de caráter qualitativo. Oliveira (2004) apresenta a afirmação de que esse método não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema, mas, busca qualificar, descrever determinada situação.

3.2. Procedimento da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas: na primeira etapa realizou-se uma pesquisa bibliográfica para conhecer os estudos já existentes, construindo assim um referencial teórico para a realização da pesquisa de campo. Extraiu-se informações sobre gerenciamento de clientes, satisfação e fidelização de clientes, além de gestão da inovação. Essas informações foram levantadas através de periódicos, teses e livros da área de administração.

Constituíram a pesquisa de campo, três empresas do segmento hoteleiro participantes do Programa ALI, localizadas no Vale do Açu. Para a coleta de dados, foi utilizado o radar da inovação e o questionário MPE Brasil, visto que para atingir o objetivo proposto, se faz necessário conhecer como se dá a gestão de clientes nas empresas analisadas.

Essas ferramentas de coleta de dados foram aplicadas duas vezes, uma em cada ciclo do programa, dentro dessas repetições, observaram-se pequenas evoluções importantes, pois é através delas que iremos concluir se o gerenciamento de clientes influencia na capacidade inovadora das empresas, ou não.

Na terceira etapa, que corresponde aos resultados da pesquisa, o estudo seguiu através da comparação entre os ciclos, concluindo mediante as ações realizadas, qual a sua influência na gestão de clientes e conseqüentemente na capacidade inovadora da empresa. A mensuração é feita através do crescimento do score, que pode ser de 1, 3 e 5.

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1. Caracterização do setor de hotelaria

De acordo com a SETUR (2017) o número de turistas aumentou, isso vem acontecendo de maneira consecutiva nos últimos seis meses, a alta registrada em agosto foi de 13,5% em comparação ao mesmo período de 2016.

Vale destacar duas características do segmento no estado, que são: a sazonalidade, que é a oscilação das taxas de ocupação; e o turismo de lazer X turismo de negócios, o turismo está muito ligado ao lazer, no entanto, o turismo de negócios é responsável por 60% das demandas em empresas de hospedagem (FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, 2007).

Nas regiões estudadas, durante a semana, o turismo de negócios movimentava as cidades e os equipamentos turísticos de primeira necessidade, que são os meios de hospedagem e alimentação, durante os finais de semana, o turismo de lazer ainda é pouco explorado.

De acordo com a Revista Hotéis, as tendências para o ano corrente são: destinos locais (a valorização regional ficou em evidência devido a instabilidade econômica); compartilhamento (que são as atividades de viagem realizadas através de instrumentos compartilhados, como hospede-

dagem, transporte e passeios) o crescimento do *bleisure travel*, uma mistura de *business* com *leisure* (viagens de trabalho associadas a lazer).

4.2. Estudo de caso A

4.2.1. Descrição da empresa A

A empresa A é uma empresa de pequeno porte da cidade de Macau localizada na Pólo Costa Branca e atua no mercado há dezesseis anos. A cidade possui um forte apelo pelo turismo de negócios, visto que essa região possui considerável produção de petróleo e sal, tornando-a polo de investimentos; a área jurídica, em seus diversos níveis, também traz muitos turistas.

O turismo de lazer ainda está em fase de exploração. Alguns empresários – do trade de turismo – se uniram e criaram uma associação que tem como objetivo principal fomentar o turismo de lazer em Macau, rica em paisagens (praias, dunas, áreas de proteção ambiental, manguezais e parque salineiro) que permitem uma caminhada ecológica, passeios de barco, de *buggy* e jangada, além de rica culinária marinha.

4.2.2. Gerenciamento de clientes na empresa A

Submetendo a empresa ao questionário MPE Brasil, observou-se que a empresa possui uma gestão de clientes estruturada. No primeiro ciclo do Programa ALI, a empresa atingiu um percentual de 95% no critério clientes, já no ciclo seguinte, através de ações planejadas, conseguiu elevar o percentual para 100%.

As práticas adotadas são:

- a) A empresa conhece seu cliente, sabe quais são os principais grupos de clientes e entende que os grupos têm necessidades afins, mas também tem necessidades distintas. A empresa busca identificar os desejos e necessidades de cada grupo de maneira formal, por meio de pesquisas de satisfação após estadia dos seus clientes;
- b) Os produtos e serviços são divulgados aos clientes, levando-se em consideração ainda os grupos e os meios de divulgação, de modo que a comunicação seja feita de forma efetiva e alcance a todos;
- c) A satisfação dos clientes é avaliada através do formulário de pesquisa de satisfação, e ainda através dos sites de busca como *TripAdvisor*, *Booking*;
- d) As reclamações dos clientes são registradas e tratadas através dos vários meios de coleta, como os citados acima (pesquisa de satisfação, *TripAdvisor* e *Booking*), além de ter uma caixa de sugestões no *hall* principal do hotel. Ao solucionar a causa da reclamação, o cliente que expôs o ponto a ser melhorado, é informado da solução;

- e) Todas as informações colhidas durante todo o processo de relação com o cliente são utilizadas para a fidelização de clientes atuais e captação de novos clientes.

4.3. Estudo de caso B

4.3.1. Descrição da empresa B

A empresa B é uma microempresa da cidade de Guamaré, também localizada no Polo Costa Branca e está consolidada no mercado, com dezesseis anos de existência e duas unidades. Assim como Macau, Guamaré é rica em petróleo, principal fonte de clientes para os equipamentos turísticos.

O turismo de lazer não é explorado pelos empresários do trade de turismos, o que influencia muito na queda da taxa de ocupação, visto que o turismo de negócios sofreu uma queda nos últimos semestres.

Como alternativa para alavancar o faturamento mensal, a empresa está abrindo aos moradores da cidade e região, sua área de lazer e restaurante nos finais de semana.

4.3.2. Gerenciamento de clientes na empresa B

Ao realizar o diagnóstico empresarial, através do questionário MPE Brasil, percebeu-se que a empresa não possui um gerenciamento formal de clientes, que a administração dos recursos é feita sem planejamento prévio.

No primeiro ciclo do Programa ALI, a empresa atingiu um percentual de 39% no critério clientes e manteve esse mesmo percentual no ciclo seguinte.

As práticas adotadas são:

- a) A empresa conhece seus clientes e consegue separá-los por grupos, suas necessidades são identificadas de maneira informal;
- b) A divulgação dos produtos e serviços é realizada sem considerar os grupos de clientes e a efetividade dos canais utilizados;
- c) As reclamações são recebidas, mas não são registradas. São solucionadas sem parâmetros definidos.
- d) A satisfação do cliente é avaliada intuitivamente, de maneira eventual.
- e) Mesmo de maneira informal, a empresa consegue coletar informações importantes, mas essas informações não são bem utilizadas para a captação de novos clientes e fidelização dos clientes atuais.

4.4. Estudo de caso na empresa C

4.4.1. Descrição da empresa C

A empresa C é uma microempresa da cidade Assú, está localizada em uma região do Vale do Açu em que a exploração turística é pouco significativa, desse modo o setor hoteleiro da cidade é movimentado por representantes comerciais e profissionais da área de petróleo.

Há mais de duas décadas no mercado, o hotel tem uma sua carteira de clientes, pessoas que moravam em Assú e que visitam a cidade anualmente nas festividades religiosas tradicionais.

4.4.2. Gerenciamento de clientes na empresa C

Apesar de estar no mercado há 26 anos, a empresa não implementou o gerenciamento dos seus clientes, isso fica evidente ao observar os resultados obtidos através da aplicação do diagnóstico empresarial, MPE Brasil.

No primeiro ciclo do Programa ALI, a empresa atingiu um percentual de 24% no critério clientes e manteve esse mesmo percentual no ciclo seguinte.

As práticas relatadas nas empresas anteriores, não são identificadas nessa empresa.

- a) Os clientes não são agrupados e suas necessidades são percebidas de maneira intuitiva;
- b) A empresa não realiza nenhum tipo de divulgação;
- c) As reclamações são recebidas, mas não são registradas. São tratadas ocasionalmente;
- d) A satisfação do cliente é avaliada intuitivamente, sem formulários, de maneira informal;
- e) As informações colhidas de maneira eventual e informal são analisadas ocasionalmente para a fidelização dos clientes atuais.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Evolução nas práticas de gestão das empresas

Duas das empresas analisadas apresentaram evolução nas práticas de gestão após a adesão ao Programa ALI. Ao observar as mudanças que ocorreram nas empresas, destacaram-se os critérios Estratégias e Planos, Clientes e Pessoas. O desenvolvimento de uma estratégia é muito importante para que a empresa consiga atingir sua missão. Pode-se perceber que um critério contribui para a evolução do outro, de maneira especial, nesse tripé apresentado. Com uma estratégia definida, se faz necessário observar o cliente para que seus desejos sejam satisfeitos e, conseqüentemente, preparar o pessoal, alinhar os objetivos e metas.

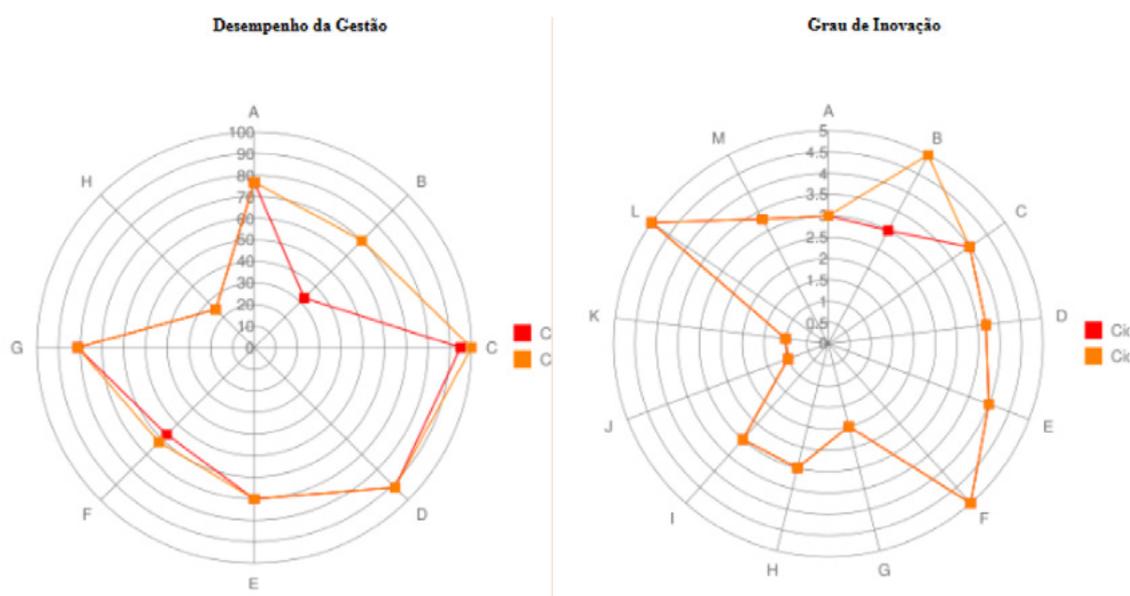
A empresa C não apresentou evolução em nenhum critério gerencial até o momento, mesmo diante da participação no Programa ALI.

Nessa seção analisaremos os resultados, baseando-se em gráficos que expressarão o crescimento ou a estabilização de resultados.

Os resultados abaixo são apresentados através de dois gráficos, um para o grau de inovação e outro para o grau de gerenciamento de clientes. No gráfico de inovação, iremos observar a evolução da dimensão clientes, representada pela letra D, já no gráfico de gestão, iremos observar a evolução do critério clientes, representado pela letra C.

5.2. Empresa A

Gráfico 1: Evolução entre os ciclos 0 e 1 da Empresa A



Como explanado na seção anterior, a empresa A possui um gerenciamento de clientes bem estruturado. Podemos identificar no gráfico de desempenho de gestão, uma pequena evolução (de 95% para 100%), ocasionada pela ação de informar aos clientes sobre as soluções aplicadas as reclamações existentes.

Voltando nossa atenção para o gráfico de inovação, pelo contorno das linhas, concluímos que o grau de inovação, que teve score de 3,7 (em uma escala máxima de 5) se manteve nos dois ciclos.

As ações que levaram a empresa a atingir o score de 3,7 no radar da inovação foram:

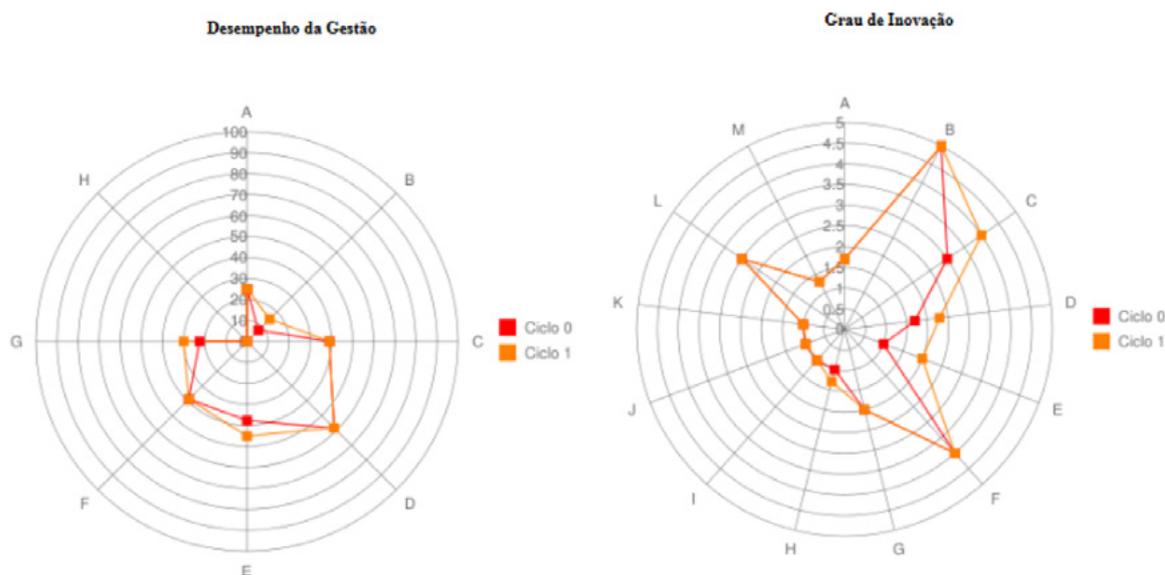
- Ter uma sistemática para colher informações sobre as necessidades de clientes (pesquisa de satisfação, caixa coletora de sugestões);

- b) A identificação de ao menos um novo mercado para seus produtos (que é o turista que busca a cidade para descanso e diversão);
- c) A oferta de um novo produto, baseando-se nas manifestações dos clientes (*room service* 24 horas, para os clientes que querem comer algo durante a madrugada).

Podemos observar que todas essas ações que fazem parte do processo inovador e que agregam valor ao serviço prestado, partiu do gerenciamento de informações de clientes, que foram coletadas através de ferramentas de gestão e processadas de modo a tornar a informação uma oportunidade de melhoria.

5.3. Empresa B

Gráfico 2: Evolução entre os ciclos 0 e 1 da empresa B



Fonte: Elaboração própria

Podemos identificar no gráfico de desempenho de gestão, que o percentual de 39%, foi mantido entre os ciclos. No entanto, ao observar o gráfico de inovação, é visível uma evolução no score, que era de 1,7 no ciclo 0 e evoluiu para 2,3 no ciclo 1.

Entre os ciclos a empresa não modificou a forma que a gestão de clientes era realizada, no entanto, utilizou de maneira assertiva as informações colhidas.

As ações que levaram a empresa a atingir o score de 2,3 no radar da inovação foram:

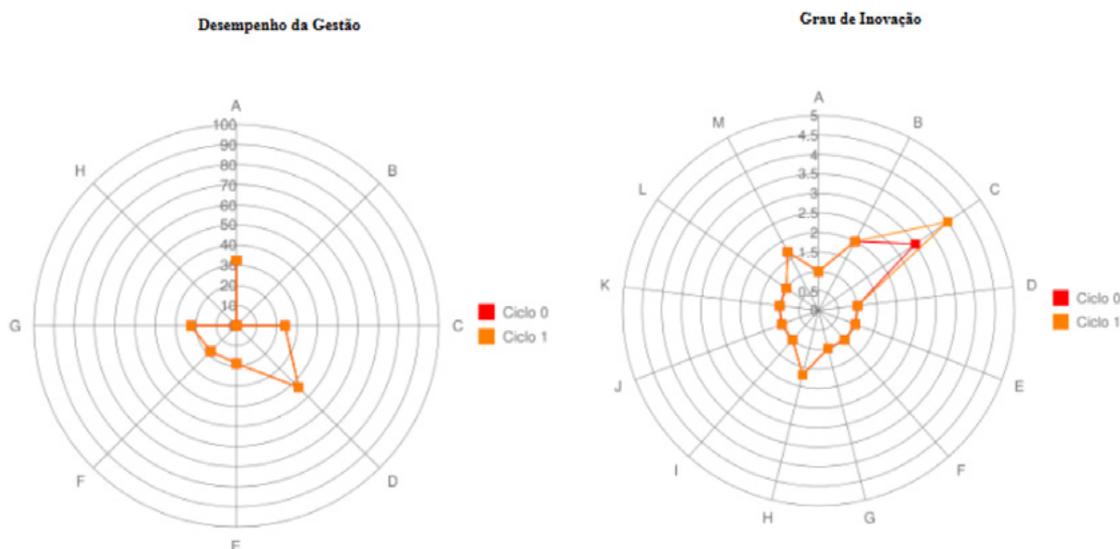
- a) Identificação de necessidades específicas de cada grupo (apesar da informação ter sido colhida de maneira informal, a empresa conseguiu aplicar e atender seus clientes);
- b) A identificação de ao menos um novo mercado para seus produtos (que é a disponibilização de sua estrutura de lazer para a população de Guimarães);

Para elevar a pontuação dessa dimensão, a empresa ainda poderia ter lançado algum novo produto em decorrência das manifestações de clientes, no entanto, a empresa não possui recursos gerenciais, como uma pesquisa de satisfação, uma caixa de sugestão, para coleta dessas informações. Como dito anteriormente, a coleta de informações acontece de maneira intuitiva e/ou verbal, desse modo, a grande maioria das informações se perdem sem nenhum tipo de processamento.

A ausência de meios de mensuração da satisfação, necessidades e desejos dos clientes acaba por diminuir muito as possibilidades de implantação de ações inovadoras.

5.4. Empresa C

Gráfico 3: Evolução entre os ciclos 0 e 1 da empresa C



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Podemos identificar no gráfico de desempenho de gestão, que o percentual de 24%, foi mantido entre os ciclos, também é possível notar que o gráfico de inovação está fechado, com score 1. Esse score é a nota atribuída em situações onde a empresa não realizou ações inovadoras nos últimos três anos.

O percentual de 24% alcançado na avaliação da gestão de clientes reflete a comodidade em que a empresa se encontra. Há mais de duas décadas no mercado, ela não acompanhou a evolução do mercado. Totalmente alheia ao uso da tecnologia atual e os benefícios que ela pode trazer para ambas as partes envolvidas na prestação de serviço.

Como mostrado na subseção 4.4.2 a empresa não realiza esforços nenhum para fidelização e captação de clientes. O gestor tem consciência da importância do marketing, da contribuição que os grandes aplicativos oferecem ao segmento hoteleiro, no entanto, não realiza nenhum tipo de esforço para inovar através de melhorias baseadas na necessidade do cliente.

5.5 Gerenciamento de clientes e sua relação com a inovação

As empresas abordadas possuem tempos de mercado diferentes, bem como o grau de gestão. Diante do exposto, pode-se perceber que quanto maior o grau de gerenciamento da empresa, melhores são os resultados referentes a inovação.

A empresa que se destacou foi a primeira a ser apresentada. Ela possui gerenciamento de clientes estruturado, conseqüentemente, é inovadora e conseguiu elevar o seu score na dimensão clientes do Radar da Inovação, enquanto as outras duas empresas apresentadas, B e C, tem falhas e ausências de métodos que contribuam para o gerenciamento de clientes, também são menos inovadoras, no tocante a dimensão Clientes.

Com base no exposto, podemos inferir que o gerenciamento de clientes e o grau de inovação na dimensão Clientes, estão relacionados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou observar, através da análise nos resultados alcançados, qual a relação entre o gerenciamento de clientes e a capacidade inovadora de empresas hoteleiras. Através do embasamento teórico apresentado, relacionou-se a importância da gestão de clientes, com o poder inovador da empresa, conhecer o cliente permite que a empresa desenvolva um produto/serviço que será absorvido pelo mercado.

A pesquisa foi desenvolvida com três empresas do segmento hoteleiro, localizadas no interior do estado do Rio Grande do Norte, com o objetivo de identificar a importância do relacionamento entre a gestão de clientes com o desempenho inovador da empresa, a partir da análise simultânea do questionário MPE Brasil e do radar da inovação, detendo-se a dimensão Clientes.

Os questionários utilizados na pesquisa foram aplicados duas vezes em cada empresa, a primeira antes da contribuição do agente local de inovação e a outra depois de concluído o primeiro ciclo do programa.

Diante do proposto, conclui-se que o gerenciamento de clientes tem grande influência sobre o poder inovador da empresa, pois, por meio do gerenciamento das informações colhidas dos clientes – sejam elas obtidas em pesquisas de satisfação, cadastros pessoais, ou obtidas de maneira intuitiva através do comportamento e expressões corporais dos clientes – a empresa poderá desenvolver um produto que atenda necessidades e/ou desejos já existentes ou não.

Na ocasião, explorou-se apenas o critério clientes do questionário MPE Brasil e a dimensão clientes do Radar da Inovação, limitando a pesquisa. Sugiro que em trabalhos futuros, seja explorada qual a contribuição do marketing para a satisfação e fidelização de clientes do segmento hoteleiro.

AGRADECIMENTOS:

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

INVENTA. **A Inovação**: definição, conceitos e exemplos.. Disponível em <<http://bgi.inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>> Acesso em: 29 de Agosto de 2017.

ALBRECHT, K; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. Makron Books. São Paulo, 1992.

BASTA, et al. **Fundamentos de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

BALTZAN, P. PHILLIPS, A. **Sistemas de Informação**. Porto Alegre: AMGH, 2012.

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

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CARVALHO, H. G. de. REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar 2011.

Escala de Likert. Disponível em: < <https://pt.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>> Acesso em 14 de Novembro de 2017.

Gestão da Inovação nas Organizações. Publicado em 30 de Setembro de 2012. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/gestao-da-inovacao-nas-organizacoes> > Acesso em 14 de Novembro de 2017.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para a satisfação do cliente. 1 ed. 17 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ, M. O. A.; RAMOS, R. E. B.; GURGEL, C. A. A relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente com a lucratividade da empresa. **In**: ENEGEP, 2004, Santa Catarina. ENEGEP, 2004.

GONZÁLEZ, M. O. A.; RAMOS, R. E. B.; GURGEL, C. A. Fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do cliente nos postos de combustíveis. **In**: ENEGEP, 2004, Santa Catarina. ENEGEP, 2004.

GONZÁLEZ, M. O. A. **Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria**: um estudo sobre os fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil. 2005. 142 p. Tese (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, RN, 2005.

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

LEMOS, C. Inovação na Era do Conhecimento. **Parcerias Estratégicas: Ciência, Tecnologia e Sociedade** – número 8. Maio, 2000.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G.M. **Administração de Sistemas de Informação**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2006.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2009.

PIRES, J. **Turismo**: 7 grandes tendências para o setor de 2017. Publicado em 05 de Janeiro de 2017. Disponível em <<http://www.revistahoteis.com.br/turismo-7-grandes-tendencias-para-o-setor-em-2017/>> Acesso em 09 de Novembro de 2017.

PIRES Associados. 2017: **PIB direto do turismo +0,5%**. ABEOC Brasil. Publicado em 03 de Maio de 2017. Disponível em <<http://www.abeoc.org.br/2017/05/2017-pib-direto-do-turismo-05/>> Acesso em: 28 de Agosto de 2017.

QUINTELLA, R. H.; MELLO, V. P.; LEAL, R. Qualidade em serviços educacionais: o caso da certificação ISO 9002 do curso de especialização em administração da UFBA. In: **XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)**, 2001, Campinas. Anais...Campinas, ANPAD.

Setor de maior peso no PIB, serviços caem com menor consumo de famílias. Publicado em 07 de Março de 2017. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/03/1864276-setor-de-maior-peso-no-pib-servicos-caem-com-menor-consumo-de-familias.shtml>> Acesso em: 28 de Agosto de 2017.

SILVA, W. Y. **Qualidade na prestação de serviços: uma análise do nível de satisfação dos clientes do Laboratório de Análises Clínicas Tertuliano Soares**. 2013. Trabalho de Graduação (Graduação em Administração) – Faculdade Católica Nossa Senhora das Vitórias, Assú, RN, 2013.

TIDD, J. BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VIEIRA, K. M.; DALMORO M. Dilemas na construção de Escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. In: **XXXII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)**, 2008, Rio de Janeiro.

VETTORAZZO, L.; PERRIN, F. Setor de maior peso no PIB, serviços caem com menor consumo de famílias. **Jornal Folha de São Paulo**.

ZEITHAML V., PARASURAMAN A., BERRY L.L. **Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations**: New York: The Free Press; 1990.

INOVAÇÃO NO SEGMENTO FARMACÊUTICO: UM ESTUDO NA REGIÃO DO TRAIRÍ/RN

Derúcela Daniele da Silva Dantas
Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar inovações em empresas do segmento farmacêutico. São identificados, a partir de análises mercadológicas, as razões pelas quais o segmento farmacêutico se mostra tão inovador e competitivo. São abordados os principais tipos de inovações implementadas pelo setor de farmácias e uma análise dos resultados obtidos com o programa Agentes Locais de Inovação – ALI é conduzida. São estudadas 12 drogarias ativas da região do Trairi, no Rio Grande do Norte, por meio de um comparativo do R0 e R1 dessas empresas, a partir da aplicação do radar da inovação em diferentes momentos.

Palavras-chave: gestão da inovação, ambiente inovador, farmácia, drogaria, competitividade.

1. INTRODUÇÃO

O setor de farmácias tem se mostrado como um dos mais promissores do Brasil, visto que mesmo em meio à crise econômica atual, o setor apresenta ritmo de desaceleração inferior aos demais. De acordo com pesquisa feita pela FEBRAFAR (Federação Brasileira de Farmácias), o segmento está entre os 10 mais representativos do país e é o quinto maior em volume de vendas.

Baseando-se no dinamismo e na inovação, a indústria farmacêutica tornou-se uma das mais rentáveis do comércio, movimentando ativamente a economia. As previsões indicam que os gastos globais com medicamentos irão alcançar US\$ 1,2 trilhões em 2017, correspondendo a um aumento de US\$ 205 a 235 bilhões em relação a 2012 (IMS, 2013). Esses dados apontam uma oportunidade de mercado, colocando o desenvolvimento de novos fármacos e formulações farmacêuticas como alvo no que concerne ao avanço econômico, à inovação e aos planos estratégicos de ciência e tecnologia em diferentes países.

Percebe-se, assim, que o segmento farmacêutico é um setor estratégico, de modo a contribuir, sob diferentes perspectivas, para o desenvolvimento de um país e geração de vantagens competitivas, especialmente quando se refere a países emergentes, que segundo o relatório da consultoria internacional IMS Health (empresa auditora do mercado farmacêutico mundial) é o caso do Brasil (AKKARI et al., 2015).

Este artigo está estruturado em seis tópicos: introdução, fundamentação teórica, método da pesquisa, pesquisa de campo, análise dos resultados e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. GESTÃO DA INOVAÇÃO

A inovação tem sido destacada como o principal elemento diferenciador em organizações que buscam aumentar sua competitividade. No âmbito empresarial, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) têm articulado e desenvolvido ações voltadas à disseminação dos conceitos de inovação e aumento da capacidade inovadora das empresas brasileiras. No âmbito governamental, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), por meio da agência Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), busca estimular a inovação e capacitar empresas para novos desafios (CARVALHO, 2011).

A gestão da inovação é um processo integrado e contínuo e fundamenta-se na criação de condições para que ocorra o processo contínuo e permanente de produção de inovações. O processo de gestão da inovação contempla as seguintes etapas: levantamento e seleção das oportunidades de inovação, definição dos recursos a serem utilizados nas inovações propostas, implementação das inovações e aprendizagem do processo da gestão da inovação (GONZÁLEZ, 2010; GONZÁLEZ *et al.*, 2012; CARVALHO, 2011).

A organização que deseja implementar a gestão da inovação não deve utilizar somente um conjunto de formulários para executar cada etapa do processo, mas também desenvolver práticas e ações que estimulem a motivação dos colaboradores para que empreguem esforços na implementação das inovações.

2.2. DEFINIÇÕES DE INOVAÇÃO

É amplamente reconhecida a importância da inovação para o sucesso das organizações. Deve-se atentar para o fato de que a inovação está amplamente ligada ao senso de oportunidade identificado nos gestores.

O processo de inovação é fundamental para o negócio da empresa, pois está associado com a renovação e a evolução do próprio negócio da empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). É a partir do processo de renovação que a empresa cria e oferece novos produtos e serviços ao mercado.

Existem diferentes definições para o conceito de “Inovação”. Drucker (1986) comenta que a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. Nonaka e Takeushi (1997) apontam que uma inovação leva a outra, proporcionando aperfeiçoamentos e melhorias contínuas. Schumpeter (1988), por sua vez, propôs cinco categorias de fatores para a inovação: a fabricação de um novo bem; a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a obtenção de uma nova fonte de matérias primas e a realização de uma nova organização econômica.

De acordo com a OCDE (2005), 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.

Diante dos conceitos abordados, percebemos que inovação é a necessidade de criar caminhos ou estratégias diferentes aos habituais meios, para atingir determinado objetivo; é considerada também uma forma de adaptação para as empresas, que em meio a um mercado competitivo, precisam se adaptar às mudanças sociais e econômicas e obter melhores resultados.

2.3. Tipos de inovação

A OCDE (2005) define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Como é especificado por Vermulm (2006), e de acordo com a metodologia utilizada pela Pintec (Pesquisa de Inovação), a inovação no produto é aquela em que as características fundamentais (especificações técnicas, usos pretendidos, software ou outro componente intangível incorpo-

rado) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. A OCDE (2005) corrobora essa informação definindo novação de produto como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.

A inovação de Processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares (OCDE, 2005). Vermulm (2006) também aponta que a inovação de processo se refere ao processo tecnologicamente novo ou que sofreu aprimoramento substancial, incluindo a que envolve a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada, assim como de métodos novos ou substancialmente aprimorados para manuseio e entrega de produtos.

Inovação organizacional, por sua vez, consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Esse tipo de inovação visa a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (OCDE, 2005).

Por fim, inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas (OCDE, 2005).

2.4. O radar da inovação e suas dimensões

O radar da inovação foi originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), após análise do modelo de avaliação da maturidade do processo de inovação proposto por Schumpeter (1984) e adaptado para o contexto das MPE's por Bachmann (2008). Foi desenvolvido com enfoque na área industrial, para avaliar o projeto piloto que estava sendo conduzido pelo SEBRAE/PR e SEBRAE/DF. O formulário original apresentou limitações quando aplicado às empresas varejistas e de serviço. Diante disso, em junho de 2010 foram criados formulários específicos para cada um desses setores. Em 2011 foi feita uma revisão geral do material, para aproveitar o aprendizado ocorrido no período de aplicação do radar e em 2014 houve uma nova análise para aprimorar o material e simplificar o diagnóstico (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

O radar da inovação é utilizado para medir o grau de maturidade do processo de inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPE's). A aplicação do radar da inovação proporciona para a empresa, além do resultado global da inovação, um diagnóstico que observa 13 dimensões diferentes, sendo 4 dimensões principais, que se desdobram em mais 9 dimensões. Esse diagnóstico

possibilita que o empresário analise melhor o processo de gestão da inovação da empresa e observe em quais dimensões a empresa está inovando e em quais ele precisa melhorar.

Os scores obtidos através da aplicação do radar da inovação são apresentados em indicadores que variam de 1.0 a 5.0, sendo classificado da seguinte forma: Nota 1.0: Para quando a inovação não está presente; Nota 03: Para quando a inovação é incipiente; Nota 5.0: Para quando a inovação está presente. É importante ressaltar que o radar considera a inovação implementada nos últimos três anos. Das 13 dimensões presentes no radar, serão detalhadas nesta pesquisa apenas 3 dimensões.

2.4.1. Dimensão Plataforma

Dimensão Plataforma consiste no nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são utilizadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio ou família de produtos. O entendimento é de que a habilidade em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete uma maior capacidade inovadora. O conceito básico está em aproveitar o que se tem (instalações e infraestrutura) para oferecer outros produtos, visando ganho de competitividade, ou em fazer pequenas alterações que permitem personalizar os produtos de modo a atender grupos específicos de consumidores (OCED, 2006).

Quadro 1: Dimensão Plataforma do radar da inovação

Dimensão	Perguntas relacionadas
Plataforma	<p>Sistemas de produção:</p> <p>A - Nos últimos 3 anos, a empresa implementou mais de uma nova área de negócio, aproveitando as instalações ou a base de clientes existente.</p> <p>B - Nos últimos 3 anos, a empresa implementou uma nova área de negócio, aproveitando as instalações ou a base de clientes existente.</p> <p>C - Nos últimos 3 anos, a empresa não implementou nenhuma nova área de negócio, aproveitando as instalações ou a base de clientes existente.</p>

Fonte: Elaboração própria

2.4.2. Dimensão Relacionamento

A Dimensão Relacionamento leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos. Estudos recentes na área de marketing indicam que a relação das pessoas com as empresas e com os produtos tem um forte caráter emocional, que pode ser influenciado positivamente pela associação com o tratamento oferecido e com sons, odores e sensações de conforto percebidos durante o relacionamento (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014). As ações voltadas para a Experiência do

Cliente não costumam ser cobradas, mas frequentemente permitem cobrar mais pelo produto entregue.

Quadro 2: Dimensão Relacionamento do radar da inovação

Dimensão	Perguntas relacionadas
Relacionamento	<p>Facilidades e amenidades:</p> <p>A - Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova facilidade, interface ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes.</p> <p>B - Nos últimos 3 anos, a empresa adotou uma nova facilidade, interface ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes.</p> <p>C - Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova facilidade, interface ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes.</p>
	<p>Informatização:</p> <p>A - Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com os clientes.</p> <p>B - Nos últimos 3 anos, a empresa adotou um novo recurso de informática para se relacionar com os clientes.</p> <p>C - Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer novo recurso de informática para se relacionar com os clientes.</p>

Fonte: Elaboração própria

2.4.3. Dimensão Rede

A Dimensão Rede cobre os aspectos relacionados à Rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes. Trata-se, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes nos processos de negócio. A inovação nessa dimensão consiste em realizar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa e, frequentemente, de trazer benefícios logísticos (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Quadro 3: Dimensão Rede do radar da inovação

Dimensão	Perguntas relacionadas
Rede	<p>Diálogo com o cliente:</p> <p>A - Nos últimos 3 anos, a empresa adotou novas formas de trocar informações com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência em seus processos.</p> <p>B - Nos últimos 3 anos, a empresa adotou uma nova forma de trocar informações com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência em seus processos.</p> <p>C - Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de trocar informações com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência em seus processos.</p>

Fonte: Elaboração própria

2.5. Inovação no segmento farmacêutico

A inovação é fator de sobrevivência das micro e pequenas empresas e instrumento necessário para que elas aumentem sua participação na economia brasileira, consolidando posições no mercado interno e assegurando maior participação no mercado internacional e o comércio farmacêutico tem identificado bem esse fator, pois está buscando cada vez mais estratégias inovadoras de marketing, vendas e de processos, e visto que a competitividade está cada vez mais acirrada e o investimento em inovação tem se tornado essencial.

O segmento farmacêutico tem se mostrado um dos mais inovadores no mercado brasileiro. Hoje em dia, uma farmácia não se limita apenas ao comércio de medicamentos, mas adiciona uma infinidade de outros produtos e serviços que promovem a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar de seus clientes.

A necessidade de inovação farmacêutica persiste face à existência de doenças ainda sem tratamento eficiente, ao envelhecimento da população, ao surgimento de novas doenças e, ainda, ao crescimento da resistência a medicamentos para doenças infecciosas.

Na região do Trairi, o número de farmácias e drogarias tem aumentado em ritmo acelerado, evidenciando a necessidade de inovação para se manter competitivo no mercado. Diante disso os empresários têm se empenhado para disponibilizar um portfólio de produtos e serviços de acordo com o perfil dos clientes e a demanda do ambiente onde estão inseridos.

Nessa perspectiva as empresas também têm aproveitado melhor a infraestrutura e os recursos existentes para ofertar um maior número de bens e serviços, diversificando a oferta das farmácias; têm aperfeiçoado o relacionamento com os clientes a partir da disponibilização de facilidades / amenidades e a utilização dos recursos da tecnologia da informação, o que tem tornado a experiência do cliente mais agradável e criado uma imagem mais positiva e moderna da empresa. O setor também tem buscado uma comunicação ágil e eficaz com os clientes, ampliando o valor das ofertas criadas e trazendo benefícios logísticos.

A grande maioria das farmácias tem uma sistemática para observar e identificar tudo que o consumidor procura e tem desenvolvido ações e boas práticas para atender suas necessidades e expectativas e, conseqüentemente, fidelizá-los.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização da pesquisa

Este artigo consiste em uma pesquisa exploratória e descritiva, que busca proporcionar uma nova visão sobre a realidade existente no segmento estudado. Quanto ao gênero caracteriza-se como uma pesquisa teórica e empírica. A argumentação lógica se deu de forma indutiva a partir da comprovação feita com informações apresentadas no estudo, inferimos uma verdade geral.

A abordagem da pesquisa é quantitativa-qualitativa, por utilizar argumentação lógica indutiva, alcançando dados claros e apresentando-os em forma de gráficos e tabelas. Quanto ao procedimento, trata-se de uma pesquisa survey.

3.2. Procedimento da pesquisa

Quanto ao procedimento, a pesquisa seguiu cinco etapas. A primeira considerou a revisão bibliográfica sobre os temas de gestão da inovação e inovação no segmento farmacêutico. A segunda etapa contemplou a pesquisa de campo com a aplicação do primeiro radar da inovação. A terceira etapa compreendeu o acompanhamento das ações implementadas pelas empresas estudadas. Tendo maior domínio da ferramenta utilizada e melhor conhecimento das empresas e dos empresários, a quarta etapa consistiu em na segunda aplicação do radar da inovação nas mesmas empresas, e a quinta etapa considerou a análise e consolidação dos dados obtidos.

4. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada em 12 farmácias localizadas na região do Trairi, no estado do Rio Grande do Norte, através da participação no programa Agente Local de Inovação – ALI, que é uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, que visa acompanhar as pequenas empresas e disseminar a cultura de inovação dentro delas, para que se tornem mais competitivas e sólidas no mercado.

Durante o período de 15 meses que as empresas participaram do programa ALI, foram feitas duas aplicações do radar da inovação e foi feito um comparativo entre os scores obtidos do R0 (radar da inovação no ciclo zero) e do R1 (radar da inovação no ciclo um). A presente pesquisa se detém ao estudo de apenas três dimensões do questionário aplicado nas farmácias, que são as dimensões: Plataforma, Relacionamento e Rede, visto que são as dimensões que os empresários se empenham mais para inovar.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o acompanhamento do programa ALI, foi feita a aplicação do radar da inovação em dois momentos distintos. Neste tópico aborda-se a análise dos scores obtidos na aplicação do R0 e R1 e expondo também as principais inovações implementadas pelas drogarias nas referidas dimensões. A Tabela 1 apresenta os scores das drogarias no início do acompanhamento do programa ALI.

Tabela 1. Dados coletados pela pesquisadora em 2016

Dimensão	Empresas											
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Plataforma	5.0	3.0	3.0	5.0	3.0	1.0	1.0	3.0	1.0	5.0	5.0	5.0
Relacionamento	4.0	2.0	4.0	5.0	5.0	2.0	1.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Rede	3.0	1.0	5.0	5.0	5.0	3.0	1.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0
Grau Global	2.6	1.7	3.0	3.0	2.8	1.8	1.7	2.5	2.0	3.0	3.0	3.0

Fonte: Elaboração própria

Diante desses resultados, observamos que a grande maioria das drogarias atendidas pelo programa já tinham prática de inovar nessas dimensões. Pois, para elas, essas dimensões estão bem relacionadas com o contato e a experiência do cliente nas drogarias, caracterizando a forma que elas encontram de agilizar a efetivação das vendas. A divulgação fez com que as receitas crescessem consideravelmente com a diversificação dos produtos oferecidos, utilizando as mesmas instalações.

As empresas E2, E6, E7 e E9 que obtiveram scores mais baixos, são empresas de proprietários mais conservadores e que têm certa resistência quanto ao processo de mudança, sendo necessário um tempo maior para convencê-los de que a inovação é o diferencial que o mercado exige nos dias de hoje.

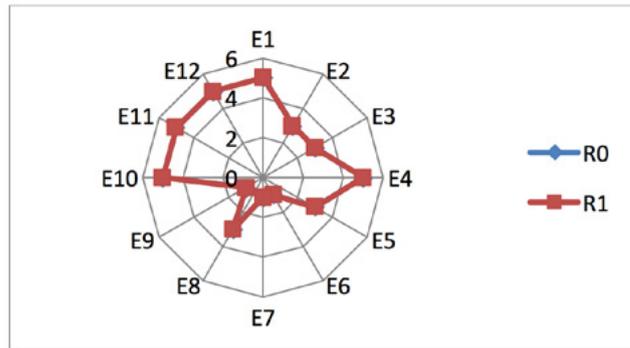
Após um período de aproximadamente 12 meses, onde foi feito um processo de conscientização sobre as melhorias proporcionadas pela inovação e a sugestão de ações inovadoras nessas empresas, reaplicamos o radar da inovação e foram obtidos os scores detalhados na Tabela 2 e nos gráficos 1, 2 e 3, a seguir.

Tabela 2: Dados coletados pela pesquisadora em 2017

Dimensão	Empresas											
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Plataforma	5.0	3.0	3.0	5.0	3.0	1.0	1.0	3.0	1.0	5.0	5.0	5.0
Relacionamento	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	2.0	1.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0
Rede	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	1.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0
Grau Global	2.9	2.0	3.3	3.1	3.1	1.9	1.7	2.8	2.1	3.5	3.5	3.5

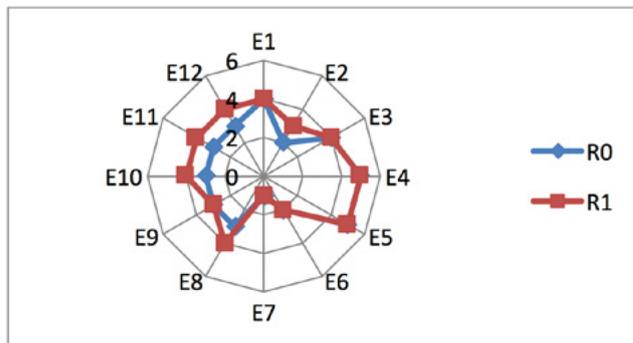
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1: Dimensão Plataforma



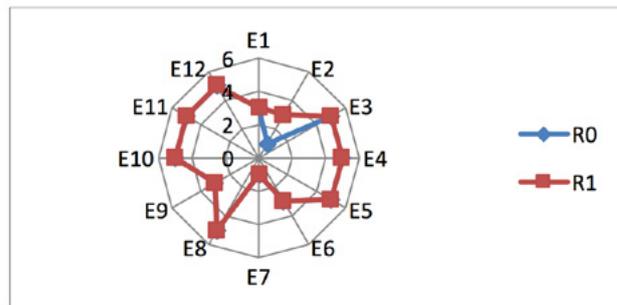
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2: Dimensão Relacionamento



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3: Dimensão Rede



Fonte: Elaboração própria

Diante desses resultados, observamos que a Empresa E2, mesmo sendo uma empresa resistente ao processo de inovação, conseguiu implementar ações de inovações nas dimensões Relacionamento e Rede. As Empresas E8, E10, E11 e E12 executaram ações inovadoras na dimensão relacionamento, o que impactou significativamente o score global de inovação e evidencia que as drogarias na região do Trairi estão bem focadas em melhorar a experiência do cliente na empresa, pois assim elas conseguem captar e fidelizar novos clientes.

As empresas do segmento farmacêutico têm se preocupado com a construção da sua presença

digital e a partir disso têm desenvolvido novas ferramentas para se relacionar com os clientes, efetivar vendas e identificar as oportunidades de inovações que encantam seus clientes e geram receita para a empresa.

Foi observado também que as empresas que inovam estão em processo de crescimento, onde o faturamento tem aumentado consideravelmente. A base de clientes também aumentou e as empresas estão se tornando referências no segmento. Quanto às que preferem continuar com o tradicionalismo, estão estagnadas e encontrando muitas dificuldades para adaptarem-se às novas exigências de mercado.

Diante das análises feitas durante o acompanhamento do Programa ALI nas drogarias na Região do Trairi, identificou-se que o cenário é bem inovador, visto que o público atendido por essas empresas é bem diversificado, exigente e muito promissor, assim como no cenário nacional, pois mesmo diante de grandes crises econômicas, o segmento tem crescido (tanto em faturamento, quanto em números de estabelecimentos abertos). Nos últimos dois anos, na região Trairi, houve um aumento de 6 novos estabelecimentos abertos e todos estão obtendo sucesso no mercado, o que comprova o cenário próspero das drogarias região.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa realizada, percebe-se que o ambiente propício à inovação encontrado nas drogarias da Região Trairi é evidente e isso contribui para o desenvolvimento e consolidação das mesmas no mercado competitivo.

As ações mais comuns identificadas foram: a modernização de fachadas e layout interno, inserção das empresas nas redes sociais, disponibilização de novos canais de comercialização dos produtos, diversificação das formas de divulgações, construção de espaços específicos para realizar a atenção farmacêutica e o aproveitamento das instalações e da base de clientes para inserir novas áreas de negócios. Os empresários têm percebido que essas ações têm impactado significativamente a competitividade e tornado as empresas mais sustentáveis no mercado.

Percebe-se que a empresa E4 tem scores máximos nas 3 dimensões trabalhadas, e isso se deve principalmente a visão inovadora e atual que a proprietária tem. Foi diagnosticado durante os atendimentos que a proprietária da empresa E4 está sempre atenta as novas demandas do mercado, incentiva seus colaboradores a questionarem seus clientes sobre suas necessidades e expectativas, ouve sempre as sugestões dos funcionários, é muito presente nas redes sociais e busca sempre oferecer produtos diferenciados dos encontrados nas suas concorrentes, o que tem atraído novos clientes e fidelizado os clientes atuais.

Verifica-se também que o segmento farmacêutico se sobressaiu diante de uma grande crise econômica vivenciada no nosso País. Isso se deve tanto à necessidade que os clientes têm de consumir os produtos disponibilizados nesses estabelecimentos, como ao potencial inovador

que as farmácias apresentam. Atualmente, elas estão bem mais comprometidas com o lema: “vender saúde”, e por isso tem aperfeiçoado cada vez mais seu atendimento e tentado de todas as formas tornar o momento da compra, um momento agradável e de alegria por ter a possibilidade de encontrar a cura para sua doença nesses estabelecimentos.

É muito proveitoso para as empresas a utilização do radar da inovação como ferramenta de diagnóstico do grau de inovação das mesmas, por ser uma ferramenta bem completa e abrangente e que pode ser adaptada para qualquer segmento trabalhado. Com o gráfico gerado a partir do diagnóstico feito com o radar da inovação, a empresa tem a possibilidade de implantar inovações por dimensão, o que facilita o planejamento de ações voltadas para os pontos de melhorias.

Ainda podemos caracterizar o radar da inovação, como uma ferramenta clara, objetiva e de fácil compreensão, o que também possibilita a utilização por qualquer perfil de empresário.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela dádiva da vida e por me dá sabedoria na elaboração desse artigo. Agradeço também ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/RN e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq pela oportunidade a mim concedida de executar esse trabalho tão sonhado e gratificante. Os conhecimentos proporcionados por essas duas entidades foram inúmeros, e me ajudaram a me tornar uma pessoa e uma profissional mais humana e competente, e levarei esses aprendizados para toda minha vida.

REFERÊNCIAS

AKKARI, A. C. S. et al, Inovação tecnológica na indústria farmacêutica: diferenças entre a Europa, os EUA e os países farmaemergentes. **Gestão da produção**, São Carlos, 2015. Disponível em > <http://www.scielo.br/pdf/gp/2016nahead/0104-530X-gp-0104-530X2150-15.pdf> Acesso em 25 de Agosto de 2017.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico**. Curitiba, 2014.

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

Cadernos de inovação em pequenos negócios. Comércio e Serviços, vol. 1, nº 1 (2013). Disponível em > [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ebcc4ab71d4ee9d5b506cde6f58a5d3d/\\$File/5155.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ebcc4ab71d4ee9d5b506cde6f58a5d3d/$File/5155.pdf) Acesso em 26 de Junho de 2017.

Cadernos de inovação em pequenos negócios. Comércio vol. 3, nº 3 (Novembro 2015). Disponível em > [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/078dcedbc50f4fca7ec56c5bec0a6ee0/\\$File/5804.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/078dcedbc50f4fca7ec56c5bec0a6ee0/$File/5804.pdf) Acesso em 26 de Junho de 2017.

Cadernos de inovação em pequenos negócios. Indústria vol. 3, nº 3 (Novembro 2015). Disponível em > [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f6988afa855f992333e35bba423fdfe7/\\$File/5805.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f6988afa855f992333e35bba423fdfe7/$File/5805.pdf) Acesso em 26 de Junho de 2017.

Cadernos de inovação em pequenos negócios. Serviços vol. 3, nº 3 (Novembro 2015). Disponível em > [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/742ee157d168dc0d4e39f7c9a7623127/\\$File/5803.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/742ee157d168dc0d4e39f7c9a7623127/$File/5803.pdf) Acesso em 26 de Junho de 2017.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M.. **Gestão da inovação**, 2011. Disponível em > <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf> Acesso em 13 de Junho de 2017.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 589-606, 2012.

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

JUNIOR, S.L.; MATOS, E.; LIMA, A. **Fontes de fomento a inovação**. (2011). Disponível em > <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2059/1/fontesfomentoinovacao.pdf> Acesso em 13 de Junho de 2017.

NONAKA, I. TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2006.

PINTO, A. C.; BARREIRO, E. J. Desafios da Indústria Farmacêutica Brasileira. **Química nova** vol. 36, nº 10 - Disponível em > http://quimicanova.sbq.org.br/imagebank/pdf/Vol-36No10_1557_11-E13768.pdf Acesso em 13 de Junho de 2017.

RODRIGUES, Aline Marine. **O novo mercado farmacêutico**: como ganhar relevância nesse setor. Disponível em > <http://blog.grupointerplayers.com.br/o-novo-mercado-farmac%C3%AAutico-como-ganhar-relevancia-nesse-setor> Acesso em 25 de Agosto de 2017.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE (2009). 99 soluções inovadoras. Disponível em > [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9C6EFF5B2D88D154832575F3004C-68C9/\\$File/NT00041BAA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9C6EFF5B2D88D154832575F3004C-68C9/$File/NT00041BAA.pdf) Acesso em 29 de Junho de 2017.

SEBRAE (2009). **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa**. Disponível em > [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A70245605BDE684C832575EC004C3FAB/\\$File/NT00041B16.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A70245605BDE684C832575EC004C3FAB/$File/NT00041B16.pdf) Acesso em 29 de Junho de 2017.

SILVA, P. L. Inovações e tendências aplicadas nas tecnologias de informação e comunicação na gestão da saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS** , vol. 3, nº 2 (2014) - Disponível em > <file:///D:/DER%C3%9ACELA/ALI/Artigo/Refer%C3%A4ncias/inova%C3%A7%C3%B5es%20e%20tend%C3%A4ncias%20em%20seri%C3%A7os%20de%20sa%C3%BAde.pdf> Acesso em 13 de Junho de 2017.

SOARES, L. **O relacionamento como fonte de inovação**: O programa ali em drogarias e farmácias de anápolis – GO. (2013). Disponível em > http://www.faculdadealfredonasser.edu.br/files/Pesquisar_4/12-12-2016-17.55.28.pdf Acesso em 13 de Junho de 2017.

VALECIO, M. **Perspectivas para 2017**: quatro boas notícias do setor farmacêutico. Disponível em > <http://www.ictq.com.br/industria-farmaceutica/614-perspectivas-2017-quatro-boas-noticias-do-setor-farmaceutico> Acesso em 27 de Junho de 2017.

VERMULM, R. VI Conferência Anpei: Inovação como Estratégia Competitiva. **Revista Do Bndes, Rio De Janeiro**, V. 13, N. 26, P. 303-308, DEZ. 2006.

RELACIONAMENTO EMPRESA-CLIENTES COMO FONTE DE INOVAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA

Brunna Lucena de Medeiros

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, a inovação se consolida como um fator de sobrevivência de empresas ao permitir a diferenciação frente a suas concorrentes. Na busca por essa diferenciação, o marketing de relacionamento ocupa uma posição fundamental dentro das organizações. Esse estudo teve como objetivo mensurar o grau de evolução da inovação entre os ciclos inicial (T0) e intermediário (T1) e identificar as oportunidades e/ou elementos do relacionamento entre empresa e clientes que conduzem a ações de inovação. O método de pesquisa contemplou a revisão da literatura e a condução do estudo de caso que utilizou como instrumento o Radar de Inovação. Os resultados evidenciaram que a empresa, objeto desse estudo, tem a inovação para competitividade presente em seu planejamento estratégico e utiliza o seu relacionamento com os clientes como um fator de busca por fidelização do cliente e captação de informações para desenvolvimento de novos serviços e melhorias contínuas. Desse modo, concluiu-se que a sustentabilidade de uma empresa no mercado está diretamente ligada à capacidade de inovar e, nesse sentido, o cliente tem um papel importante e de agregação no desenvolvimento de uma performance inovativa de uma empresa.

Palavras-chave: Relacionamento; Cliente; Inovação; Open innovation

1. INTRODUÇÃO

Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, aqueles que desenvolvem um processo estratégico de inovação conquistam posição de vantagem em relação aos demais e ampliam a chance de sustentabilidade de seus negócios.

Diante desse desafio, o marketing de relacionamento se apresenta como um caminho para uma empresa inovar e ter sua marca reconhecida no mercado, adquirindo diferencial competitivo. Marketing de Relacionamento se baseia em estratégias relacionais, tendo como objetivo a construção de um relacionamento entre empresa e clientes como forma de atrair, reter e fidelizar os mesmos.

Segundo Loriato *et al.* (2015) a aproximação entre empresa e cliente, proporciona a construção e a manutenção de um relacionamento a longo prazo, de forma saudável entre os envolvidos, a fim de alcançar objetivos em comum. A inserção do marketing de relacionamento em seu processo de gestão possibilita à empresa a otimização de enxergar e conhecer as necessidades de seus clientes, possibilitando que os esforços da empresa em proporcionar uma boa experiência para seu público-alvo aconteça de forma direcionada.

De acordo com Loriato *et al.* (2015) o marketing de relacionamento passa a ser um fator competitivo e fundamental dentro das organizações, pois pode ser visto como um meio de envolvimento entre o cliente e a organização, no qual a empresa considera cada cliente como único e especial, priorizando-o e colocando em destaque o valor percebido pelo mesmo em relação aos produtos e serviços ofertados.

Nesse sentido, surge o conceito de inovação centrada no cliente (GONZÁLEZ, 2010; GONZÁLEZ; TOLEDO, 2012). Os autores citam pesquisas para evidenciar que, muitas das rotinas inovadoras resultam dos processos de relacionamento que uma empresa estabelece com os seus clientes, seja por necessidades e exigências dos próprios, ou pela percepção de novas oportunidades de negócio, resultantes do compartilhamento de recursos e de atividades desenvolvidas em conjunto (GONZÁLEZ *et al.*, 2012b).

As micro e pequenas empresas (MPE's) desempenham um papel de grande relevância na sustentação da economia brasileira, gerando emprego e renda e impulsionando o desenvolvimento da economia em níveis nacional e local.

As MPE's respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e, só em fevereiro de 2017, geraram cerca de 54 mil novos empregos formais. No acumulado do ano, já são 81,3 mil novas contratações (SEBRAE, 2017).

Apesar desses indicadores, esse segmento empresarial ainda é o que mais sofre com as oscilações econômicas e o cenário de competição acirrada, os quais afetam diretamente a longevidade desses empreendimentos. Estudos apontam que 22% das empresas encerram suas atividades

com até dois anos de funcionamento. As empresas com até quatro anos de existência, tinham taxas de mortalidade da ordem de 59,9% (SEBRAE, 2005).

Considerando que as MPEs estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, as mesmas tornam-se dependentes, cada vez mais, de instrumentos de diferenciação frente a suas concorrentes. A principal questão que esse artigo deseja levantar é: como as empresas utilizam o relacionamento que têm com seus clientes para suas ações de inovação?

Para responder essa pergunta, o presente estudo tem por objetivo identificar as oportunidades e/ou elementos do relacionamento entre empresa e clientes que conduzem a ações de inovação.

Esse artigo encontra-se estruturado em: introdução, revisão teórica, método de pesquisa, apresentação dos resultados e discussões e finaliza com as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica da pesquisa contempla os temas: inovação, radar da inovação e inovação centrada no usuário.

2.1. Inovação

Em escritos de análise econômica de Smith, Ricardo e Marx já se pode ver que existia a consciência da importância do progresso tecnológico, mas, foi Joseph Schumpeter, o primeiro a estudar o progresso tecnológico como um elemento essencial para o desenvolvimento econômico em economias capitalistas (TORRES, 2012).

De acordo com Santos *et al.* (2011,p.2), a inovação e seu ciclo podem, historicamente, ser divididos em três etapas: invenção, presente desde o início da humanidade; imitação ou difusão, comum nos mercados cuja economia foi alicerçada pela produção e terceirização de produtos de consumo e inovação, estratégia para sustentabilidade econômica das organizações no século XXI, emergente após globalização da economia e alternativa para acompanhar a velocidade de demanda por novos produtos, característica da dinâmica contemporânea.

Santos *et al.* (2011, p.2) evidencia que, ao longo da história, o modelo capitalista evoluiu com foco nas flutuações de oferta e demanda de bens e serviços e, embora essas flutuações gerem oportunidades de negócios, tal dinâmica é limitada e não considera elementos importantes como as mudanças tecnológicas e comportamentais. “(.) As organizações com visão exclusiva na flutuação de oferta e demanda possuem uma gestão de curto prazo, estão fechadas à conquista de novos mercados gerados por novas demandas”.

Ainda, de acordo com Torres (2012), o termo “Inovação” foi usado por Schumpeter para descrever uma série de novidades que podem ser introduzidas no sistema econômico e que alteram substancialmente as relações entre produtores e consumidores, sendo o elemento fundamental para o desenvolvimento econômico.

Uma conceituação mais recente, presente no Manual de Oslo, OCDE (2005), classifica a inovação em quatro tipos principais: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Segundo o mesmo, a inovação pode dizer respeito à implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Ainda sobre a forma de identificar uma inovação, Rolfini e Maluf (2016, p.75) ressaltam: “Uma inovação também pode ser classificada de acordo com a dimensão do seu impacto para a empresa e para o cliente. Com base nisso, Christensen (1997), apresenta duas categorias de classificação: a) Incremental - Consiste em mudanças, otimizações ou aperfeiçoamentos de produtos ou processos já existentes. Pode-se denominar também de processo de melhoria contínua. b) Radical - Abrange grandes mudanças em conceitos e paradigmas, que são capazes de transformar a posição competitiva de uma empresa.

De acordo com Tidd; Bessant; Pavitt (2008, p.9) “ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode ou fazê-lo de uma maneira melhor que os outros é uma vantagem significativa.” Para eles “[...] o cenário está gradativamente mudando a favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como as criam e as lançam”.

Dessa maneira, a inovação se consolida como um fator de sobrevivência de empresas e instrumento necessário para que elas aumentem sua participação na economia brasileira, consolidando posições no mercado interno.

É importante discernir que a inovação e o sucesso competitivo não se relacionam apenas a empresas que fazem uso da alta tecnologia (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Segundo Neves (2010), embora sempre tenha sido feita essa relação direta entre inovação e tecnologia, atualmente os processos de inovação estão cada vez mais relacionados a um conjunto de fatores que vão além dessa associação. “O papel que as entidades externas tais como os clientes e os fornecedores têm nos processos internos das empresas, têm vindo a demonstrar que para a além da empresa em si, também os fornecedores, os clientes e os próprios concorrentes, bem como o resultante das interações estabelecidas entre eles podem ser importantes fatores de inovação organizacional” (NEVES, 2010, p.27).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.8) “a natureza da inovação é fundamentalmente o empreendedorismo”. Nesse sentido, Drucker (1987, p.39) afirmou que a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente. Pode ser considerada uma disciplina, pode ser aprendida e praticada.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 4) “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”. Nesse sentido, a inovação em uma empresa pode ser alcançada de diversas formas, seja por meio do desenvolvimento de novos clientes, acesso a novos mercados, novos canais, novos métodos de fazer negócios, desenvolvimento de novas competências, entre outras. Enfim, a inovação constitui-se de uma forma de agregar novos valores à uma determinada marca, promovendo assim a diferenciação dos seus concorrentes.

Também, segundo Drucker (2004, p.5) a inovação é, além de conceitual, perceptual. “A inovação deliberada e sistemática começa com a análise das fontes de novas oportunidades”.

Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, aqueles que desenvolvem um processo estratégico de inovação conquistam posição de vantagem em relação aos demais e ampliam a chance de sustentabilidade de seus negócios.

2.2. Radar da inovação

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), desenvolveram uma metodologia de diagnóstico desenvolvida para mensurar o grau de inovação de uma empresa, denominada Radar da Inovação. A obra desses autores sugere que, para que as empresas busquem continuamente introduzir o conceito de inovação em seus negócios devem analisá-los sob a perspectiva de doze dimensões. Mais tarde foi complementada por Bachmann e Destefani (2008), que acrescentaram uma 13ª dimensão, que diz respeito à cultura organizacional voltada para a inovação, a dimensão Ambiente Inovadora.

A metodologia de Radar da Inovação foi utilizada para estimar o grau de inovação nas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), um programa criado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que presta o suporte na identificação e implementação de ações ligadas à inovação, visando oferecer aumento da eficiência e diferencial competitivo para as micro e pequenas empresas.

O Radar da Inovação pode contribuir para o alcance de diferenciação competitiva à medida que permite, além da mensuração, a identificação de estratégias inovadoras a serem desenvolvidas dentro da organização.

O mesmo é composto de 35 perguntas que contemplam as seguintes dimensões: 1) oferta; 2) plataforma; 3) marca; 4) clientes; 5) soluções; 6) relacionamento; 7) agregação de valor; 8) processos; 9) organização; 10) cadeia de fornecimento; 11) presença; 12) rede e 13) ambiente inovadora. Após serem analisadas as dimensões, é gerado um gráfico que reflete o comportamento da empresa com relação à inovação.

As dimensões do radar que serão evidenciadas nesse artigo serão: clientes, relacionamento e rede. Estas dimensões consideram a forma que a empresa se relaciona e dialoga com seus clientes.

2.3. Inovação centrada no cliente

Diante da necessidade de diferenciar-se em um mercado cada vez mais competitivo, as estratégias que promovam a inovação tornam-se cada vez mais fundamentais para o desenvolvimento e diferenciação dos serviços oferecidos pelas empresas (NEVES, 2010).

Neves (2010) também afirma que os processos de inovação têm, atualmente, uma atuação multidisciplinar nas empresas, nos quais se pode visualizar um grande enfoque nas dimensões organizacionais que têm impacto na inovação: novos conceitos de serviços, novas formas de contato com os clientes, novos sistemas de prestação de serviços, fatores humanos e de relacionamento.

González (2010) ressalta que admitir que o cliente seja a principal razão de existência das empresas é um fato bem conhecido e difundido no meio acadêmico e empresarial, porém somente algumas empresas enfatizam o foco no cliente como uma estratégia própria de seu negócio. Mudanças ocorridas no mercado também ajudaram para que o foco no cliente ganhasse importância.

Ao se introduzir um produto inovador no mercado, uma nova proposta de valor ao cliente/consumidor será entregue. Desta forma, são partes fundamentais do processo inovador a coleta e a análise de informações a respeito da existência de oportunidade de se colocar um elemento novo na arena competitiva (STEFANOVITZ, 2011).

Descobrir “quais características de um produto têm valor para o cliente” é uma tarefa fundamental para alcançar sucesso em satisfazer e fidelizar clientes. Essa tarefa está inserida no processo de desenvolvimento de produto (GONZÁLEZ, 2010, p.16).

Para Stefanovitz (2011, p.50) é “impossível ignorar a importância de a organização estar efetivamente conectada ao meio externo para ser inovadora”, pois as melhores formas de inovar surgem a partir do relacionamento entre empresa e atores externos.

A capacidade de absorção das informações advindas dos atores externos de uma empresa está ligada à competência em se reconhecer o valor dessas informações externas, assimilá-las de forma efetiva e aplicá-las com fins comerciais (STEFANOVITZ, 2011, p.51). Nesse sentido, o relacionamento entre empresa e clientes pode e deve facilitar a tarefa de levantamento de informação de valor (GONZÁLEZ *et al.*, 2012; GONZÁLEZ; TOLEDO, 2013).

Neves (2010, p. 10) cita o conceito de *servuction* o qual “aborda a prestação de serviços como um sistema que relaciona os clientes com os prestadores de serviços num determinado contexto de negócio” abrindo portas para o desenvolvimento de novos conceitos de serviços.

No processo de prestação de serviços o cliente pode ter um papel de maior ou menor impacto, pelo qual podem surgir desafios, mas também oportunidades a serem exploradas pela empresa, como a ampliação de mercado através de novos produtos/serviços.

Como fatores de suporte neste processo tem-se a motivação da participação dos clientes e o suporte dado através de incentivos e por uma infraestrutura de sistemas de informação que garantam a integração destas atividades nos restantes processos da empresa (NEVES, 2010).

González (2010) e González *et al.* (2012) frisam que a ênfase na participação dos clientes no processo de desenvolvimento de produtos das empresas é uma forma de criar valor para os mesmos e influencia diretamente na satisfação e lealdade desses clientes com uma determinada empresa.

3. MÉTODO DA PESQUISA

O método deste estudo é do gênero teórico-empírico. No que tange ao objetivo, a pesquisa tem um enfoque descritivo, já que se deseja descrever um fenômeno, sendo possível a formulação de hipóteses com base em conhecimentos prévios, procurando confirmá-las ou negá-las.

Quanto ao tipo de argumentação lógica, o que caracteriza é o indutivo, pois “parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares” (GIL, 2008, p.10).

Quanto à abordagem classifica-se em pesquisa qualitativa, pela qual o pesquisador procura aferir um fenômeno e produzir dados por meio da observação e estudo do mesmo.

Considerando o método de procedimento da pesquisa, se classifica como estudo de caso. Segundo Yin (2005, p. 32), “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade.”

3.1. Procedimento da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas. A primeira etapa consistiu na realização de um levantamento bibliográfico pertinente ao tema estudado com o intuito de fundamentar a pesquisa de campo. A literatura é de suma importância no processo de pesquisa, devido a mesma possibilitar posturas críticas e reflexivas, permitindo um debate teórico no interior da pesquisa (RODRIGUES; CARVALHO, 2016).

A segunda etapa consistiu na obtenção de dados através do estudo de caso. Os dados obtidos dizem respeito às respostas que foram dadas ao questionário do Radar da Inovação e a perguntas adicionais que foram feitas ao diretor comercial da empresa objeto da pesquisa.

Segundo Gonçalves (2001, p.67):

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

A terceira etapa diz respeito à análise dos resultados, possibilitada a partir da integração entre as etapas anteriores e a realização de proposições teóricas.

4. ESTUDO DE CASO

Devido à crescente procura de serviços pelo mercado, o setor de serviços é, atualmente, um dos que mais tem crescido tanto em importância quanto em termos do impacto que tem no Produto Interno Bruto (PIB) e no emprego gerado pelas economias dos países mais desenvolvidos, fato esse que levou ao aparecimento de uma vasta diversidade e heterogeneidade de serviços (NEVES, 2010).

Dentro do setor de serviços, o segmento de Saúde, Beleza e Bem-Estar, cresceu 17% com relação ao ano de 2016, segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2017).

4.1. Descrição da empresa

A empresa foco dessa análise foi escolhida por ser uma empresa sólida, de marca consolidada, que está no mercado de Natal/RN há 30 anos. Além disso, também foi levada em consideração a facilidade de acesso a informações, devido a mesma ser participante do Programa ALI, no período de maio/2016 a novembro/2018.

Inicialmente a empresa era uma franquia de uma multinacional focada em podologia. Recentemente, a direção da empresa decidiu ampliar sua gama de serviços, e realizou investimentos maciços em estética facial e corporal, passando a oferecer diversos serviços dentro dessa linha.

4.2. Desempenho da empresa na dimensão Cliente

Segundo Bachmann e Destefani (2008), inovar em clientes significa, por exemplo, captar alguma demanda por produto ou serviço ou um novo nicho de mercado através de alguma prática de relacionamento, pesquisa de necessidades e satisfação ou serviço de atendimento ao cliente.

Dentro desse contexto, a empresa conta com seu Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e seu WhatsApp contata seus clientes para coletar a opinião com o que foi oferecido.

Outra prática implantada pela empresa A nesse sentido foi a de utilizar atores de sua rede de contatos em uma estratégia de controle de clientes ocultos, pela qual pessoas designadas pela

empresa testam a qualidade dos serviços oferecidos a partir de um roteiro de avaliação definido pela empresa. Tal método funciona como um indicador para acompanhar se o padrão da rede está sendo seguido, além de traduzir as necessidades dos clientes.

Dessa maneira, o *feedback* é uma excelente ferramenta de captação de informações para a melhoria contínua, pois por meio dessa interação com o cliente “é possível conhecer melhor as suas preferências, o que facilita a oferta de produtos ou serviços, proporcionando a sua satisfação e tornando inconveniente para o cliente comprar em outra empresa, uma vez que o concorrente não detém as informações sobre o mesmo” (LORIATO, 2015, p.108).

NEVES (2010) destaca que, muitas das rotinas inovadoras resultam dos processos de relacionamento que uma empresa estabelece com os seus clientes, seja por necessidades e exigências dos próprios, ou pela percepção de novas oportunidades de negócio, resultantes do compartilhamento de recursos e de atividades desenvolvidas em conjunto.

4.3. Desempenho da empresa na dimensão Relacionamento

Segundo Loriato (2015) os aspectos relacionais são um fator importante para a satisfação geral do cliente, pois essa se baseia não somente com a confiabilidade do serviço prestado, mas também na experiência do cliente no processo de prestação do serviço.

O fenômeno do relacionamento é neste sistema um dos mais importantes fatores para os estudos de marketing, na medida em que abre possibilidades para o desenvolvimento de novos conceitos de serviços. (NEVES, 2010, p.10)

Com relação à dimensão Relacionamento, ela diz respeito a todos os aspectos da experiência que é vivenciada pelo cliente, levando em conta tudo que esse consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, nos momentos que interage com a empresa (BACHMAN; DESTEFANI, 2008).

No sentido de tornar a experiência do cliente com a empresa a mais positiva possível, a empresa A oferece cortesias como rede Wi-fi, café, água, chá mate, chocolate quente, limonada e chás. Também vale destacar o uso de recursos de informática facilitadores dessa aproximação com o cliente como redes sociais, WhatsApp da empresa, além de uma central de WhatsApp única para as cinco unidades, que unifica o contato do cliente com a empresa e facilita a organização do agendamento de serviços e da central de dúvidas.

Outra ação realizada pela empresa voltada para o relacionamento como estratégia de diferenciação é a realização de ações de comemoração (*coffee breakers*, por exemplo) dentro da empresa, realizadas em datas como na data de aniversário da empresa e da festa junina.

4.4. Desempenho da empresa na dimensão Rede

Considerando a dimensão Rede, a mesma diz respeito aos elementos que conectam a empresa e seus clientes, buscando garantir uma comunicação ágil e eficaz entre eles. (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Dentro dessa realidade, a empresa A conta com ações como contato por telefone, e-mail, redes sociais e WhatsApp da empresa, estabelecendo uma relação direta entre clientes e a empresa. Além disso, para ampliar e agregar valor a essa conexão entre empresa e clientes, a empresa realizou investimentos maciços no que se denomina de marketing de influência, pelo qual faz a divulgação de seus serviços por meio de influenciadoras de redes sociais na cidade de Natal, enriquecendo sua estratégia de conteúdo e melhorando a percepção da marca.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na utilização da ferramenta Radar da Inovação foi possível mensurar o grau de inovação do sujeito dessa pesquisa, denominada de “empresa “A”, dos ciclos T0 e T1.

Considerando os parâmetros estabelecidos na ferramenta: escore 1 - pouco ou nada inovadoras, escore 3 – inovadoras ocasionais e escore 5 – inovadoras sistêmicas, a Tabela 1 apresenta os resultados obtidos no Ciclo 0 e 1, em cada dimensão, após as aplicações do Radar da Inovação na empresa em análise.

Tabela 1 - Desempenho com relação ao grau de inovação da empresa A nos ciclos 0 e 1

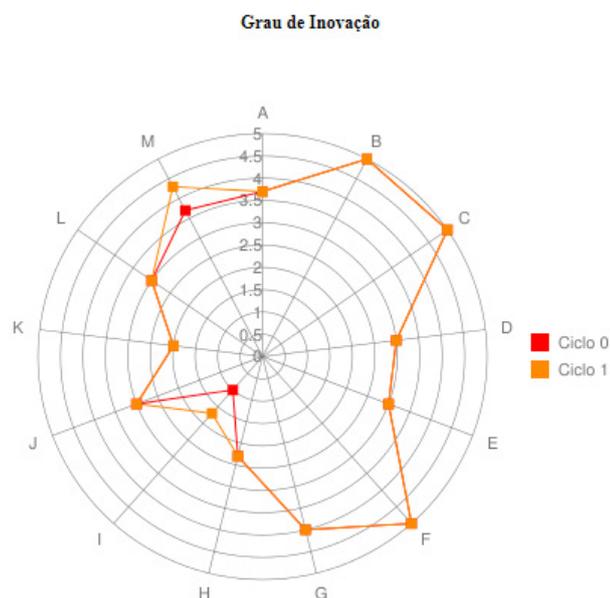
Grau de Inovação	Média	Média
	Ciclo 0	Ciclo 1
A - Dimensão oferta	3,7	3,7
B - Dimensão plataforma	5,0	5,0
C - Dimensão marca	5,0	5,0
D - Dimensão clientes	3,0	3,0
E - Dimensão soluções	3,0	3,0
F - Dimensão relacionamento	5,0	5,0
G - Dimensão agregação de valor	4,0	4,0
H - Dimensão processos	2,3	2,3
I - Dimensão organização	1,0	1,7
J - Dimensão cadeia de fornecimento	3,0	3,0
K - Dimensão presença	2,0	2,0
L - Dimensão rede	3,0	3,0
M - Dimensão ambiência inovadora (peso 2)	3,7	4,3
Grau de inovação global	3,4	3,5

Fonte: Elaboração própria

A Figura 1 abaixo mostra a média de grau de inovação da empresa nos dois ciclos de acom-

panhamento. Quanto mais distante a pontuação estiver do centro do gráfico, mais inovadora a empresa é:

Figura 1: Gráfico comparativo do grau de inovação da empresa nos ciclos 0 e 1



Fonte: Elaboração própria

Após uma análise comparativa, pode-se perceber, com base na Tabela 1, que não houve uma evolução percentual expressiva entre as médias do grau de inovação global entre os ciclos 0 e 1.

Isso se deve ao fato da metodologia de mensuração empregada pontuar apenas as ações inovativas desenvolvidas no período dos últimos 3 anos.

Outro fator é que a empresa já havia obtido um score satisfatório nas dimensões evidenciadas nesse artigo. Dessa forma, mesmo que a empresa desenvolva ações recorrentes nessa dimensão, pelo formato da metodologia, muitas vezes não haverá alteração na pontuação dessas dimensões.

A partir do relato de ações de inovação realizadas pela empresa, fica evidente a maturidade de seus gestores, que enxergam a inovação como uma ferramenta de agregação na forma com que ela se relaciona e dialoga com seus clientes e de diferenciação no mercado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa bibliográfica que embasou esse estudo pode-se ver que as empresas estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, estando dependentes, cada vez mais, de instrumentos de diferenciação frente a suas concorrentes. Nesse sentido, a inovação se consolida como um fator de sobrevivência de empresas e instrumento necessário para que elas aumentem sua participação no mercado, consolidando posições no mesmo.

Sabendo-se da importância da conexão com o meio externo para os processos de inovação de uma empresa, a empresa A mostrou estar atenta às informações externas, captando uma tendência mercadológica por serviços de estética facial e corporal, o que acarretou em investimentos da empresa nesse ramo e posterior ampliação do seu nicho de serviços.

Vale salientar que as inovações com relação à oferta de serviços seguiram continuamente, a partir da observação de tendências de mercado ou por meio da identificação de necessidades dos clientes.

Com relação aos resultados do estudo de caso, pode-se perceber que, embora a empresa não tenha alcançado uma evolução considerável comparando-se sua média global de inovação nos dois ciclos analisados, a mesma reuniu esforços em busca da otimização de seu relacionamento com seus clientes por meio de ações como contato e descontos em aniversário dos clientes, criação de uma central de WhatsApp, realização de *coffee breakers*.

Tais ações demonstram que a empresa considera importante que a inovação para competitividade conste no planejamento estratégico da empresa, sendo vista como algo a ser explorado para gerar diferenciação em seu negócio. Outro fato a ser considerado é que a empresa reconhece a importância de serem prestados serviços mais diferenciados, com agregação de valor ao cliente.

Vale salientar que a empresa ainda tem muito a explorar de sua capacidade inovativa, podendo ser pensadas outras ações de inovação que contemplem outras dimensões do radar, o que se espera que ocorra durante o restante do período de atendimento no Programa ALI.

Sabendo-se da importância da construção de um relacionamento positivo e diferenciado entre empresa e clientes, sugere-se que sejam incentivadas e acompanhadas ações voltadas para o marketing de relacionamento em novos ciclos do Programa ALI, identificando necessidades e oportunidades e acompanhando os resultados obtidos a partir do desenvolvimento dessas ações, já que o cliente é a essência dos seus esforços.

AGRADECIMENTOS:

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) por participar desse Programa Nacional de Inovação do País. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

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

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora pioneira, 1987.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São paulo: atlas, 2008.

- GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, sp: editora alínea, 2001.
- GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 F. Tese (doutorado em engenharia de produção)-universidade federal de são carlos, são carlos, brasil, 2010.
- GONZÁLEZ, M. O. A.; GALVAO, M. S. ; FALANI, S. Y. A. ; GONCALVES, J. S.; SILVA, L. T. S. Open innovation practices in the development of wind energy supply chain: an exploratory analysis of the literature. **Product (igdp)**, v. 10, P. 1-8, 2012.
- GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & produção** (ufscar. Impresso), v. 19, P. 589-606, 2012.
- GONZÁLEZ, M. O. A.; GALVAO, M. S.; FALANI, S. Y. A.; GONCALVES, J. S.; SILVA, L. T. S. Open innovation practices in the development of wind energy supply chain: an exploratory analysis of the literature. **Product (igdp)**, v. 10, P. 1-8, 2012.
- GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C. Customer integration in the pre-development stage of new products: management process proposal. **In: ICED 13 - international conference in engineering design**, 2013, seul (south korea). Design harmonies, 2013.
- LORIATO, H. N; RODRIGUES, M. M; BORELI, R; PELISSARI, A. S. Marketing de relacionamento: um estudo de caso em uma loja atuante no varejo de artigos de decoração. **Qualitas revista eletrônica**, v.16, N.2, Jul-set/2015, p.91-115
- NEVES, H. J. M. **Inovação nos serviços: o impacto das relações com clientes e fornecedores na inovação nos serviços**. Universidade técnica de lisboa, instituto superior de economia e gestão, mestrado em mba/gestão . Lisboa, 2010.
- OCDE. **Manual de oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Tradução financiadora de estudos e projetos. Brasília: finep, 2005
- ROLFINI, M; MALUF FILHO, w.M. Inovação como diferencial competitivo: proposta de práticas de gestão para indústrias do setor automotivo. **INT. J. KNOWLEDGE ENG. MANAGEMENT**, florianópolis, v.5, N.11, P. 70-91, Mar/jun 2016.
- SEBRAE ASN – agência sebrae de notícias. “Pequenos negócios são responsáveis pela geração de empregos.” Disponível em < [.](http://www.Agenciasebrae.Com.Br/sites/asn/uf/na/pequenos-negocios-sao-responsaveis-pela-geracao-de-empregos,cc32cf6a4d8da510vgnvcm-1000004c00210arcrd />.</p><p>RODRIGUES, M.H.Q; carvalho, m.R. Práticas de educação ambiental: metodologia de projetos. 1 Ed. Curitiba, pr: editora appris, 2016.</p><p>SANTOS, A. B. A., FAZION , c. B. E de meroe, g. P. S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de schumpeter. Cadernos de administração – pucsp v. 1, N. 1, 2011.</p><p>SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C. E ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. Mit sloan management review v. 47(3): P. 75-81. 2006.</p><p>SEBRAE ASN – agência sebrae de notícias. “Pequenos negócios são responsáveis pela geração de empregos.” Disponível em < <a href=)

pequenos-negocios-sao-responsaveis-pela-geracao-de-empregos,cc32cf6a4d8da510vgnvcm-1000004c00210arcrd />.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no brasil. Disponível em: < http://www.Sebrae.Com.Br/br/mortalidade_empresas/resumoexecutivo.Asp>. Acesso em 10 set 2017.

STEFANOVITZ, J.P. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação** : proposição conceitual e estudo de casos / nagano. – São carlos, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional. 5. Ed. Porto alegre: bookman, 2015. 648 P

TORRES, R.L. **A inovação na teoria econômica**: uma revisão. [S.L.; S.N.],2012. Disponível em:<http://www.Apec.Unesc.Net/vi_eec/sesoes_tematicas/tema6-tecnologia%20e%20inova%c3%a7ao/artigo-3-autoria.Pdf> acesso em: 28 set. 2017.

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 Ed., Porto alegre: bookman, 2005

CAPACIDADE AMBIDESTRA DE EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA ALI DO RN: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

Anne Marjorie Parente Rodrigues Alcoforado

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO:

A inovação é uma necessidade em ascensão no mercado competitivo, principalmente nas microempresas brasileiras. A capacidade organizacional dos gestores é um fator decisivo para melhorar o posicionamento de suas empresas no mercado. Este artigo tem por objetivo identificar as boas práticas de inovação utilizadas pelos gestores das empresas atendidas pelo Programa ALI no RN através de um estudo de caso em uma empresa do segmento de alimentação fora do lar de Natal-RN. Os resultados mostram que os gestores, de forma equilibrada, exploram tanto oportunidades existentes no mercado, como também aprimoram os processos já existentes nas empresas. Também é reforçado o papel contributivo que o acompanhamento sistemático e orientador dos agentes do Programa ALI possui na disseminação da cultura da inovação nas micro e pequenas empresas do RN.

Palavras-chave: Capacidades ambidestras; Exploração; Exploração.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problema

Nos últimos tempos, competitividade no mercado é um dos termos mais em voga entre empresários, consultores e representantes do governo. A popularidade desse termo na mídia de negócios, nas reuniões de empresários e nas declarações do governo é evidente.

O termo ganhou força com globalização das informações, dos produtos e serviços que tornou os consumidores mais exigentes e difíceis de fidelizar em virtude da ampla possibilidade de escolhas existentes no mercado real e, mais recentemente, também no mercado virtual. Desta forma, nas últimas décadas, as empresas encontram-se em uma incessante busca por novas formas de satisfazer os clientes, atendendo suas necessidades com qualidade a fim de alcançar a sobrevivência dos seus negócios.

Para sobreviver a essa alta competitividade, as organizações buscam repensar seus produtos/serviços, processos, e relacionamento com o mercado e com os seus clientes através da inovação. A inovação tem sido explorada, como objeto de estudo, desde o início do século XX por Schumpeter (1912), na sua teoria de desenvolvimento econômico, como sendo uma ideia para melhorar um produto, processo ou sistema que tenha a capacidade de gerar riquezas, ou seja, ser explorado economicamente.

A inovação é, no entanto, muitas vezes, confundida com introdução de tecnologia. Essa associação é conduzida pelos excelentes resultados alcançados nas grandes empresas que introduziram a inovação pela tecnologia. No entanto, a inovação também pode ser impulsionada nas organizações por meio de simples aperfeiçoamento de produtos e serviços; otimização dos processos; e também por desenvolvimento de novas soluções para o mercado.

Entretanto, inovar não é uma tarefa simples, principalmente nas micro e pequenas empresas (MPEs) do Brasil. Falta de experiência dos empresários em compreender o mercado, os concorrentes, os marcos regulatórios do setor, além de se depararem com os altos investimentos no negócio e o pouco retorno inicial (OSTERWALDER, 2011; BLANK, 2014) são fatores que desaceleram o processo de inovação nas micro e pequenas empresas brasileiras.

Apesar desses inúmeros desafios e barreiras ao desenvolvimento e a inovação, manter as MPEs longínquas no cenário econômico é de suma importância para o Brasil, pois são nessas empresas que faturam entre R\$ 60.000 e até R\$ 3.600.000, que giram a maior parcela da economia do País: maior gerador de empregos formais movimentando 27% do PIB brasileiro (SEBRAE, 2014).

Em face das dificuldades encontradas pelo empresariado, surgiram iniciativas com o objetivo de apoiá-los no processo de desenvolvimento de seus negócios, tendo em vista que suas empresas representam uma força motriz para o desenvolvimento econômico e social de um país.

Uma dessas estratégias usadas para alavancar a inovação no País dá-se por meio de programas de incentivo a inovação como o Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) idealizado pelo SEBRAE, que presta assistência empresarial as MPEs no Brasil, em parceria com o CNPq, ao

observar a dificuldade de longevidade das micro e pequenas empresas e da carência do entendimento do que significa um processo de inovação.

O programa tem como objetivos fomentar e desmitificar a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas, aumentar a competitividade e auxiliar no gerenciamento de projetos e soluções inovadoras no período de 30 meses. Desta maneira, o Programa oferece suporte necessário para que as MPEs consigam se impulsionar e se desenvolver no mercado, sendo, desta maneira, um catalizador do processo de inovação.

Durante o acompanhamento do Programa nas empresas, os gestores são incentivados a desenvolver diversas competências essenciais para a realização de suas atividades: precisam explorar as oportunidades existentes no mercado, mas também aprimorar seus processos já existentes. Esse foco dual do Programa é também discutido no campo dos estudos organizacionais acadêmicos por meio da abordagem da ambidestralidade: para que uma organização seja ambidestra, ela precisa equilibrar os investimentos na melhoria de suas capacidades atuais, sem deixar de contemplar a busca por desenvolver novas capacidades (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

A ambidestria possui, desta forma, os conceitos de exploração (exploration) e exploração (exploitation). A exploração refere-se ao processo de explorar novas possibilidades, prospectar, buscar novas alternativas, assumir riscos, flexibilidade, experimentação e inovação (MARCH, 1991). Por sua vez, a exploração, consiste no refinamento, escolha, produção, otimização de recursos, seleção, eficiência e implementação (POPADIUK, 2007).

O equilíbrio entre as atividades de exploração e exploração é, assim, importante, principalmente para a introdução da inovação. No entanto, esse equilíbrio é, também particularmente difícil, não somente pelo fato de que, ao explorar novas alternativas, se reduz a velocidade com que as atividades existentes são melhoradas, mas também porque existe a competição entre a alocação de recursos nesses eixos, envolvendo assim conflitos de curto e longo prazo, como também essas mudanças afetam o nível individual, organizacional e social (MARCH, 1991).

Por encontrar-se em um mercado altamente competitivo e de incertezas, as MPEs precisam desenvolver a inovação para que possam diferenciar-se de seus concorrentes e se posicionarem no mercado. Este fato reflete a necessidade de estruturação externa (exploração) e também interna (exploração) da empresa. Assim, segundo Blank e Dorf (2014) o esforço da empresa não estará somente na “busca” por oportunidades, mas também no “executar”, e isso faz com que a empresa necessite se estruturar internamente. Sendo assim, as MPEs necessitam manter em equilíbrio a ambidestria organizacional para conseguir alavancar o sucesso empresarial através da inovação.

O papel do empreendedor é fundamental no direcionamento dessas ações que irão conduzir para a exploração das oportunidades de mercado existentes, como também na estruturação e aprimoramento dos recursos internos da organização.

Assim, surgiu a seguinte problemática: Quais as capacidades ambidestras dos gestores que influenciam no grau de inovação de micro e pequenas empresas brasileiras acompanhadas pelo Programa ALI?

Diante do contexto, o objetivo deste estudo é identificar as boas práticas de exploração e exploração no grau de inovação em uma empresa do segmento de alimentação fora do lar na cidade de Natal/RN participante do Programa Ali 16/18.

Além desta parte introdutória, o presente artigo é composto pela fundamentação teórica a qual discutirá conceitos e mensuração de inovação nas micro e pequenas empresas, assim como, os aspectos e influências da ambidestria organizacional no processo de inovação. Em seguida, a metodologia, a qual discutirá os métodos e os procedimentos metodológicos utilizados, logo após, será apresentado os resultados obtidos, seguindo das discussões e análises, e por fim as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Inovação

A inovação constitui uma das principais estratégias de sustentabilidade e posicionamento mercadológico (PORTER, 1996). Coral, Ogliari e Abreu (2009, p.14) enfatizam “que o tema inovação vem se tornando o foco de discussões nas empresas e recebendo destaque como uma das principais estratégias para garantir sua sustentabilidade”.

A análise pioneira sobre inovação surge com Schumpeter (1984). O enfoque schumpeteriano remete a inovação como qualquer mudança no espaço econômico que resultem em vantagens e ganhos competitivos para a empresa. Dessa forma, não se trata apenas de mudanças tecnológicas, como a maioria das micro e pequenas empresas supõe. Hoje, a inovação está sendo desmitificada e entendida como uma das principais pontes rumo ao sucesso competitivo e ao desenvolvimento da empresa, daí então os empresários começaram a buscar conhecimento sobre a gestão da inovação a fim de levar a suas empresas esta cultura (IBGE, 2013).

Em um dos primeiros registros sobre inovação, Schumpeter (1982, p. 9) mostra que a inovação é: “[...] novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica”. De acordo com o Manual de Oslo, inovação caracteriza-se como a implementação de um produto, bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p.55). Sendo assim, o próprio Manual de Oslo (2005) diferencia a inovação em quatro tipos: de produto; de processo; de marketing e organizacional.

No setor de serviços, a inovação, independente da área de atuação da empresa, caracteriza-se pelo seu foco principal no cliente, além de oferecer as necessidades em bens, as empresas carecem de melhorias ou novos meios de ordenação de suas atividades para buscar maior eficiência e menor tempo de resposta, de entrega de seus bens e serviços ao consumidor final (OCDE, 2006; GONZÁLEZ; TOLEDO, 2013).

As empresas prestadoras de serviços de alimentação são caracterizadas pelo mercado como empresas de inovação incremental (melhorias do serviço ou produto já oferecido), devido à elevada concorrência do setor e ao mercado cada vez mais exigente. No entanto, mesmo que as

inovações em serviços sejam menos tecnológicas do que as inovações em indústrias, pois a tecnologia nos produtos oferecidos vem com o avanço do mercado já as mudanças em processos, organizacionais e de marketing requerem mais criatividade, tempo e compreensão gerencial dessas organizações, há sempre caminhos a traçar (OCDE, 2006).

A inovação incremental é a forma mais simples de garantir que um produto ou serviço desperte o interesse dos consumidores, que continue compatível com outras tecnologias, e à frente da concorrência. É ainda a forma mais barata e menos arriscada de inovar, já que a maior parte das inovações incrementais não requerem tanta pesquisa e desenvolvimento quanto às inovações radicais. Em muitas situações, são fundamentais para que os produtos se popularizem.

Barbieri et al. (2002) chama atenção para a existência de elementos internos e externos que favorecem ou não a cultura da inovação. Entre os elementos externos os autores destacam: aspectos relacionados à estrutura de mercado, como, o grau de barreiras à entrada e à saída de novas empresas; o ambiente político e econômico; legislação trabalhista, entre outros. Quanto aos fatores internos, destacam-se: nível de comunicação interna; estímulo à criatividade e geração de novas ideias; políticas de desempenho e recompensas; existência de um clima inovador, entre outros fatores.

- Ambidestria organizacional

O conceito de ambidestria é entendido como a capacidade dos indivíduos de usar as duas mãos com a mesma habilidade. Essa característica humana foi incorporada aos estudos organizacionais como uma metáfora que descreve a organização que é capaz de explorar as competências existentes bem como explorar novas oportunidades com a mesma destreza (LUBATKIN et al. 2006).

A constante busca das organizações pelo desenvolvimento de ações de aproveitamento de suas capacidades atuais, melhorando assim sua eficiência (exploitation), assim como os esforços para prospectar novos negócios por meio de novos produtos e/ou abertura de novos mercados (exploration) fez com que diversos autores desenvolvessem os estudos sobre essas características ambidestras nas organizações.

March (1991), em seu trabalho seminal sobre o assunto, apresentou a relação existente entre os conceitos de exploration e exploitation. Para o autor, o exploration refere-se à exploração de novas possibilidades enquanto o exploitation à exploração de velhas certezas, conceitos segundo o autor, advindos do trabalho de Schumpeter (1985).

O conceito de exploitation ou exploração consiste no refinamento, escolha, produção, otimização dos recursos, seleção, eficiência e implementação (MARCH, 1991). Para Popadiuk (2007) o conceito de exploitation pode ser compreendido como aproveitamento dos recursos, utilização e maximização. Já segundo Gilsing (2006) é geralmente caracterizada pela busca por crescimento econômico com base nas rotinas e conhecimentos existentes e rotinas de aprendizagem.

O outro eixo deste trade-off refere-se ao conceito de exploration, que para March (1991) tem o significado de variabilidade, da busca por novas alternativas, a descoberta, a disposição em assumir riscos, flexibilidade, experimentação e inovação.

Existe um grande desafio para os gestores de empresas que é o de manter um modelo de negócio operante, ao mesmo tempo em que se buscam diferenciações, e este não é um trabalho simples. Manter o equilíbrio é fundamental para a sobrevivência e manutenção das organizações, o que levaria a uma necessidade de equilibrar os investimentos na melhoria de suas capacidades atuais, sem deixar de contemplar a busca por desenvolver novas capacidades (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; LUBATKIN et al. 2006; MARCH, 1991).

Ireland e Webb (2009) reforçam esta ideia demonstrando que a capacidade da organização em utilizar exploração e a exploração como vantagem competitiva pode possibilitar aos tomadores de decisão uma maneira de gerir melhor as incertezas.

No Programa ALI, as empresas assistidas são incentivadas a apresentarem esse equilíbrio ambidestro. As capacidades de exploração e exploração são analisadas, mensuradas e estimuladas pelas várias dimensões do Radar da Inovação.

- O Radar da Inovação

Na procura por diferenciação, as pequenas empresas buscam a inovação como a chave da sua sustentabilidade no mercado, mas a maioria delas desconhecem as definições e os procedimentos para definir um processo de inovação e para mensurar sua capacidade inovadora (CUNHA, CARVALHO e BARTONE, 2013).

Foi então que, Schumpeter (1984) apresentou o primeiro modelo de avaliação da maturidade do processo de inovação, o método possuía 4 dimensões onde as empresas podiam identificar as oportunidades de melhoria e a capacidade de inovar: produto, processo, marketing e organizacional.

Contudo, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), mostraram que o radar da inovação podia ser composto por mais dimensões e propôs mais 8 dimensões, pois notou que para a empresa ter um alto grau de competitividade em inovação precisaria avaliar mais critérios deste processo.

Na oportunidade Bachmann e Destefani (2008), ao desenvolver seus estudos, acrescentaram mais uma dimensão ao radar, alegando que promover um clima organizacional favorável e estimulado a cultura da inovação é primordial.

A união de todos os estudos ligados à definição de inovação e medição do grau de inovação deu origem ao Radar da Inovação. Este é hoje utilizado juntamente com o Manual de Oslo de 2006, uma grande referência em pesquisas de inovação que apresentam critérios e requisitos que auxiliam as empresas na busca pela excelência em gestão do processo de inovação (OCDE, 2006).

No Radar da Inovação, as 4 dimensões principais estudadas por Schumpeter (1984), ofertas criadas, clientes atendidos, processos empregados e locais de presença usados se fracionam em 8 dimensões que junto com a ambiência inovadora de Bachmann e Destefani (2008), formam as suas 13 dimensões.

No Programa ALI, as dimensões e suas subdivisões são utilizadas no diagnóstico da realidade em que a empresa se encontra, são distintas e interligadas mostrando em números, de 1 a 5, o

grau de inovação, a fim de gerar ações de melhorias trazendo as inovações para as empresas.

Quadro 1: Dimensões e significados do Radar da Inovação

Dimensões		Significados
A	Oferta	Produtos lançados e retirados do mercado.
B	Plataforma	Portfólio dos recursos (físicos e conhecimentos)
C	Marca	Identidade visual da empresa: sua imagem.
D	Clientes	Necessidades e expectativas dos clientes
E	Soluções	Ofertas personalizadas e integradas para resolver o problema dos clientes
F	Relacionamento	Experiência da empresa com os clientes
G	Agregação de valor	Utilização de recursos ociosos para captar e transmitir valor ao cliente.
H	Processos	Fluxo da produção dos bens e/ou serviços com eficiência, eficácia e qualidade.
I	Organização	Estrutura organizacional da empresa
J	Cadeia de fornecimento	Logística interna e externa
K	Presença	Canais de comercialização utilizados pela empresa
L	Rede	Comunicação da empresa com seus clientes.
M	Ambiência inovadora	Fontes de conhecimento do processo de inovação: ambientes favoráveis e pessoas com expertise.

3. MÉTODO DA PESQUISA

O objetivo geral deste artigo é identificar as boas práticas de inovação (formas de inovação) no grau de inovação em uma empresa do segmento de alimentação fora do lar, na cidade de Natal/RN, participante do Programa Ali 16/18, através da análise comparativa dos resultados do grau de inovação em três diferentes ciclos do Programa ALI, assim como também a natureza das suas ações (exploração ou exploração) para alcançar a inovação. Caracteriza-se como um estudo de caso único do tipo descritivo de natureza quantitativa e qualitativa (GONZÁLEZ, 2010; GONZÁLEZ et al., 2012).

O método de estudo de caso foi escolhido, pois, segundo Yin (2001, p.35) o estudo de caso ‘representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados’ de uma situação real com pouco controle sobre o evento pesquisado

para responder questões do tipo “como” e “por que”, fatos investigados neste artigo quanto as melhores formas de alcançar ou estimular a inovação (como).

Quanto à tipologia, definiu-se descritivo, que para Gil (2010) o foco essencial desse tipo de estudo é na descrição de características de uma determinada população ou a relação entre variáveis, foco também do estudo que é baseado na utilização de um questionário padronizado para relacionar variáveis como o grau global de inovação e o grau de inovação em processos e descrever as características das empresas.

O estudo possui natureza mista, devido à abordagem quantitativa do levantamento dos dados, mensuração do grau de inovação, comparações e análise das variáveis, e qualitativa do estudo das informações do questionário, experiências humanas e pesquisas bibliográficas (FLICK, 2004). As duas abordagens se complementam e, desta maneira, possibilitam análises mais amplas e completas e, conseqüentemente, o alcance de resultados mais consistentes.

De acordo com Vergara (2004), população ou universo é o conjunto de componentes que serão objeto de estudo. E população amostral ou amostra é uma parcela do universo escolhida segundo algum parâmetro de representatividade. A população do presente artigo é formada por 41 empresas participantes do Programa ALI, ciclo 2016-2018, em Natal/RN, dentre elas foi escolhida uma empresa do ramo de alimentação fora do lar como amostra não-probabilística para efeito de estudo e comparação.

A empresa estudada é uma empresa de pequeno porte (EPP) que está no mercado há apenas 2 anos e atua com foco principal do negócio na prestação de serviços de restaurante e minimercado de alimentos saudáveis. A técnica de coleta dos dados é a ‘etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.’ (LAKATOS, 2003, p.165).

Para a elaboração deste artigo utilizou-se um questionário estruturado denominado Radar da Inovação, uma série de 32 questões apresentadas aos empresários (respondentes). O Radar mensura a inovação em um dado período de tempo, últimos 3 anos, através de escores 1, 3 e 5, sendo 1 (para pouco ou nada inovadoras), 3 (inovadoras ocasionais) e 5 (para inovadoras sistemáticas). O grau de inovação corresponde à média aritmética dos escores de cada uma das 13 dimensões (BACHMANN, 2008).

O Radar da Inovação foi aplicado no objeto de estudo (Empresa Alfa) no dia 10 de novembro de 2016 sendo reaplicados por duas vezes, entre abril e agosto de 2017, a fim de conferir evoluções e comparações entre os ciclos, e nas demais da população em diferentes períodos. Além da aplicação do Radar da Inovação foi realizada a observação direta não participativa no período de 10 de novembro de 2016 a 31 de agosto de 2017, no qual a pesquisadora realizou visitas in loco, para a observação das ações de inovação e novas práticas gerenciais implantadas na empresa, totalizando 14 visitas. Para análise de conteúdo foi utilizado um comparativo do grau de inovação global, assim como das dimensões dos radares obtidos do R0 para R1 e do R1 para R2. Subseqüentemente, foram examinadas as ações implementadas (respostas evidenciadas dos gestores) para implantação de novas e/ou melhorias dos instrumentos organizacionais, assim como também para a promoção da cultura de inovação dentro da empresa e, desta forma,

também investigar o aumento da pontuação entre os ciclos de acompanhamento do Programa Ali na empresa. Essas informações qualitativas deram suporte para a classificação das ações executadas quanto à forma utilizada pela empresa para alcançar a inovação em cada dimensão seguindo as definições elencadas neste artigo na seção 2.2.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram analisados de forma comparativa relacionando a primeira, a segunda e a terceira aplicação do Radar da Inovação nos diferentes momentos do acompanhamento ALI na empresa escolhida (EMPRESA ALFA) da amostra escolhida. Pode-se observar na tabela 1, a tabulação dos dados obtidos dos graus de inovação global feita por meio do Sistema de Gestão do Programa ALI (SISTEMALI).

Tabela 1: Comparativo do Grau de Inovação Global da Empresa Alfa

	GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL		
	R0	R1	R2
EMPRESA ALFA	3,0	3,4	3,5

Fonte: Dados coletados do SISTEMALI pela pesquisadora em agosto de 2017.

O comparativo do grau de inovação global revela que a dedicação e o empenho dos gestores da empresa no desenvolvimento das ações sugeridas nos planos de ação (última etapa de cada ciclo) foram substancialmente expressivos, pois o índice geral de inovação passou de 3,0 para 3,5 no período de apenas 9 meses (aumento de 10% no desempenho em inovação).

A tabela 2 revela uma análise mais minuciosa das dimensões que englobam o índice global de inovação através do grau da inovação em cada dimensão do Radar da Inovação nos três ciclos analisados da empresa Alfa.

Tabela 2: Mensuração do Grau de Inovação em cada dimensão da empresa

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	GLOBAL
R0	3,7	5	4	3,7	2	3	2	3,7	3,7	3	1	3	2,3	3
R1	4,3	5	4	4,3	3	4	2	3,7	3,7	3	1	3	3	3,4
R2	4,3	5	5	4,3	3	4	2	3,7	3,7	3	1	3	3,3	3,5

Fonte: Dados coletados do SISTEMALI pela pesquisadora em agosto de 2017.

Ao analisar os graus de inovação, podemos perceber que a maior evolução ocorreu do ciclo R0 para o ciclo R1 em que quatro dimensões apresentaram evoluções expressivas: dimensão A (Oferta de 3,7 para 4,3); dimensão D (Clientes de 3,7 para 4,3); dimensão E (Soluções de 2 para 3); e dimensão M (Ambiência Inovadora de 2,3 para 3). Observando a passagem do ciclo R1 para o ciclo R2 verificamos que a evolução significativa ocorreu na dimensão M (Ambiência Inovadora de 3 para 3,3).

Contudo, o grau de inovação das dimensões são apenas evidências da realização de ações nas subdivisões relativas a essas dimensões. Assim, essa análise quantitativa do grau de inovação nas diferentes dimensões do Radar da Inovação foram suportes para uma análise mais específica de conteúdo de cada ação implementada pelos gestores e que foram registradas pela pesquisadora através das visitas sistemáticas de acompanhamento a empresa.

Desta forma, na tabela 3 podem-se observar as ações implantadas pela empresa em cada subdivisão das dimensões que foram importantes para a melhoria do grau de inovação na empresa Alfa nos três ciclos acompanhados pelo Programa ALI, assim como sua classificação, conforme as definições da literatura acadêmica, das capacidades organizacionais em explorar as competências existentes (EXPLOTATION) e/ou explorar novas oportunidades (EXPLORATION) para a implementação da inovação na empresa.

Quadro 2: Classificação das capacidades organizacionais para inovação por subdivisões das dimensões do Radar da Inovação

Dimensões	Subdivisões/questões	Ações	Capacidade Organizacional
A	Produtos novos	Adicionou produtos	Exploration
	Produtos sem sucesso	Retirou produtos	Exploitation
	Produtos modificados em prol do meio ambiente (responsabilidade social)	Adicionou produtos	Exploration
B	Família de produtos	Adicionou produtos e serviços	Exploration
	Versões de produtos	Diversificou os produtos	Exploitation
C	Registro de marca	Registro da marca	Exploitation
	Alavancagem da marca	Uso da marca em produtos próprios	Exploitation
D	Identificação de necessidades	Necessidades dos clientes	Exploration
	Identificação de mercados	Novos mercados	Exploration
	Exploração das necessidades dos clientes	Diversificação de produtos e novas alternativas de produtos	Exploration
E	Soluções complementares	Novos serviços	Exploration
	Integração de recursos	Não realizou	-

F	Adoção de facilidades para relacionamento	Interface de relacionamento: layout	Exploitation
	Adoção de recursos de informática para relacionamento	Redes sociais	Exploitation
G	Geração de receita por recursos já existentes	Novos serviços	Exploitation
	Geração de receita por oportunidade de interação	Não realizou	-
H	Melhoria de processo	Melhorias internas	Exploitation
	Prática de gestão	Práticas internas	Exploitation
	Certificação de produto ou processo	Não realizou	-
	Software de gestão administrativa ou de produção	Melhorias no software	Exploitation
	Mudança nas instalações ou forma de trabalhar por razões ambientais	Melhorias internas	Exploitation
	Gestão de resíduos	Separação dos resíduos	Exploitation
I	Reorganização dos colaboradores	Reorganização das atividades (horários e responsabilidades)	Exploitation
	Parcerias	Novas parcerias	Exploration
	Estratégia competitiva	Não realizou	-
J	Novas soluções logísticas	Negociação direta	Exploitation
K	Ponto de venda	Não realizou	-
	Intermediação	Não realizou	-
L	Diálogo com clientes	Novas tecnologias	Exploration

M	Consultorias, Universidades, Sistema S	Consultoria, Sistema S	Exploration
	Seminários, congressos, associações técnicas e empresariais	Feiras empresariais	Exploration
	Fornecedores, concorrentes e clientes.	Fornecedores e concorrentes	Exploitation
	Informações patenteadas	Não realizou	-
	Financiamento para inovação	Programas de apoio	Exploration
	Colaboradores	Coleta de ideias	Exploitation

Fonte: Dados coletados do SISTEMALI pela pesquisadora em setembro de 2017.

Através dessa análise de conteúdo das capacidades organizacionais para a inovação, observa-se que foram utilizadas 15 vezes a capacidade de Exploitation e 14 a capacidade de exploration. Logo, podemos captar que o grande desafio das empresas atuais em manter um equilíbrio entre as inovações operacionais (exploitation) e as alternativas (exploration) foi alcançada pela empresa Alfa.

Assim, como defende Tushman; O'Reilly(1996); Lubatkin et al.(2006); March (1991) manter o equilíbrio mostra-se essencial para a sobrevivência e manutenção das organizações, havendo, assim, a necessidade de equilibrar os investimentos e esforços no aprimoramento de suas capacidades atuais, contemplando, concomitantemente, a busca contínua no desenvolvimento de novas capacidades.

Assim, a empresa Alfa mantendo o equilíbrio das capacidades inovadoras aliadas às suas características próprias de pequena empresa, como a flexibilidade e a proximidade diária com os principais stakeholders elevam a capacidade inovadora e o desenvolvimento da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou como objetivo geral identificar as características das ações gerenciais que influenciam no grau de inovação das micro e pequenas empresas brasileiras do segmento de Alimentação Fora do Lar na cidade do Natal/RN. Desta maneira, o estudo se propõe a identificar boas práticas de exploração e exploração no grau de inovação em uma empresa do segmento de alimentação fora do lar na cidade de Natal/RN participante do Programa ALI 16/18.

As análises mostram evolução no grau de inovação global, assim como também nos índices por dimensão obtidos em diferentes ciclos de uma empresa de alimentação decorrente da inserção de ações e acompanhamento sistemático do Programa ALI a empresa e seus gestores. A empresa Alfa apresentou melhorias significativas nas dimensões Oferta, Clientes, Soluções e Ambiente Inovadora. Provando, desta forma, que a inovação não é proveniente apenas de inovações

tecnológicas, sendo também imprescindível que as pequenas e micro empresas de serviços alimentação fora do lar procurem inovar em outras dimensões como processos, organização e marketing. A cultura de inovação mais abrangente acaba por refletir positivamente em todos os stakeholders da empresa: motivação dos gestores, colaboradores e clientes que trazem ideias e sugestões das necessidades do mercado de dentro da empresa. Esses aspectos conferem assim, maior sustentabilidade e competitividade da empresa.

Por fim, foram minuciosamente sistematizadas, analisadas e classificadas as ações gerenciais que conduziram a empresa a ganhar inovação e diferenciação no mercado de alimentação de Natal. Os resultados corroboram que o mapeamento de todas as ações executadas pela empresa estudada tende a manter um equilíbrio entre os investimentos e esforços no refinamento das suas capacidades atuais (exploração), com um contínuo desenvolvimento de novas capacidades (exploração).

Assim, ressalta-se também a relevância que o acompanhamento sistemático e orientador do agente do Programa ALI gerou nas evoluções do grau de inovação da empresa, assim como na disseminação da cultura da inovação das micro e pequenas empresas do Brasil tão frágeis na gestão diante da força da economia e das exigências do mercado.

Vale destacar que o estudo apresenta algumas limitações, tais como a necessidade de realizar comparações com uma maior variedade de empresas do segmento. Nas quais, sugere-se que sejam realizados mais estudos que considerem a análise de outras empresas e suas ações de inovação para a melhoria na inovação organizacional. Apesar das limitações, não se pode minimizar as contribuições do artigo que objetivou trabalhar com estudo de caso único e identificar as capacidades organizacionais dos gestores em manter o equilíbrio organizacional da exploração e exploração.

REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D. L.,; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE. Curitiba, 2008.
- BARBIERI, J. C. et al. Meio Inovador Interno e Modelo de Gestão: uma análise de dois casos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. Anais... Salvador, 2002.
- BLANK, S.; DORF, B. Startup: manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. (organizadores). Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CUNHA, N. C. V.; CARVALHO, M. S. L.; BERTONE, A. L. C. Estudo do radar da inovação em quatro empresas do segmento de autopeças da cidade brasileira de Sorocaba. In: XV Conferência Latino Ibero Americana de Gestão de Tecnologia ALTEC, 2013, Porto. XV Conferência Latino Ibero Americana de Gestão de Tecnologia ALTEC, 2013.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GILSING, V. A. Co-evolution of exploration & exploitation in a sectoral system of innovation 2002. Disponível em: <http://www.druid.dk/conferences/winter2002/gallery/gilsing.pdf>, <acesso em 07 de out de 2016>.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. *Gestão & Produção* (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 589-606, 2012.

GONZÁLEZ, M. O. Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C. Customer integration in the pre-development stage of new products: management process proposal. In: ICED 13 - International Conference in Engineering Design, 2013, Seul (South Korea). Design Harmonies, 2013.

GURGEL, I. L. P. Competências empreendedoras e suas interconexões com as dimensões da ambidestria organizacional: uma pesquisa junto aos gestores de empresas de base tecnológica. 2017. 345f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm> Acesso em 07 set. 2017.

IRELAND, R.D.; WEBB, J.W. Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, [s.l.], v. 52, n. 5, p.469-479, set. 2009. Elsevier BV.

LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LUBATKIN, M.H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J.F. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*. v.32, p.646, 2006.

MARCH, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v.2, p.71-87, 1991.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2006.

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

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

- POPADIUK, S. Exploration-exploitation de Ativos de Conhecimento: Sobrevivência, Paridade ou Desempenho Superior? In: XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais. XXXI ENANPAD, 2007.
- 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. Disponível em: Acesso em 25 set 2017.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. MPE Indicadores: Pequenos Negócios no Brasil. Brasília: Sebrae, 2014.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Abril Cultural. 1982.
- SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. New York, Oxford University Press, 1984.
- TUSHMAN, M.; O'REILLY, C.A. Ambidextrous Organization: managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review. V. 38. N. 4. Summer, 1996.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO E AMBIÊNCIA INOVADORA: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO SETOR DE MODA

Regina Ferreira de Araujo

Mario Orestes Aguirre González

RESUMO

O planejamento estratégico participativo é primordial para um bom engajamento da equipe de uma empresa. Sendo assim, este trabalho analisa comparativamente a evolução da dimensão ambiência inovadora do Radar da Inovação em empresas que fizeram o planejamento estratégico participativo e em empresas que não o fizeram. O método de pesquisa utilizado foi o exploratório-descritivo com a condução de quatro estudos de casos. Os resultados da pesquisa demonstraram uma relação positiva entre o planejamento estratégico participativo e a dimensão ambiência inovadora do radar da inovação. Com isso, recomenda-se às empresas que tem como objetivo estratégico a cultura da inovação a realização do planejamento estratégico participativo como boa prática.

Palavras-chave: ambiência inovadora; radar da inovação; planejamento estratégico participativo.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico desempenha um papel muito importante nas empresas, haja vista que ele orienta os seus membros em relação à sua identidade corporativa, abrangendo a sua missão na sociedade, a visão de onde se quer chegar, os valores cultivados e os objetivos a alcançar, quantificados por meio de metas e aplicados através das estratégias.

Por sua vez, o planejamento estratégico, sendo ele participativo, se torna mais exequível e real, pois é elaborado juntamente com todos os funcionários da empresa, extrapolando o nível estratégico de gestão e passando pelos níveis tático e operacional. Além disso, favorece a motivação dos colaboradores, pois os mesmos são ouvidos e se sentem valorizados.

Ao se implantar o planejamento estratégico participativo em uma empresa, abrem-se as portas para a inovação, pois ao perceber que são valorizados e ouvidos, os funcionários passam a se sentir mais à vontade para contribuir com ideias que influenciem o desenvolvimento da empresa em que trabalham.

Dessa forma, é favorecido o desenvolvimento da ambiência inovadora na empresa, especialmente se implantado por meio de programas de melhoria e/ou inovação. No radar da inovação, modelo utilizado pelo Programa Agentes Locais de Inovação do SEBRAE, a ambiência inovadora é a dimensão com maior peso (peso 2), enquanto todas as outras dimensões possuem peso 1.

A ambiência inovadora possui alta relevância no desenvolvimento da inovação em uma empresa, pois quando se propicia um ambiente favorável à inovação aos funcionários eles se sentem mais motivados a dar ideias que podem se converter em inovações. Diante disso, pretende-se responder o seguinte questionamento: Qual a relevância do planejamento estratégico participativo para a ambiência inovadora em pequenas empresas?

O objetivo do trabalho portanto, foi analisar comparativamente a evolução da dimensão ambiência inovadora do Radar da Inovação em empresas que fizeram o planejamento estratégico participativo e em empresas que não o fizeram.

O artigo está estruturado em seis tópicos. O primeiro trata da introdução; o segundo, da fundamentação teórica; o terceiro, do método de pesquisa; o quarto, da descrição dos casos; o quinto, da análise e discussão dos resultados; e o sexto, das considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste artigo contempla o Programa ALI e seus instrumentos de pesquisa; o planejamento estratégico participativo; a ambiência inovadora em pequenas empresas; e a relação entre planejamento estratégico participativo e inovação.

2.1. O Programa ALI e seus Instrumentos de Pesquisa

O Programa ALI possui dois instrumentos de pesquisa: o diagnóstico de gestão MPE Brasil e o Radar da Inovação. O primeiro, faz um levantamento de oito diferentes áreas da empresa, além de avaliar a gestão da responsabilidade social e a gestão da inovação da empresa. Já o segundo, aponta treze dimensões em que se pode implantar a inovação na empresa.

As áreas da empresa contempladas pelo diagnóstico de gestão são as seguintes: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimentos; pessoas; processos; e resultados.

O radar da inovação é constituído pelas seguintes dimensões: oferta; plataforma; marca; clientes; soluções; relacionamento; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; rede; e ambiência inovadora.

Destaca-se neste artigo a dimensão ambiência inovadora, pois é a que possui maior peso (peso 2, enquanto todas as outras possuem peso 1), e refere-se ao objeto deste estudo, atrelada ao planejamento estratégico participativo.

A ambiência inovadora contempla questões sobre a utilização de consultoria pelas empresas; sobre a busca de novas informações e tecnologias em eventos, clubes de lojistas ou associações; sobre a busca de conhecimento ou capacitação junto aos fornecedores ou clientes; com relação ao pagamento de taxas ou *royalties* por informações técnicas; com respeito à utilização de programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras; e, por fim, relacionado a um sistema formal ou não para colher sugestões dos colaboradores.

2.2. Planejamento Estratégico Participativo

Desde os primórdios, em todos os aspectos da vida, os seres humanos buscam estratégias de sobrevivência, ou seja, formas de se preparar para o futuro. Com o surgimento das organizações sociais, o planejamento é instituído a fim de organizar meio para o crescimento e desenvolvimento e mesmo sobrevivência às diversas oportunidades e ameaças do meio ambiente.

Atualmente, com a globalização, com modos de gestão do trabalho que se alteram, com relações de trabalho flexíveis, o planejamento é mais do que necessário à manutenção das diferentes organizações, devendo-se portanto, criar um espaço para a reflexão coletiva, com a definição do direcionamento das ações, visando o alcance de objetivos determinados e metas estabelecidas (GELBCKE, *et al.*, 2006).

Uma empresa que quer se manter ativa ao longo prazo precisa ter noção de que objetivos quer alcançar e que caminhos percorrer (CALLADO *et al.*, 2000). O planejamento estratégico auxilia as empresas a definirem sua identidade, através da elaboração de sua missão, visão e valores; orienta o que devem fazer por meio da discussão de objetivos, metas e estratégias; e ajuda a se prepararem para as “surpresas” do mercado por meio da análise do ambiente externo e interno.

2.3. Ambiência Inovadora em Pequenas Empresas

Em pequenas empresas geralmente não há a presença da ambiência inovadora, entretanto o Programa ALI tem proporcionado um direcionamento a esses empresários a atentar um pouco mais para essa grande oportunidade de melhoria do faturamento e/ou redução de custos da empresa que é a inovação.

O Manual de OSLO (FINEP, 2004) diz que pode-se avaliar o quanto o ambiente é propício à inovação por meio da medição da fração da equipe que é composta por profissionais com formação voltada para a pesquisa. Dessa forma, o número de colaboradores com mestrado ou doutorado poderia ser um fator relevante. Porém, a presença destes profissionais não é comum nas pequenas empresas (exceto naquelas que surgiram em universidades).

A realidade que se tem encontrado nas empresas de moda atendidas pelo Programa ALI no Rio Grande do Norte é a de funcionários com no máximo nível médio de escolaridade. Então, essa forma de avaliar a ambiência inovadora não tem sido muito eficaz.

O Manual também traz outras maneiras para avaliar se há ambiência inovadora na empresa, são elas: fontes externas de conhecimento; propriedade intelectual (somente para indústria); financiamento da inovação; e coleta de ideias. Sobre as fontes externas de conhecimento, elas são divididas em quatro tipos, quais sejam: uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI ou universidades; busca de novas informações e tecnologias em eventos e associações técnicas ou empresariais; busca de conhecimentos junto a fornecedores, concorrentes ou clientes; e pagamento de taxas ou *royalties* por invenções patenteadas.

Todas essas maneiras de avaliar, bem como de incentivar a ambiência inovadora nas empresas são dificilmente presentes nas pequenas empresas. Durante o Programa ALI, no entanto, algumas delas são implantadas ou desenvolvidas, como o uso de consultorias e o financiamento da inovação, geralmente subsidiadas pelo SEBRAETEC.

Todavia, o grande legado que está se deixando para algumas dessas empresas participantes deste Programa no quesito ambiência inovadora é a formalização do sistema de coleta de ideias entre os funcionários através da implantação de um Programa de Inovação ou Programa de Ambiência Inovadora, o qual estimula através de premiação o surgimento de ideias inovadoras dentro da empresa.

2.4. Relação entre Planejamento Estratégico Participativo e Inovação

De acordo com a HSM Management (2005) a inovação não significa sonhar com novas ideias, mas sim, reconhecer as novas oportunidades à medida que surgem devido às constantes mudanças no mercado. Apresenta-se assim as três zonas de inovação: básica, relativa e conceitual.

A inovação básica ocorre quando há pequenas melhorias no produto ou serviço. Já as inovações relativas se baseiam em produtos/serviços existentes voltados para novos mercados. E a inovação conceitual traz produtos ou serviços com um novo conceito, propostas de valor e modelos de negócio revolucionários (GONZÁLEZ, 2010; GONZALEZ; TOLEDO, 2012; HSM MANAGEMENT, 2005).

Entende-se que, à medida que se implanta o planejamento estratégico participativo em uma pequena empresa, está se abrindo as portas para o diálogo e, conseqüentemente, plantando-se a semente da inovação na empresa. Faz-se necessário então, explicar brevemente ou de forma mais simples as três zonas de inovação para que os funcionários não se sintam acanhados imaginando que não são capazes de sugerir ideias inovadoras (MARINHO *et al.* 2016), pois apesar das três zonas exigirem criatividade, cada uma delas pode levar a um crescimento rentável.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Caracterização do Objeto de Estudo

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2006), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora o Radar da Inovação já tenha sido abordado em vários estudos, não se verificou a existência de uma pesquisa que faça o paralelo entre o planejamento estratégico participativo e a dimensão ambiência inovadora. Descritiva, porque visa descrever a influência do planejamento estratégico participativo na implantação de uma cultura de inovação nas pequenas empresas de moda do Rio Grande do Norte.

Quanto aos meios, a pesquisa se apresenta como bibliográfica e estudo de casos. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foram investigados os seguintes assuntos: o Programa ALI e seus instrumentos de pesquisa; o planejamento estratégico participativo; a ambiência inovadora em pequenas empresas; e a relação entre planejamento estratégico participativo e inovação. Estudo de casos, pois foram analisados comparativamente quatro casos de empresas, dois onde foi implantado o planejamento estratégico participativo e dois onde não foi implantado.

3.2. Procedimento da Pesquisa de Campo

O universo da pesquisa é constituído por quarenta empresas do segmento de moda da Grande Natal atendidas pelo Programa ALI e foi escolhida uma amostra de 4 empresas pelo critério de acessibilidade e disponibilidade de informações.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: aplicação do Radar da Inovação no ciclo 0 e sua reaplicação no ciclo 1, aproximadamente seis meses depois. O tratamento dos dados deu-se por meio de uma análise comparativa da evolução do grau global de inovação, especialmente da dimensão ambiência inovadora.

4. ESTUDO DE CASOS

4.1. Descrição das empresas

A empresa ‘A’ é uma loja de tecidos que conta com um quadro de doze colaboradores, está localizada em um bairro de comércio popular na cidade do Natal e, apesar de ter pouco menos de cinco anos de aberta, tem se mostrado como uma empresa que se preocupa tanto com a fidelização do cliente quanto com a sustentabilidade do negócio.

A empresa ‘B’ é uma loja e fábrica de bijuterias e também dispõe de doze colaboradores; está localizada em um bairro comercial de classe média na cidade do Natal e, apesar de ser uma empresa madura com 15 anos de existência e bastante inovadora, ainda precisa organizar muito a sua gestão.

A empresa ‘C’ atua no segmento de serigrafia e tem em sua equipe um total de vinte e quatro funcionários, está localizada em um bairro popular e não comercial na cidade do Natal e já se encontra em estado de maturação com 12 anos no mercado.

Já a empresa ‘D’ também atua no segmento de serigrafia e conta com vinte e três funcionários, está localizada em um bairro comercial de classe média na cidade do Natal e, apesar de ser uma empresa madura com 30 anos no mercado, ainda precisa organizar muito a sua gestão e aprimorar o processo inovador.

4.2. Plano Estratégico Participativo, Ambiência Inovadora e Ações de Inovação

A seguir, apresentar-se-á um quadro comparativo entre as quatro empresas em análise para demonstrar como ocorreu o processo de implantação do planejamento estratégico participativo e como isso influenciou na inserção da cultura de inovação nas empresas.

Quadro 1 – Plano Estratégico Participativo, Ambiência Inovadora e Ações de Inovação

Empresas	Elaboração do Plano Estratégico Participativo	Implantação do Plano Estratégico Participativo	Características de Ambiência Inovadora	Ações de Inovação
A	Os proprietários se mostraram abertos à participação dos funcionários e estes propõem várias ideias inovadoras	O plano estratégico participativo foi implantado, colocando em práticas as ideias dos funcionários, o que os deixou motivados para o trabalho	Foi criado um Programa de Ambiência Inovadora onde os funcionários colocam suas sugestões em uma caixa e no final de cada mês a melhor ideia é premiada	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança da fachada e do layout interno - Implantação de sacolas para o cliente colocar sua mercadoria ainda dentro da loja - Ampliação do caixa - Implantação de um novo terminal de expedição de pedidos
B	Idem empresa A	Idem empresa A	Idem empresa A	<ul style="list-style-type: none"> - Reforma da loja - Divisão entre loja de peças de montagem e peças prontas - Novo fardamento - Novos processos de retenção de clientes
C	O proprietário alega não ter tempo para realizar reunião com os funcionários	Não foi elaborado nem implantado o plano estratégico participativo	Não foi criado um Programa de Ambiência Inovadora	Não houve ações de inovação
D	Idem empresa C	Idem empresa C	Idem empresa C	<ul style="list-style-type: none"> - Realização do mapeamento de processos na empresa por iniciativa do proprietário (não foi ideia de funcionário)

Fonte: elaboração própria (2017)

Como se pode perceber no quadro 1 as empresas A e B que implantaram o planejamento estratégico participativo e o Programa de Ambiência Inovadora tiveram bons resultados no que concerne à implantação de ações de inovação – objetivo principal do Programa ALI.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao se dar início ao acompanhamento realizado através do Programa ALI a quarenta pequenas empresas de moda da Grande Natal, percebeu-se que a maioria delas não realizava seu planejamento estratégico participativo, nem tampouco apresentava um ambiente que favorecesse e estimulasse a cultura da inovação na empresa.

Então, em busca da melhoria da gestão e da implantação da cultura de inovação nessas empresas, foi sugerida a elaboração do planejamento estratégico com a participação de todos os colaboradores e em seguida a implantação de um Programa de Inovação.

Algumas empresas acataram a sugestão e outras não. Os resultados da pesquisa mostram um comparativo entre duas empresas que aderiram ao planejamento estratégico e duas que não aderiram. As que aderiram foram denominadas de A e B e as que não aderiram de C e D.

O que se pôde observar na análise dos dados é que houve um crescimento da dimensão ambiência inovadora na empresa ‘A’ de 65% e na empresa ‘B’ de 115%. Já na empresa ‘C’ não houve crescimento algum e na ‘D’ houve um crescimento de apenas 17%, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 – Crescimento da Ambiência Inovadora nas empresas pesquisadas

Empresas	Radar 0 (ambiência inovadora)	Radar 1 (ambiência inovadora)	Crescimento quantitativo	Crescimento percentual
A	2	3,3	1,3	65%
B	2	4,3	2,3	115%
C	2,7	2,7	0	0%
D	2,3	2,7	0,4	17%

Fonte: elaboração própria (2017)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração que o objetivo deste artigo era o de analisar comparativamente a evolução da dimensão ambiência inovadora do Radar da Inovação em empresas que fizeram o planejamento estratégico participativo e em empresas que não o fizeram, pode-se concluir que de fato há uma correlação positiva entre esses dois aspectos.

A fundamentação teórica mostrou que o planejamento é mais do que necessário à manutenção das diferentes organizações no atual mundo global, devendo-se portanto, criar um espaço para a reflexão coletiva, com a definição do direcionamento das ações, visando o alcance de objetivos determinados e metas estabelecidas (GELBCKE *et al.*, 2006).

Explicações sobre a dimensão ambiência inovadora do radar da inovação foram úteis para esclarecer a relação existente entre o envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento estratégico participativo e a implantação da cultura de inovação nas empresas.

Por fim, informações sobre os tipos de inovação colaboram em dizer uma forma de como os colaboradores podem contribuir com o processo inovador sem precisar achar que a inovação é algo inatingível.

Os resultados da pesquisa confirmaram a proposição de que há indícios de uma relação positiva entre a implementação do planejamento estratégico participativo e o desenvolvimento da cultura da inovação nas pequenas empresas.

Entretanto, há limitações neste trabalho no sentido em que não há uma grande representatividade na amostra selecionada, sugerindo-se assim que se amplie esse estudo.

AGRADECIMENTOS:

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) por participar desse Programa Nacional de Inovação do País. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

CALLADO, A.; CLAUDINO, T. R.; JÁCOME, W.; LIMA, J. A.; MEDEIROS NETO, E.; MORAIS, J.; PAZ, A.C.; TRINDADE, U. C. **Planejamento Estratégico Participativo: uma abordagem prática de uma média empresa da cidade de João Pessoa/PB.** Anais do I EGEPE, p. 210-222, out./2000 (ISSN 1518-4382).

GELBCKE, F.; MATOS, E.; MESQUITA, M.P.; PADILHA, M.F.; SCHMIDT, I. **Planejamento Estratégico Participativo: um espaço para a conquista da cidadania profissional.** Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Jul-Set; 15(3): 515-20.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C. . A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica sistemática e temas para pesquisa. **Produção** (São Paulo. Impresso), v. 22, p. 14-26, 2012.

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

HSM Management. **Incremental ou Radical?** Edição 49 - março-abril, 2005.

MARINHO, E.D.S. ; GONZÁLEZ, M.O.A. ; GALVÃO, M.S.; ARAÚJO, A.C.; ROSA, M.S.C. ; PEREIRA, J.R. Relationship between creativity and product innovation: A literature review. **Product** (IGDP), v. 14, p. 32-37, 2016.

OSLO – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Versão FINEP, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-88779-49-5



9 788588 779495