

***INOVAÇÃO  
NAS MICRO  
E PEQUENAS  
EMPRESAS  
PIAUIENSES:***

---

***Evidências do  
Programa ALI***

**Andreia Pereira de Oliveira, Maria Ribeiro de Mello Rebello e  
Helano Diógenes Pinheiro (organizadores)**

**INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PIAUIENSES:  
EVIDÊNCIAS DO PROGRAMA ALI**



**EdUESPI**





## UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ - UESPI

**Evandro Alberto de Sousa**

Reitor

**Jesus Antônio de Carvalho Abreu**

Vice- Reitor

**Mônica Maria Feitosa Braga Gentil**

Pró-Reitora de Ensino de Graduação

**Josiane Silva Araújo**

Pró-Reitora Adj. de Ensino de Graduação

**Raurys Alencar de Oliveira**

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

**Fábria de Kássia Mendes Viana Buenos Aires**

Pró-Reitora de Administração

**Rosineide Candeia de Araújo**

Pró-Reitora Adj. de Administração

**Lucídio Beserra Primo**

Pró-Reitor de Planejamento e Finanças

**Joseane de Carvalho Leão**

Pró-Reitora Adj. de Planejamento e Finanças

**Ivoneide Pereira de Alencar**

Pró-Reitora de Extensão, Assuntos Estudantis e Comunitários

**Marcelo de Sousa Neto**

Editor da Universidade Estadual do Piauí

**Universidade Estadual do Piauí**

Rua João Cabral • n. 2231 • Bairro Pirajá • Teresina-PI

Todos os Direitos Reservados



**GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ**  
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DOPIAUÍ - UESPI**



Rafael Tajra Fonteles **Governador do Estado**  
Themístocles de Sampaio Pereira Filho **Vice-Governador do Estado**  
Evandro Alberto de Sousa **Reitor**  
Jesus Antônio de Carvalho Abreu **Vice-Reitor**

**Conselho Editorial EdUESPI**

Marcelo de Sousa Neto **Presidente**  
Algemira de Macedo Mendes **Universidade Estadual do Piauí**  
Antonia Valtéria Melo Alvarenga **Academia de Ciências do Piauí**  
Antonio Luiz Martins Maia Filho **Universidade Estadual do Piauí**  
Artemária Coêlho de Andrade **Universidade Estadual do Piauí**  
Cláudia Cristina da Silva Fontineles **Universidade Federal do Piauí**  
Fábio José Vieira **Universidade Estadual do Piauí**  
Hermógenes Almeida de Santana Junior **Universidade Estadual do Piauí**  
Laécio Santos Cavalcante **Universidade Estadual do Piauí**  
Maria do Socorro Rios Magalhães **Academia Piauiense de Letras**  
Nelson Nery Costa **Conselho Estadual de Cultura do Piauí**  
Orlando Maurício de Carvalho Berti **Universidade Estadual do Piauí**  
Paula Guerra Tavares **Universidade do Porto - Portugal**  
Raimunda Maria da Cunha Ribeiro **Universidade Estadual do Piauí**

Marcelo de Sousa Neto **Editor**

Shirlei Marly Alves **Revisão**

Kerignaldo Junior **Diagramação**

Editora e Gráfica UESPI **E-book**

Endereço eletrônico da publicação: <https://editora.uespi.br/index.php/editora/catalog/book/171>

135 Inovação nas micro e pequenas empresas piauienses [recurso eletrônico]: evidências do Programa ALI / Andreia Pereira de Oliveira, Maria Ribeiro de Mello Rebelo e Helano Diógenes Pinheiro. - Teresina: EdUESPI, 2024.  
E-book

ISBN: 978-65-81376-21-5

1. Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). 2. Agentes Locais de Inovação – SEBRAE - Piauí. 3. Micro e pequenas empresas. I. Oliveira, Andreia Pereira de (Org.). II. Rebelo, Maria Ribeiro de Mello (Org.). III. Pinheiro, Helano Diógenes (Org.). IV. Título.

CDD: 658.9

Ficha Catalográfica elaborada pelo Serviço de Catalogação da Universidade Estadual do Piauí - UESPI  
Ana Angélica P. Teixeira (Bibliotecária) CRB 3a/1217

**Editora da Universidade Estadual do Piauí - EdUESPI**

Rua João Cabral • n. 2231 • Bairro Pirajá • Teresina-PI

Todos os Direitos Reservados

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	<b>7</b>
INTRODUÇÃO .....	<b>11</b>
INOVAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS - Andreia Pereira de Oliveira, Helano Pinheiro e Maria Rebello .....	<b>13</b>
O PAPEL DO CLIENTE NO PROCESSO DE INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS ALIMENTÍCIOS EM TERESINA-PI - Danielly Cristina Tavares Almeida.....	<b>31</b>
INOVAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO PROJETO “FORTALECIMENTO DOS TRANSFORMADORES DE FARINHA DE TRIGO”, EM TERESINA - Maria Cristina França Goes dos Anjos.....	<b>53</b>
COMO AÇÕES DE RELACIONAMENTO, PROTEÇÃO E ALAVANCAGEM DA MARCA TÊM RELAÇÃO COM INOVAÇÃO EM MARKETING NAS MPES - Miller Rangel de Almeida e Silva.....	<b>75</b>
GESTÃO DAS MARCAS: UM CORTE DAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA ALI NA REGIÃO DE TERESINA - Thiago Ravel Nascimento dos Passos.....	<b>97</b>
O IMPACTO DA INTRODUÇÃO DAS MÍDIAS DIGITAIS COMO INOVAÇÕES EM MARKETING NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM TERESINA - Luna Arnaud Rosal Lopes.....	<b>119</b>

QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL: ANÁLISE SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO PBQPH NAS CONSTRUTORAS DE TERESINA - Luana Grazielle Marreiros Santos.....	<b>141</b>
INOVAÇÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA ALIADA PARA MITIGAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS EM PET SHOPS DE TERESINA-PI - Suany Nayra Rodrigues Lima.....	<b>159</b>
INOVAÇÃO DE PROCESSOS EM RESTAURANTES DA CIDADE DE TERESINA-PI - Rener Antônio Melo Nascimento .....	<b>187</b>
A INFLUÊNCIA DO PROGRAMA AGENTE LOCAIS DE INOVAÇÃO NA CAPACIDADE DE INOVAR DAS EMPRESAS DE BOM JESUS-PI - Maria Mayara Soares Oliveira Portela.....	<b>211</b>

# APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresentamos esta compilação de trabalhos dos Agentes Locais de Inovação do Sebrae Piauí, fruto do esforço, dedicação e conhecimento compartilhado pelos ALI. A jornada que culminou nesta obra foi marcada por descobertas, insights e, acima de tudo, pela crença no potencial transformador da inovação nas micro e pequenas empresas.

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), criado para promover a inovação e a melhoria da competitividade nas micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. Ele desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura de inovação nas empresas de pequeno porte, contribuindo para o fortalecimento do tecido empresarial brasileiro. O programa é parte de um esforço para impulsionar o desenvolvimento econômico e a modernização das empresas de menor porte, que desempenham um papel fundamental na economia do país.

A principal característica do Programa ALI é a atuação direta de Agentes Locais de Inovação nas empresas. Esses agentes são profissionais capacitados e treinados pelo Sebrae para auxiliar as MPEs em suas jornadas de inovação e melhoria de processos. Os agentes trabalham lado a lado com os empresários, oferecendo suporte técnico, orientações, capacitações e soluções práticas para os desafios enfrentados pelas empresas. Oferece às MPEs a oportunidade de receber orientação personalizada, identificar oportunidades de inovação, aprimorar produtos e serviços, otimizar processos internos e, em última instância, alcançar um nível mais elevado de competitividade.

Os Agentes Locais de Inovação desenvolvem ciclos de 02 anos atuando junto às MPE's e têm a prerrogativa de entregar ao final desse trabalho artigos científicos e estudos de caso sobre sua atuação nesse período como bolsista. Eles são verdadeiros catalisadores do progresso, atuando como pontes entre o conhecimento técnico e a realidade das empresas. O trabalho árduo desses profissionais incansáveis resultou em uma coletânea de artigos que captura a essência das experiências vividas, das lições aprendidas e dos sucessos conquistados ao lado dos empresários visionários que compõem o cerne do setor empresarial brasileiro.

Este livro é muito mais do que uma simples compilação de artigos. Ele é o testemunho das histórias de coragem e resiliência das micro e pequenas empresas que decidiram abraçar a inovação como uma aliada na busca pela excelência e pelo crescimento. É a contribuição do Sebrae para a ciência compartilhando conhecimento escrito de forma científica para a sociedade. Os relatos aqui presentes revelam não apenas estratégias práticas e técnicas inovadoras, mas também o impacto humano e emocional de cada transformação realizada.

Nas páginas que se seguem, você encontrará relatos inspiradores de empresas que enfrentaram diversos desafios e emergiram como casos de sucesso, graças à colaboração ativa entre os Agentes Locais de Inovação e suas equipes dedicadas. Cada artigo é uma prova viva de que, independentemente do tamanho da empresa, a inovação é uma ferramenta acessível e poderosa para alcançar a excelência operacional e a competitividade sustentável.

Ao ler os artigos aqui reunidos, você será convidado a mergulhar nas trajetórias únicas de empresas que abraçaram a mudança, que adotaram novos paradigmas e que se reinventaram em busca de um futuro

promissor. E, assim como os Agentes Locais de Inovação, esperamos que você também se sinta inspirado a explorar as fronteiras do possível em seu próprio contexto empresarial.

A todos os Agentes Locais de Inovação que contribuíram para este livro, expressei minha gratidão e admiração. Vocês são os verdadeiros protagonistas dessa jornada de transformação. Que este livro sirva como um farol de conhecimento, iluminando o caminho para uma era de inovação contínua, prosperidade compartilhada e sucesso duradouro.

Aproveito a oportunidade para agradecer a diretoria do Sebrae Piauí por continuar acreditando e investindo na inovação em nosso estado. Somente através desse trabalho incansável é que poderemos mudar a realidade das nossas empresas e da nossa sociedade. Agradeço também a cada gerente, gestor, consultor, bolsista agente e orientador que contribuíram nessa equipe. Que a leitura destas páginas inspire a ação e a mudança, e que o espírito de inovação continue a guiar nossos passos em direção a um futuro repleto de possibilidades.

Com estima,

Samuel Moraes de Melo

Gerente da Unidade de Inovação do Sebrae Piauí



# INTRODUÇÃO

A inovação é um conceito que difundiu-se de forma avassaladora desde o final do século passado, sendo apontada por alguns como o fator determinante para a sobrevivência das organizações.

Neste livro, apresentamos um panorama sobre as diversas formas de inovar na pequena empresa, abrangendo diversos setores. Utilizando a metodologia do Radar da Inovação, reunimos, em 11 capítulos, uma pequena mostra do esforço que vem sendo desempenhado pelo SEBRAE Piauí em promover a inovação nas micro e pequenas empresas do estado.

As inovações geradas pelas empresas apresentadas neste livro são um reflexo da aplicação da metodologia do programa pelo agente local de inovação (ALI), somadas também pelo comprometimento dos empresários em tirar as ideias do papel através das ações implementadas. Essa parceria entre agente local de inovação e empresários permitiu a disseminação da gestão da inovação nas empresas ao longo do processo de acompanhamento. As evidências apresentadas nesta obra servem como exemplo e comprovação de que inovar é uma atitude possível às pequenas empresas!

Ao final de cada ciclo, os agentes locais de inovação (ALIs) devem produzir um artigo científico, fazendo uma relação teoria-prática, de forma a mostrar efetivamente a contribuição das ações de inovação e gestão da inovação para as microempresas e pequenas empresas. Nesse sentido, cada capítulo deste livro traz uma demonstração da evolução das empresas participantes do Programa ALI Ciclo 4 no

Piauí, que ocorreu no período de junho de 2017 a novembro de 2019. O objetivo desse conteúdo é incentivar que outras inovações sejam implementadas pelos pequenos negócios, destacando caminhos que já foram trilhados por empresários nos mais variados segmentos.

Esteja aberto, caro leitor, para reflexões e aprendizados, assim como para novas percepções sobre sua empresa! É possível que, na próxima edição deste livro, o seu negócio também sirva como exemplo de um novo caminho para a inovação!

Uma excelente leitura!

# INOVAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Andreia Pereira de Oliveira

Helano Pinheiro

Maria Rebello

*“A maioria das inovações fracassa. E as empresas que não inovam morrem”*  
(CHESSBROUGH, 2012, p. 1).

Inovar é atualmente um dos termos mais utilizados quando se trata de sobrevivência das organizações. O atual processo de transformação digital e a disseminação de novas tecnologias vêm provocando “mudanças” por todos os setores produtivos, sendo que a inovação se torna essencial para que a empresa continue competitiva. Pensar sobre “inovação” pode parecer uma realidade possível apenas para empresas de grande porte, por envolverem um grande investimento com resultados incertos, porém as pequenas empresas também podem assumir papéis inovadores em suas organizações.

## O que é inovação?

Inovação é um conceito amplo, com características e delimitações ainda em discussão, evoluindo continuamente. Muitos associam o

conceito a ideias e práticas novas, enquanto outros consideram os resultados efetivos para o esforço inovador. Alguns associam o conceito ao desenvolvimento de bens e serviços de base tecnológica, havendo também os que consideram que mesmo pequenas mudanças podem provocar impactos relevantes em determinado contexto. O elemento em comum é sempre produzir algo novo.

Antes de prosseguir, é importante diferenciar inovação de invenção. A invenção é uma realização, fruto da criatividade do espírito humano, enquanto a inovação busca uma aplicação/aceitação com impactos positivos concretos, não se referindo necessariamente a algo inédito, oriundo de uma invenção ou de pesquisa científica e tecnológica, podendo originar-se de melhorias significativas de algo já existente. Também pode ser fruto do desenvolvimento de algo novo para um setor ou empresa, ou ainda uma adaptação para tornar produtos e serviços mais baratos e mais simples para públicos de baixa renda, como é o caso da inovação frugal. Muitas vezes as inovações consistem em adaptações de um setor para outro, como a linha de montagem de Henry Ford, que foi inspirada no processo de desossa em frigoríficos na região de Chicago, ou a criação do sistema Toyota de produção, por Taichi Ohno, cujo sistema de produção puxada foi inspirado por visita a supermercados nos Estados Unidos.

A aplicação do conceito de inovação é tão diversificada, que pode se perder caso não se utilize uma classificação consistente. Isso se tornou ainda mais importante conforme as formas de inovar foram se ampliando, e mesmo mudanças que não poderiam ser consideradas inovadoras hoje são capazes de modificar setores inteiros. Todavia classificar um conceito tão amplo e muitas vezes abstrato pode revelar-se uma tarefa muito complexa. A tentativa de mapear as diferentes classificações pode gerar mais confusão do que esclarecimentos. Dessa

forma, abordamos, nesta seção, duas classificações mais amplas: a tipologia utilizada pela OCDE, manifesta no Manual de Oslo (OCDE, 2005), e a divisão da inovação entre radical e incremental. Na última seção, aborda-se a classificação que norteia este livro, que é o Radar da Inovação, utilizado pelo programa ALI, do SEBRAE.

Segundo o Manual de Oslo, uma inovação é a introdução de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou de um processo, ou de um novo método de *marketing* ou organizacional nas práticas de negócios, seja na organização do local de trabalho, seja nas relações externas (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo apresenta uma das mais difundidas classificações da atualidade, dividindo a inovação em quatro tipos: produto, processo, *marketing* e organizacional. Essa classificação, bastante abrangente, permite reconhecer como inovadoras ações com os mais diversos níveis de novidade e abrangência, englobando inclusive as inovações de serviço, que normalmente apresentam-se na forma de pequenas modificações, muitas vezes pouco perceptíveis quando comparadas a mudanças de produto ou processo, mas que reconfiguram setores de negócios inteiros. A seguir, apresentamos os quatro tipos de inovação relacionados pelo Manual de Oslo:

**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.” (OCDE, 2005, p. 57).

**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, p. 58).

**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.” (OCDE, 2005, p. 59).

**Inovação organizacional:** “é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.” (OCDE, 2005, p. 61).

Cada tipo de inovação apresenta inúmeras possibilidades de aplicação, variando em grau e abrangência de acordo com o setor ou a região onde será desenvolvida. Por exemplo, a inovação de produto abarca um leque amplo de possibilidades, que vão desde a criação de um produto inédito até a implementação de pequenas alterações em produtos já existentes no mercado, mas que ainda são novidades para uma empresa determinada. Pequenas alterações podem tornar o produto mais acessível para um público mais amplo, fazendo-se mudanças em embalagens ou no processo de comercialização, por exemplo, o que pode torná-lo atrativo para novos segmentos de mercado.

Outra classificação importante para se compreender o papel da pequena empresa é a de inovação radical versus inovação incremental. Segundo Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012, p. 247),

[...] A inovação radical estabelece um novo conjunto de conceitos essenciais de design implementados em componentes ligados em uma nova arquitetura.

A inovação incremental refina e amplia um design estabelecido. A melhoria ocorre nos componentes individuais, mas os conceitos essenciais subjacentes ao design e as ligações entre eles continuam os mesmos.

As inovações incrementais normalmente não resultam de atividades de P&D, sendo normalmente modificações ou melhorias de produto ou tecnologia já disponíveis (REIS, 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TIGRE, 2006;). Essas inovações são fruto de melhoramentos internos oriundos das experiências acumuladas na adaptação de produtos e serviços, tanto providas da gestão interna quanto de sugestões de clientes e fornecedores (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Normalmente tais inovações “abrangem melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamento em layout e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e mais práticas de suprimentos e vendas” (TIGRE, 2006, p. 74).

No caso da inovação radical, por romper padrões e trajetórias tecnológicas estabelecidos, provoca um impacto tão grande, que chega a excluir ou remodelar setores econômicos inteiros. Segundo Reis (2008, p. 45), “seria aquela atividade criativa associada à gestão de mudanças tecnológicas maiores, normalmente advindas de atividades de P&D”. Considere-se o grande avanço da sociedade, desde o início da revolução industrial até a atual sociedade informacional; desde a revolução na produtividade do trabalho propiciada pela máquina a vapor até o impacto da microeletrônica no ambiente de trabalho atual.

É pertinente observar que as inovações radicais e incrementais não são opções excludentes, visto que se alternam conforme a organização evolui. Estratégias de imitação (KIM; NELSON, 2005) podem gerar um processo de acumulação de capacidade tecnológica

que prepara a empresa para projetos mais complexos que modifiquem o padrão de produtos e até setores inteiros, enquanto empresas que lançam uma inovação radical passam os anos seguintes aprimorando suas características para manter sua posição no mercado.

Outro aspecto a considerar é o fato de se abordar a inovação sob dois contextos periféricos. Primeiro, a já destacada desvantagem de inovar na pequena empresa em relação às grandes e, segundo, deve-se considerar que o processo inovador irá ocorrer em países em desenvolvimento, onde as estruturas sociais e os mecanismos de promoção e proteção da inovação ainda não estão maduros.

Em países avançados, os esforços de P&D realizados por universidades e centros de pesquisas civis e militares podem eventualmente resultar em inovações impulsionadas pela tecnologia. Já em países em desenvolvimento, onde a capacidade científica para gerar tecnologias é mais limitada e a capacidade e autonomia das empresas para realizar inovações radicais é menor, a demanda constitui o principal estímulo à inovação. A difusão de uma tecnologia, especialmente em países menos desenvolvidos, exige uma série de adaptações às circunstâncias do mercado local, em função dos níveis de renda, condições climáticas, hábitos dos consumidores, escalas de negócios e disponibilidade de insumos e materiais” (TIGRE, 2006, p. 77).

As métricas sobre inovação nas organizações normalmente exigem uma quantidade mínima de funcionários, pois tais atividades inovativas alinham-se com outras atividades. Esse é o caso do Manual de Oslo (OCDE, 2005), que considera como unidade estatística mínima as organizações que possuem entre 10 e 49 empregados. Com esse

tamanho, as unidades podem ser consideradas de pequeno e médio porte, marginalizando-se às microempresas. É nesse contexto que se recomenda utilizar classificações mais detalhadas, incluindo a unidade estatística de 1 a 9 funcionários.

Mesmo indicando as restrições com as atuais pesquisas sobre inovação junto às pequenas empresas, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) expõe as necessidades das pequenas empresas que podem impactar em suas atividades inovativas, como a interação com outras empresas e com instituições públicas de P&D, bem como a obtenção de fundos externos para seus projetos. Destaca-se também que as “[...] políticas que reduzem barreiras administrativas para PMEs podem ter um efeito significativo na atividade de inovação em empresas menores [...]” (OCDE, 2005, p. 54).

As questões sobre as barreiras à inovação podem oferecer informações sobre diversos temas relevantes para a política de inovação. As pequenas e médias empresas (PMEs) podem identificar a deficiência de financiamento disponível como uma barreira importante aos investimentos em inovação. As empresas podem estar preocupadas com a ausência de demanda por novos produtos aos preços considerados necessários para que suas inovações sejam compensadoras. As empresas podem não possuir pessoal suficientemente qualificado para empreender atividades de inovação, ou suas atividades de inovação podem ser refreadas em virtude de sua incapacidade de encontrar o pessoal necessário no mercado de trabalho. A ausência de infra-estrutura pode ser uma barreira importante à inovação, em particular fora das grandes cidades. Outras razões podem incluir a falta de conhecimento sobre as tecnologias ou os mercados que seriam necessários para desenvolver uma inovação, ou a incapacidade da empresa para encontrar

os parceiros apropriados para projetos conjuntos de inovação [...]”. (OCDE, 2005, p. 129).

No Manual de Oslo, consta “[...] que os mecanismos de disseminação e as mudanças incrementais respondam pela maioria das inovações realizadas nos países em desenvolvimento, devido às características particulares da sociedade e da economia em muitos desses países” (OCDE, 2005, p. 154). Dentre os fatores que inibem a inovação, o documento destaca a informalidade, pois a aplicação da criatividade nesse contexto “[...] não conduz à aplicação sistemática e assim tende a resultar em ações isoladas que não aumentam as capacitações nem ajudam a estabelecer uma trajetória de desenvolvimento baseada na inovação” (OCDE, 2005, p. 155).

Outro fator a ser considerado nos países em desenvolvimento é referente à fragmentação dos sistemas nacionais de inovação, em que é muito baixa a conexão entre as empresas e as instituições de ciência e tecnologia ainda. Nessas situações, os esforços das pequenas empresas direcionam-se para a tentativa de aquisição de tecnologia incorporada, normalmente em equipamentos (OCDE, 2005).

Mattos e Guimarães (2005, p. 94) lembram, entretanto, que “a tecnologia é importante, mas não é a única fonte de inovação. Reconfigurar e oferecer diferentes combinações de características é uma maneira poderosa de inovar, a qual não envolve necessariamente tecnologia ou pesquisa”. Assim, melhorias feitas em produtos, processos, estratégias de *marketing*, mudanças organizacionais ou serviços na sociedade podem resultar também em inovações consideradas incrementais.

## Inovação nas pequenas empresas

Nas pequenas empresas, a inovação nem sempre aparece de forma direta ou manifesta em mudanças radicais em produtos, processos ou no próprio negócio, estando muito associada ao fenômeno do empreendedorismo. Uma das definições mais utilizadas de empreendedorismo é exatamente de Joseph Schumpeter, ao refletir sobre a função do empresário na sociedade capitalista:

[...] a função do empresário é reformar ou revolucionar o método de produção explorando uma invenção ou, mais geralmente, uma possibilidade tecnológica inédita para produzir ou uma nova mercadoria, ou uma mercadoria antiga de maneira nova, abrindo uma nova fonte de abastecimento de material ou uma nova saída para os produtos, reorganizando uma indústria (SCHUMPETER, 2017, p. 186).

A busca do empreendedor por criar um novo negócio remete, na maioria das vezes, à transformação de ideias em oportunidades, que muitas vezes implica em um processo de inovação. Como expõe Dornelas (2018, p. 23),

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa [...] De uma ideia, surge uma inovação, e desta, uma empresa.

Essa associação também é exposta por Mello, Machado e Jesus (2010), segundo os quais uma das principais características do empre-

endedor é a capacidade de inovar. Ao se utilizar uma definição mais ampla de inovação, torna-se mais factível para as pequenas empresas identificarem oportunidades de negócios que apresentem um grau de novidade suficiente para diferenciá-las no mercado.

Como se constata no Relatório Executivo 2018 do *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM (2019), o Brasil ainda tem um grande caminho a percorrer no sentido de levar a inovação ao dia a dia das pequenas empresas, visto que grande parte dos empreendimentos ainda são criados por necessidade, dada a complexidade de um país ainda em desenvolvimento.

Embora a pequena empresa possa ser formada a partir de inovações radicais, como é o caso das *spin-offs* derivadas de pesquisa científica, a necessidade de investimento e a maior incerteza envolvida sugerem que a pequena empresa realize mais inovação incremental, a qual, de forma geral, apresenta-se bem mais frequente no âmbito organizacional, pois envolve as pequenas mudanças que melhoram o desempenho e a competitividade das empresas.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 146-147), as pequenas empresas inovadoras diferenciam-se pelas seguintes características:

Objetivos semelhantes - desenvolver e combinar competências tecnológicas (e outras) para fornecer produtos e serviços que satisfaçam o cliente melhor do que as demais alternativas, e que sejam difíceis de imitar.

Forças organizacionais - facilidade de comunicação, velocidade na tomada de decisão, índices de comprometimento de equipe e receptividade à novidade. É por isso que as pequenas empresas normalmen-

te não precisam das estratégias formais usadas nas grandes empresas para garantir a comunicação e a coordenação.

Fraquezas tecnológicas - gama especializada de competências tecnológicas, inabilidade para desenvolver e gerenciar sistemas complexos, inabilidade para financiar programas de risco a longo prazo.

Setores diferenciados- pequenas empresas trazem uma contribuição maior à inovação em determinados setores, como máquinas, instrumentos e programas, do que em produtos químicos, eletrônicos e transportes.

Mattos e Guimarães (2005) mencionam o *European Union's Fourth Research Framework Programme* (FP4) para evidenciar que não é recente a preocupação das instituições internacionais com a inovação nas pequenas empresas. Iniciado em 1996, esse programa baseou-se em observações e experiências para relatar recomendações, como as seguintes:

- a inovação é menos uma questão de tecnologia e mais uma maneira de pensar e ver a empresa e seus arredores;
- as PMEs estão lentamente adotando técnicas de gestão da inovação, que agora são largamente usados pelos competidores de grande porte, como suporte a seus processos de inovação;
- foram identificados dez tipos de técnicas de gestão da inovação que são particularmente adequadas para o uso em PMEs, com foco em melhoria da competitividade e que requerem no máximo dez dias de tempo de consultoria;

- os benefícios das técnicas de gestão da inovação são maiores quando elas servem às metas estratégicas da empresa, em vez de paliativos para remediar problemas específicos (MATTOS; GUIMARÃES, 2005, p. 94).

As possibilidades de inovação das pequenas empresas estão em grande parte inseridas no contexto em que estão envolvidas, pois dependem bastante de fontes externas de conhecimento, sejam eles incorporados em máquinas e equipamentos ou oriundos de uma mão-de-obra com certo grau de educação formal e qualificação. Os fatores externos normalmente irão se materializar em instituições de apoio que congreguem tanto agentes públicos (escolas, universidades, órgãos governamentais e entidades de apoio financeiro, dentre outros) quanto uma rede de relações privadas entre os próprios empreendedores.

Sobre a utilização de clientes, fornecedores e do aprendizado interno como fonte de inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que o contato pessoal e a proximidade geográfica com fornecedores e clientes aumentam a eficácia da inovação, assim como a qualidade e capacitação da mão-de-obra local. Essa qualificação é necessária para conduzir o processo de aprendizagem interna.

Se por um lado possuem pouca capacidade de investimento, por outro, as pequenas empresas seriam mais ágeis na assimilação de novas ideias, pois não estariam comprometidas com posições consolidadas e geradoras de caixa, utilizando um leque bem mais amplo de inovações e considerando mudanças bem mais sutis. Dessa forma, é preciso ressaltar que mesmo mudanças que não sejam consideradas inovadoras no contexto das classificações gerais ou segundo a percepção de setores complexos e intensivos em tecnologia, quando aplicadas ao contex-

to da pequena empresa, podem representar uma grande mudança. Os termos “novo” ou “significativamente melhorado” possuem outros significados quando aplicados à pequena empresa, podendo inclusive, para aquele contexto, produzir um grande aumento no desempenho.

## **Atuação do SEBRAE para a inovação**

No Brasil, a remoção de barreiras à inovação e à qualificação pode ser encontrada nas atividades do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que desenvolve ações para micro e pequenas empresas de diversos setores e estágios de desenvolvimento. Essas ações corroboram o diagnóstico feito no Manual de Oslo (2005, p. 159), segundo o qual “[...] um elemento-chave nas políticas de inovação em países em desenvolvimento é apoiar as empresas potencialmente inovadoras para que elas superem os obstáculos que as impedem de ser inovadoras e para converter seus esforços em inovações”.

De acordo com Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 76), a inovação empresarial é entendida como a “criação de um novo valor substancial para os clientes e a empresa, alterando de forma criativa uma ou mais dimensões do sistema de negócios”. Por conseguinte, o SEBRAE dispõe de soluções para estimular, orientar e implementar inovação no seu público-alvo, composto por microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP), microempreendedor individual (MEI), potencial empresário, artesão, produtor rural. Em seu portfólio encontram-se cursos (*online* e presencial), oficinas, consultorias, palestras, mentorias, orientações técnicas, *e-books*, vídeos, artigos, programas, entre outras soluções, com muitas opções gratuitas ou subsidiadas.

Vale destacar que algumas sedes físicas do SEBRAE também

contam com o SEBRAELAB, cujos espaços são utilizados pelos empreendedores no desenvolvimento de ideias e troca de informações. No SEBRAELAB há salas de diferentes formatos, mesas coletivas e estrutura tecnológica (internet, televisão, tomadas e impressora 3D). Além disso, periodicamente, diversos eventos acontecem voltados para melhoria da gestão da inovação nas empresas. Em São Paulo, por exemplo, o SEBRAE dispõe ainda do Centro de Referência em Inovação Sebrae (CRIE).

O SEBRAE promove a inovação à medida que estimula a competitividade das micro e pequenas empresas, atuando na melhoria de seus processos, produtos e/ou serviços, por meio de ações pontuais. Dentre essas iniciativas, ganha destaque o Programa Agentes Locais de Inovação (Programa ALI), cujas ações de promoção à inovação são apresentadas neste livro.

## O Programa ALI

A pesquisa intitulada “As 12 maneiras diferentes para as empresas inovarem”, publicada por Sawhney, Wolcott e Arroniz, em 2006, trouxe uma nova estrutura (como um “radar de inovação”) às empresas. Os resultados da pesquisa foram alcançados com base em entrevistas com gerentes ligados à inovação em grandes empresas de diversos setores. Segundo os autores, “a inovação empresarial tem a ver com novos valores, não com coisas novas” (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006, p. 76). Essa pesquisa tem sido utilizada como referência para a medição da inovação nas empresas, fazendo parte inclusive da metodologia do Programa ALI.

Sob a ótica do empreendedorismo, “inovar” pode significar muito mais que implementar produtos, processos, estratégias de *marketing*,

mudanças organizacionais ou serviços na sociedade, pois, para muitos empreendedores, “inovar” também significa a oportunidade para tirar grandes sonhos do papel. É por essas e outras reflexões que este livro traz algumas evidências de atividades de inovação implementadas pelas microempresas e empresas de pequeno porte participantes do **Programa ALI** ciclo 2017/2019 do Piauí, um programa em parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

O Programa ALI tinha como público-alvo as microempresas e empresas de pequeno porte das cidades de Teresina, Parnaíba, Piripiri, Picos, São Raimundo Nonato, Floriano e Bom Jesus, sendo realizados atendimentos para essas empresas durante 30 meses. O objetivo era ampliar as ações de inovação e gestão da inovação através de ações de inovação em produtos, serviços, processos, *marketing* e organizacional, sendo as empresas acompanhadas por um agente local de inovação (ALI) selecionado e capacitado pelo próprio Programa para atuar como um facilitador, por meio da identificação de necessidades e busca de soluções de acordo com as demandas identificadas em cada negócio.

A metodologia do Programa ALI segue um fluxo sequencial e está estruturada nas seguintes etapas: sensibilização e adesão; diagnóstico empresarial e radar da inovação; devolutiva personalizada, matriz SWOT e plano de ação; acompanhamento da implementação do plano de ação e finalização do plano de ação. Tal ciclo se repetiu conforme a necessidade das empresas. Na etapa do diagnóstico empresarial, as empresas foram avaliadas com base no diagnóstico “Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas” (Prêmio MPE Brasil).

Para o Radar da Inovação, utilizaram-se os estudos de mensuração do grau de maturidade nas empresas de Bachmann e Associados (2014), cuja ferramenta contempla 13 (treze) dimensões, que são as seguintes: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. É interessante destacar que, para essas dimensões selecionadas, 12 (doze) delas fazem parte do “radar de inovação” apontado pelos pesquisadores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), supracitados.

A atuação de um agente local de inovação facilita o desenvolvimento e o crescimento das empresas participantes, dando oportunidade aos empresários para discutir as melhorias do negócio, incluindo as inovações incrementais. Os resultados dessa parceria entre ALI e empresários ficam evidenciados na disseminação da inovação pelas diversas ações implementadas ao longo do Programa. Essa é uma prova de que pequenas empresas também poder ser inovadoras.

## REFERÊNCIAS

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

GEM-Brasil 2018. Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil. **Relatório Executivo 2018**. Curitiba: IBQP, 2019.

KIM, Linsu; NELSON, Richard R. (org.). **Tecnologia, aprendizado e inovação**: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005.

MELLO, Cristiane Marques de; MACHADO, Hilca Vier; JESUS, Marco Júnior Ferreira de. Considerações sobre a inovação em PMEs: o papel das redes e do empreendedor. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 1, jun./abr. 2010.

MPE BRASIL. **MPE Diagnóstico**. SEBRAE. Disponível em: <http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br/login>. Acesso em: 11 dez. 2020.

MPE BRASIL. **Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas**. SEBRAE, 2014. Disponível em: <http://www.pqa.org.br/uploads/am/files/1395863324.98A.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2020.

MPE BRASIL. **Questionário de autoavaliação: ciclo 2015**. SEBRAE, 2015.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília: Finep, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2020.

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

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **Mit Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006. Disponível em: <https://>

sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/. Acesso em: 11 dez. 2020.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. São Paulo: Editora da Unesp, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação**: receba o Sebrae na sua empresa. SEBRAE, 2013-2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 10 dez. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Torne sua empresa mais produtiva com o Projeto ALI**. SEBRAE, 2018-2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/programas/agentes-locais-de-inovacao-o-sebrae-vai-ate-sua-empresa,5eaa9c35c4ff3610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 dez. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **O Sebrae promove a inovação dos pequenos negócios**. Sebrae, jul. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-sebrae-investe-na-inovacao-dos-pequenos-negocios,70050b1e3de43710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 03 jun. 2021.

# O PAPEL DO CLIENTE NO PROCESSO DE INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS ALIMENTÍCIOS EM TERESINA-PI

Danielly Cristina Tavares Almeida<sup>1</sup>

**RESUMO:** Os clientes, fontes importantes e acessíveis de informação, são descritos como pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. Por exercerem importante papel no contexto competitivo, são considerados fontes de informação abertas e centro do processo inovador. Suas sugestões ou respostas podem ser utilizadas de forma significativa para melhorar o processo de inovação com resultados positivos. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar como as MPEs utilizam as informações dos clientes em seu processo de inovação. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva junto a 36 empresas do setor alimentício através das informações coletadas do Radar da Inovação, metodologia empregada pelo SEBRAE no Programa ALI, dando-se ênfase às dimensões clientes e relacionamento como fontes de dados para o presente estudo. Os resultados demonstraram que as informações dos clientes na cidade de Teresina são utilizadas pelas MPEs ainda de forma incipiente por inovarem pouco e nas mesmas dimensões. Como observado em estudos, o setor alimentício ainda não está investindo em criação de lojas

---

<sup>1</sup> Graduação em Ciências Contábeis (UESPI). Pós-graduação em Controladoria, Auditoria e Finanças (UNINOVAFAPI) e MBA em Gestão de Negócios, Controladoria e Finanças Corporativas (IPOG) – Email: danny\_almeida@hotmail.com.

virtuais, *websites*; experiências junto aos clientes de forma virtual ou redes sociais mais específicas, envolvendo mais os clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Cliente, Processo de inovação, Alimentos, Radar da inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil tem vivido um cenário econômico e político bastante desfavorável. A economia, em retração, tem resultado no crescimento da taxa de desemprego, que, por outro lado propicia as condições para o exercício do empreendedorismo. De acordo com a Serasa Experian (2018), o empreendedorismo por necessidade tem sido uma forma de emprego que muitos trabalhadores, movidos pela carência de oportunidades, têm buscado ao abrirem seu primeiro negócio.

O Relatório Executivo de Empreendedorismo no Brasil, através da *Global Entrepreneurship* (GEM, BRASIL, 2017), identificou que 72% dos empreendedores em estágio inicial atuam no setor de serviços, sendo que aproximadamente 67% deles estão no setor de serviços orientados ao consumidor final. Esse ambiente de micro e pequenas empresas (MPEs) constitui um setor de grande competitividade, representando 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2011 (SEBRAE, 2014).

Sendo assim, as estatísticas demonstram que tal competitividade se estabelece de forma acirrada, influenciando empreendedores na busca por estratégias criativas e inovadoras como diferencial competitivo. As estratégias ajudam a recriar o conhecimento através de processos de aprendizagem, transformando-o em ação ou, mais especificamente,

em inovação. Nesse sentido, quando direcionadas ao consumidor final (cliente), oferecem-lhe a oportunidade de tomar decisões sobre os produtos e serviços que utilizará.

Ressalta-se que a relação entre clientes como fonte de informações e suas contribuições para o processo de inovação requer discussões mais significativas, tendo em vista que a inovação em serviços exige mudanças planejadas, investimentos e também certo grau de incerteza (OCDE, 2005), por isso ainda é visível a percepção de que os clientes são fontes que apenas dão informações e sugestões sobre produtos e serviços, mas de forma superficial e sem objetividade.

Quanto a isso, a seguinte pergunta foi formulada: as informações coletadas dos clientes são utilizadas para nortear o processo de inovação das MPEs do setor de serviços alimentícios?

Como resposta a essa questão, neste artigo, objetiva-se analisar a utilização de informações dos clientes no processo de inovação das MPEs do setor alimentício de Teresina. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva através das informações coletadas do Radar da Inovação, metodologia empregada pelo SEBRAE no Programa ALI, dando-se ênfase às dimensões *relacionamento* e *clientes*, as quais avaliam como as empresas tratam e se relacionam com os seus consumidores, possibilitando a realização do presente estudo.

Inicialmente, o trabalho apresenta, com base em revisão bibliográfica, os conceitos e caracterizações de inovação, suas fontes de informação, modo como os clientes podem ser utilizados nesse processo, além de uma breve explanação sobre o setor alimentício no cenário nacional. Em um segundo momento, discutem-se os resultados encontrados nas empresas, a partir da análise dos resultados encontrados no radar de inovação, com as devidas considerações que o estudo permitiu alcançar.

## 2 INOVAÇÃO

A palavra inovação “é derivada do latim *innovare*, que significa tornar novo, incorporar, inserir de novo, renovar (HENRIQUE, 2017, p. 01). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico define 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).

Para Jaeger Neto (2010), a inovação pode gerar bons resultados, incluindo produtos e processos, bem como novas formas de gestão e negócios que visam à manutenção da sustentabilidade e crescimento das empresas. Segundo Silva *et al.* (2012), as inovações estão relacionadas a novos produtos e se caracterizam pela criação de estratégias para desenvolvê-los.

A classificação da inovação apresenta quatro tipos: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional. No processo de definição da inovação, é importante que o produto, processo ou método de *marketing* sejam novos ou melhorados para a empresa. Isso significa que produtos, métodos e processos sejam pioneiros e possam incluir também aqueles vindos de outras empresas (OCDE, 2005).

Segundo Trott (2012, p. 27), a Teoria Shumpteriana da evolução destaca que “O sucesso no futuro certamente repousará, como no passado, na habilidade de adquirir e utilizar conhecimentos e aplicá-lo ao desenvolvimento de novos produtos”. De acordo com a OCDE (2005), a inovação só acontece se o produto novo é implementado, ou seja, inserido ou utilizado nas operações realizadas pela empresa.

O conceito de inovação utilizado pela OCDE (2005, p. 56) refere-se a mudanças caracterizadas pelos seguintes aspectos: incerteza, pois não se preveem os seus resultados; investimento; transbordamentos dos conhecimentos que podem ser reutilizados pelas empresas; utilização de conhecimento novo ou associado ao já existente e vantagem competitiva, que mantém a empresa em competitividade.

Schumpeter (1950), citado por Blanco (2015), classificou as inovações em dois tipos, de acordo com seu grau de novidade: as radicais e as incrementais. As radicais proporcionam rupturas mais intensas, havendo em geral o desenvolvimento e/ou a introdução de um novo produto, processo, forma de organização ou marketing; já as incrementais dão continuidade ao processo de mudança, referindo-se à introdução de qualquer tipo de melhoria. Cada uma, a sua maneira, tem como finalidade principal trazer melhorias ao desempenho da empresa.

Sejam elas radicais ou incrementais, a adoção de inovações está cercada de incertezas, sendo que a saída para minimização desse risco é a busca por informações. Pesquisas de mercado e contatos com os consumidores podem atuar de forma crucial no desenvolvimento de produtos e de processos por meio da inovação conduzida pela demanda (OCDE, 2005).

De acordo com o Manual de Oslo, “A importância da inovação no setor de serviços e da contribuição do setor de serviços para o crescimento econômico é crescentemente reconhecida e orientou vários estudos sobre inovação em serviços.” (OCDE, 2005, p. 46). São exemplos os estudos de De Jong *et al.* (2003), Hauknes (1998), Howells e Tether (2004), além de Miles (2005). Ainda conforme 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.” (OCDE, 2005, p. 47)

O estudo de Nascimento e Viana (2017) sobre a inovação das MPEs na experiência de compra do cliente teve como objetivo investigar os impactos do processo de implantação e amadurecimento da atividade inovadora relacionada ao desempenho do faturamento e ao nível de vendas em três empresas varejistas. Os autores demonstraram que as inovações contínuas implantadas nos elementos da experiência de compras dos clientes contribuíram para o amadurecimento da atividade inovadora na rotina empresarial, com reflexos positivos sobre o faturamento e o nível de vendas. O estudo mostrou que a inovação pode contribuir para a empresa tanto se manter no mercado quanto para ganhar vantagem competitiva, fazendo a diferença em sua área de atuação.

## **2.1 Fontes de informações para inovação**

Informação é conceituada como “a reunião ou o conjunto de dados e conhecimentos organizados, que possam constituir referências sobre um determinado acontecimento, fato ou fenômeno” (SIGNIFICADOS, 2018, p. 01).

Sutton (1988) identificou alguns grupos de fontes de informação consideradas importantes por gerentes americanos no processo de inteligência empresarial, que são: fontes internas (setor de vendas, pesquisa mercadológica, engenharia, compras, análise de produtos concorrentes); informações publicadas (periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos dos gerentes, periódicos

de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais), além de outras fontes: analistas financeiros, bases de dados eletrônicos, anúncios comerciais e bancos de investimentos e contatos diretos com o setor de negócios (clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, varejistas, entre outros).

Na sequência, se trata dos clientes como fontes de informações no processo de inovação nas empresas.

### **2.2.1 Clientes como fontes de informação no processo de inovação**

Os clientes, fontes importantes e acessíveis de informação, são descritos “como pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades” (BACHMANN; DESTEFANI, 2014, p. 27). Para Osterwalder e Yves Pigneur (2011, p. 16), “os clientes são o âmago de qualquer modelo de negócio. sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo”.

As contribuições dos clientes funcionam como fontes de informações para o sucesso empresarial como também para o processo de inovação. Conforme Xue e Harker (2002, p. 376), elas “aumentaram de maneira significativa em função da internet e de outras tecnologias relacionadas. Eles são verdadeiros coprodutores, não apenas recebedores de serviços”. Nesse sentido, os autores consideram que os clientes são ativos no processo de produção e da prestação de serviços, com exceção apenas para as operações internas das organizações.

De acordo com o Manual de Oslo, as sugestões ou respostas dadas pelos clientes podem ser utilizadas de forma significativa, desde que as empresas mantenham em seu quadro funcional empregados ca-

pacitados para usar tais informações e promover resultados positivos (OCDE, 2005). É preciso, pois, uma visão transformadora dos gestores em perceber os clientes como fontes de informações produtivas.

Patel (2018, p. 01), em uma entrevista concedida à revista *Bares & Restaurantes*, afirmou o seguinte: “Os empresários precisam conhecer seus consumidores: como são? Onde vivem? O que eles pediram (do cardápio) a última vez que estiveram aqui? A tecnologia, como o Big Data e a Internet das Coisas, pode te dar todas essas informações”. De fato, muitas são as ferramentas, tecnológicas ou não, que possibilitam essa coleta de dados, no entanto, mais importante do que coletá-las, é utilizá-las a favor da empresa.

Em seu artigo “Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais”, Silva (2002) aponta três técnicas que podem levar à correta extração das informações: técnicas de pesquisa de mercado convencionais voltadas para tecnologias consolidadas; técnicas que focam no cliente em potencial e técnicas de experimentação que envolvem cenários e tendências futuras, no caso de as tecnologias apresentarem grau de incerteza alto.

Segundo Silva e Silva (2015), o cliente exerce um importante papel no contexto competitivo. No modelo de inovação aberta, objeto de seu estudo com estudantes universitários, os autores consideram que o conhecimento propagado no meio interno pode ser transformado em aprendizagem, trazendo benefícios conjuntos tanto para a empresa quanto para o cliente, sendo este agora o centro do processo inovador. Nesse sentido, existe uma junção entre os objetivos da empresa e o cliente, o que contribui para gerar inovações.

O estudo de Specht e Bernardi (2017), intitulado “Inovação na

experiência do cliente: evolução de pequenos comércios varejistas da região dos Vales dos Rios dos Sinos e Cai”, relatou sobre as ações de experiência do cliente implementadas como parte do trabalho desenvolvido durante a participação das empresas no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

Tal estudo demonstrou ser de grande relevância a adoção de práticas inovadoras de experiências para o cliente como forma de manter a empresa em vantagem competitiva no mercado. Os resultados demonstraram que as empresas evoluíram em 17% em relação ao grau global de inovação, sendo que 80% tiveram aumento do faturamento, com ações voltadas para o aperfeiçoamento do relacionamento com os clientes.

Note-se que é importante as empresas estarem atentas para ações direcionadas aos clientes, devendo propor estratégias de inovação relacionadas ao *marketing* de relacionamento, se querem fazer a diferença no mercado. Para Silva e Silva (2017), tal estratégia pode funcionar no sentido de atender às necessidades da relação produto/serviço, além de trazer experiência diferenciada ao cliente. O *marketing* de relacionamento é um processo em que se interage, usa-se criatividade e fazem-se conexões com clientes individuais, mantendo-se uma parceria contínua em longo prazo.

Por outro lado, ainda há resistência em aderir a novas estratégias relacionadas aos clientes. O estudo de Reis e Santos (2017), intitulado “Inovação sob a ótica da dimensão agregação de valor: o elixir dos que saem da zona de conforto”, demonstrou que a maioria das empresas não estava no nível de empresas inovadoras, por inovarem pouco e nas mesmas dimensões. Mesmo com possibilidades de parcerias colaborativas para eventos e *marketing* de relacionamento, poucos restau-

rantes investiram e não usaram soluções importantes oferecidas pelo SEBRAE.

Diante do exposto, pode-se inferir que os clientes como fontes de informação são essenciais para o processo de inovação. As mudanças podem resultar em grandes benefícios com a implantação de ações inovadoras em parcerias sólidas com suas fontes externas. Por outro lado, as mudanças também podem gerar resistência ao novo, dificultando assim ações transformadoras e também impedindo de se vislumbrar a inovação.

## **2.2 Serviços alimentícios**

Segundo o Relatório Anual da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA) de 2017, após dois anos de retração provocada pela recessão econômica, com queda de 7,5% do PIB em dois anos consecutivos, o mercado de alimentos voltou a avançar no Brasil, em 2017. Essa reação, embora ainda pequena, sinalizava a possibilidade de um crescimento mais vigoroso em 2018.

O Relatório Anual ABIA informa ainda que nessas circunstâncias o consumo de alimentos reagiu em 2017, apresentando um crescimento de 4,6%, sendo que o varejo alimentar aumentou 3,8%, e as vendas de serviço de alimentação fora do lar, 6,2%. Para 2018, a entidade previa um avanço real de 2,7% a 2,9% nas vendas do setor de alimentação do país.

Nesse cenário, muitos serviços de alimentação foram abertos para atender tais demandas e, por haver várias opções, deu força ao poder de escolha dos consumidores, tornando-os cada vez mais exigentes. Destaca-se mais uma vez a importância da inovação como um fator de diferenciação para se permanecer ou sobressair-se nesse mercado de ampla concorrência.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo quantitativo desenvolvido junto a 50 empresas, sendo que 36 eram do setor alimentício de Teresina-PI (foco do presente trabalho), visando analisar se utilizam informações dos clientes em seu processo de inovação. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 33), “a pesquisa quantitativa, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana”.

A escolha pelo setor de alimentos deu-se por se considerar a quantidade significativa de empresas atendidas que pertencem a esse setor, já que, dentre as 50 empresas acompanhadas, esse grupo totaliza 36 (72%) estabelecimentos.

A coleta de dados foi realizada através do Radar da Inovação, ferramenta adaptada pelo SEBRAE que tem por objetivo avaliar o nível de significância do processo de inovação em sua implantação e possibilitar oportunidades de inovação nas empresas (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Essa ferramenta, desenvolvida por Bachmann & Associados (2014), permite avaliação através de treze dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Cada dimensão possui um grupo de perguntas cujas respostas estão associadas a escores que correspondem à maturidade inovadora do respectivo aspecto: 5 - inovadora sistêmica, 3 - inovadora ocasional ou 1 - pouco ou nada inovadora. O escore da dimensão é gerado pela média ponderada dos escores de cada pergunta contida na mesma.

As dimensões utilizadas para análise foram clientes e relacionamento. Conforme o manual de aplicação do radar (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014, p. 27), a dimensão clientes foi avaliada com base em três itens: identificação de necessidades, identificação de mercados e uso das manifestações dos clientes. A dimensão relacionamento foi avaliada através de dois itens: facilidades e amenidades, e informatização.

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) foi criado pelo SEBRAE (PR), em 2009, com objetivo de oferecer às MPEs assessoria contínua e personalizada, além de soluções em inovações e tecnologias. Durante o programa, em um período de até 30 meses, as empresas participam de vários ciclos, sendo o primeiro composto de sensibilização e adesão, aplicação dos diagnósticos de gestão e radar de inovação, devolutiva, matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) e elaboração de plano de ação, com no mínimo cinco ações de gestão e inovação.

Depois de monitorar as fases citadas acima, as etapas do diagnóstico, devolutiva, matriz FOFA, plano de ação e acompanhamento são repetidas no intuito de se acompanhar a evolução das empresas. Cada ciclo dura em média seis meses, sendo que, para concluir o ciclo, pelo menos três ações são necessárias.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção apresentam-se os resultados do Radar de Inovação das 36 empresas participantes do Programa ALI do setor alimentício da cidade de Teresina-PI. Através dos resultados percebidos ao longo do programa, comparando-se os ciclos 0 e 2, considerou-se que as em-

presas apresentaram pouca ou nenhuma evolução em seus processos de inovação quanto às dimensões abordadas pelo Radar de Inovação.

O gráfico 1 apresenta as pontuações das empresas em cada dimensão e seu grau de inovação global no ciclo 0 e ciclo 2.

**Gráfico 1 – Dimensões do Radar de Inovação - ciclos 0 e 2**



Fonte: Elaborado pela autora.

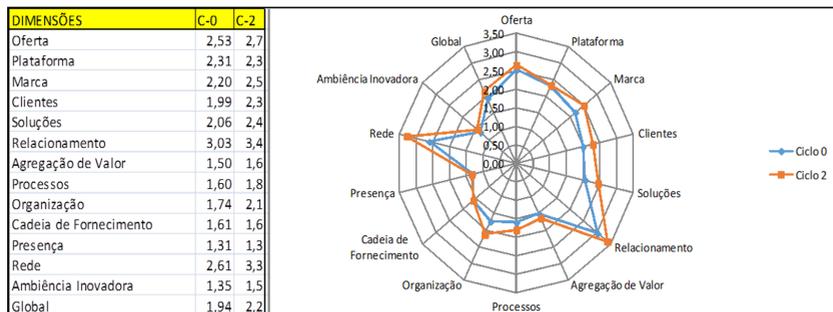
Com base nesses resultados, observou-se que, de um modo geral, as empresas não apresentaram diferenças significativas entre as dimensões, alcançando médias menores que 1 ponto. Com relação ao grau de inovação, a média de 1,97 no ciclo 0 evoluiu para 2,1 no ciclo 2, ou seja, não houve melhoria significativa. O gráfico mostra claramente um baixo nível de inovação nas empresas do diagnóstico radar 0. Observou-se também que quase todas as dimensões se comportam de forma equivalente, sendo que apenas as dimensões *rede* e *relacionamento* foram mais pontuadas.

O estudo de Reis e Santos (2017) demonstrou que a maioria das empresas não estava no nível de empresas inovadoras, por inovarem pouco e nas mesmas dimensões. Mesmo com possibilidades de parcerias colaborativas para eventos, *marketing* de relacionamento, poucos

restaurantes investiram e não usaram soluções importantes oferecidas pelo SEBRAE.

O gráfico 2 representa as empresas do setor alimentício e suas pontuações em cada dimensão e grau de inovação global.

**Gráfico 2 – Radar da inovação – Empresas do setor alimentício**



Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui os resultados demonstram que as médias também não apresentaram diferenças significativas. O grau de inovação global obteve média de 1,94 no ciclo 0 e somente 2,2 no ciclo 2, com uma diferença incipiente de 0,26. Esses baixos resultados parecem convergir com o período de transição, sendo que as pesquisas da ABIA (2017) referiram que a recessão econômica provocou queda no setor alimentício, o qual reagiu em 2017, apresentando um crescimento de 4,6%. Ainda, o varejo alimentar aumentou 3,8%, e as vendas de serviço de alimentação fora do lar, 6,2%.

Partindo-se para uma análise das dimensões *cliente e relacionamento*, apresenta-se o gráfico 3 do Radar de Inovação - ciclo 0 e ciclo 2.

A primeira dimensão contemplou os seguintes itens do questionário: 10 (identificação de necessidades), 11 (identificação de merca-

dos) e 12 (uso das manifestações dos clientes). A segunda dimensão incluiu os itens 15 (facilidades e amenidades) e 16 (informatização), abrangendo os ciclos 0 e 2.

Na primeira dimensão (*clientes*), o item identificação das necessidades avalia se a empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes; se, nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes, e se, nos últimos três anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes.

No item *identificação de mercados*, avaliou-se se a empresa tem uma sistemática para identificar novos mercados (score 5); se, nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado para seus produtos (score 3), ou se, nos últimos três anos, a empresa não identificou qualquer novo mercado para seus produtos (score 1).

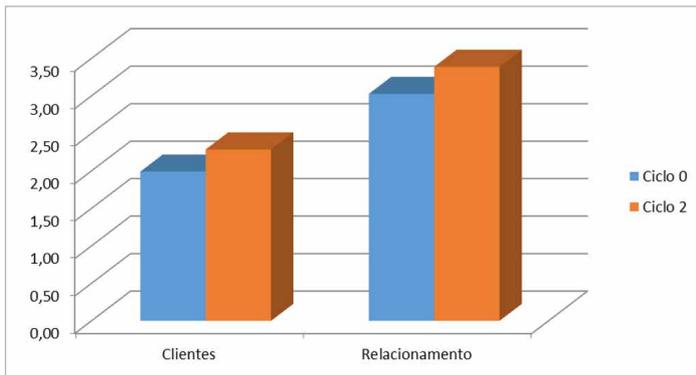
No item *uso das manifestações dos clientes*, avaliou-se se a empresa lançou mão de um novo produto ou versão nos últimos três anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes (score 5); se a empresa lançou apenas um novo produto ou versão nos últimos três anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes (score 3) ou se a empresa não lançou nenhum novo produto ou versão nos últimos três anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes (score 1).

A dimensão *relacionamento* foi avaliada através de dois itens, facilidades e amenidades, verificando se, nos últimos três anos, a empresa adotou mais de uma nova facilidade, interface ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes (score 5); se, nos últimos três anos, a empresa adotou uma nova facilidade, interface ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes (score 3), e se, nos

últimos três anos, a empresa não adotou qualquer nova facilidade, interface ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes (escore 1).

No item *informatização*, avaliou-se se, nos últimos três anos, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com os clientes (escore 5); se, nos últimos três anos, a empresa adotou um novo recurso de informática para se relacionar com os clientes (escore 3) e se, nos últimos três anos, a empresa não adotou qualquer novo recurso de informática para se relacionar com os clientes (escore 1).

**Gráfico 3 – Dimensões Cliente e Relacionamento - ciclo 0 e ciclo 2**



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 3 evidencia que, no espaço amostral das empresas do ramo alimentício atendidas pelo programa ALI, houve uma evolução moderada quanto aos escores dos quesitos das dimensões, sinalizando uma melhoria nas ações inovadoras das empresas.

Observou-se que, na aplicação do ciclo 0, as empresas já apresentavam baixos resultados no grau de inovação *clientes* (1,99). Na di-

mensão *relacionamento*, o resultado foi mais significativo (3,03), por isso destaca-se evolução moderada com base em ações implementadas durante o Programa ALI.

O plano de ação estruturado para as empresas permitiu que os empreendedores realizassem ações simples, como, por exemplo, pesquisas “boca a boca”, caixinhas de sugestões e utilização de novos canais informatizados para melhorar seu desempenho, satisfazer os clientes e aumentar seus níveis de relacionamento, porém, em sua grande maioria, está aplicação ainda não se deu de forma sistêmica.

É importante ressaltar que, em um parâmetro que varia de 1 a 5, as empresas do ramo alimentício alcançaram, já no ciclo 2, um escore médio de 2,29 para *clientes* e 3,39 para *relacionamento*, representando respectivamente 45,80% e 67,80% do potencial máximo medido por esses itens, concluindo-se que existe ainda um grande potencial dessas ferramentas a ser explorado no cenário estudado.

Quanto mais as informações dos clientes são usadas pelas empresas de forma sistemática e organizada, sendo eles o centro do processo inovador, mais relacionamentos de longo prazo se estabelecerão entre ambos. Isso posto, é de suma importância que as empresas despertem seu olhar para essa poderosa fonte de informação, o que se confirma no estudo de Specht e Bernardi (2017), o qual demonstrou ser de grande relevância a adoção de práticas inovadoras de experiências para o cliente como forma de estabelecer vantagem competitiva no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar se as MPEs utilizam as informações dos clientes em seu processo de inovação. Para tanto,

realizou-se análise dos resultados baseados na aplicação do ciclo 0 e do ciclo 2, através do Programa ALI e plano de ação voltado para as dimensões *clientes* e *relacionamento* do Radar de Inovação.

Nesse sentido, fazendo-se uma relação entre alguns estudos e os resultados encontrados, observou-se que houve uma evolução moderada quanto às respostas dos quesitos encontrados dentro das dimensões, sinalizando uma melhoria nas ações inovadoras das empresas, mesmo apresentando baixos resultados no ciclo 0 na dimensão *clientes* e resultado mais significativo na dimensão *relacionamento*.

O Programa ALI se configura como uma prática que impulsiona o desenvolvimento e crescimento inovador das MPEs, como já observado em alguns estudos realizados e apresentados neste artigo. O plano de ação proposto às empresas do setor alimentício de Teresina-PI permitiu que os empreendedores realizassem ações simples como, por exemplo, pesquisas “boca a boca” e caixinhas de sugestões utilizadas destas para melhorar o desempenho das empresas, satisfazer os clientes e aumentar os níveis de relacionamento.

Os resultados obtidos na dimensão *clientes*, do Radar de Inovação, também demonstraram que as informações coletadas dos clientes pelas MPEs não estão sendo utilizadas para manter um relacionamento mais longo entre empresa e cliente e melhorar o processo de inovação de forma relevante. Nesse sentido, o *marketing* de relacionamento surge para se interagir, criar e fazer conexões com clientes individuais, mantendo-se uma parceria contínua e duradoura.

Como limitação deste estudo, observou-se a falta de conhecimento em inovação em algumas empresas, o que compromete o processo inovador, pois requer certo nível de maturidade na gestão empresarial.

As sugestões para estudos posteriores é a realização de pesquisas mais específicas sobre maturidade empresarial para as MPEs, como forma de preparar os gestores para utilizar de forma significativa as várias informações trazidas pelos clientes a fim de se melhorar o processo de inovação, desempenho e a relação cliente/empresa.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local, **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p. 9-16, 2005.

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

BLANCO, G. **Inovação radical**: entenda o que realmente significa (2015), Disponível em: <https://www.napratice.org.br/inovacao-radical-entenda-o-que-realmente-significa/>. Acesso em: 18 mar. 2019.

BRASIL. SERASA. **Economia e desemprego**. 2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/desemprego-gera-onda-de-empreendedorismo-por-falta-de-opcao-23077499>. Acesso em: 12 jan. 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HENRIQUE, E. **Conceito de Inovação**. Disponível em: <https://brainly.com.br/tarefa/12215103>. Acesso em: 20 mar. 2019.

HERKEMA, S. A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. **The Learning Organization**, v. 10, n. 6, p. 340-346, 2003.

MOTA, P. L. Schumpeter: inovação, destruição criadora e desenvolvimento. **Terraço Econômico**. 2016. Disponível em: <https://terracoeconomico.com.br/schumpeter-inovacao-destruicao-criadora-e-desenvolvimento/>. Acesso em: 14 mar. 2019.

NASCIMENTO, R. F.; VIANNA, J. F. A inovação das MPEs na experiência de compra do cliente. **Cadernos de Inovação em pequenos negócios comércio**, v. 4, n. 4, p. 06-23, 2017.

NIELSEN, C. A; NIELSEN, P. **O panorama do mercado de alimentos no Brasil em 2018**. Disponível em: <https://www.duasrodas.com/blog/tendencias/o-panorama-do-mercado-de-alimentos-no-brasil-em-2018>. Acesso em: 04 dez. 2018.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: Finep, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

PATEL, H. **Crescimento estratégico, empreendedorismo, criatividade**. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/page2>. Acesso em: 10 mar. 2019.

REIS, M. S.; SANTOS, C. C. R. Inovação sob a ótica da dimensão agregação de valor: o elixir dos que saem da zona de conforto.  **Cadernos de Inovação em pequenos negócios comércio**, v. 4, n. 4, p. 42-57, 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Unidade de Gestão Estratégica – UGE. Sebrae: 2014.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O sabor da experiência: experiência gastronômica: uma ferramenta de fidelização e competitividade para bares e restaurantes**. Brasília, 2017.

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, 2002.

SILVA, G.; SILVA, E. P. Inovação aberta em serviços e o papel do cliente no ambiente de negócios: uma análise com estudantes universitários. **Navus**, Florianópolis, v. 5, n. 3 p. 74-87, jul./set. 2015.

SIGNIFICADOS. **Conceito de Informação**, 2017. Disponível em: <https://www.significados.com.br/informaca>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SPECHT, M. R.; BERNARDI, F. C. Inovação na experiência do cliente: evolução de pequenos comércios varejistas da região dos vales dos rios dos Sinos e Caí. **Cadernos de Inovação em pequenos negócios comércio**, v. 4, n. 4, p. 24-41, jun. 2017.

TROTT, PAUL. **Gestão da Inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao SEBRAE e ao CNPq, pela oportunidade de participação no Programa ALI; aos meus colegas ALIs, a minha querida sênior e aos senhores empresários, pela jornada de muito crescimento; ao meu namorado e família, pela compreensão e apoio, e ao meu orientador, pela dedicação e pelos direcionamentos.

# **INOVAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO PROJETO “FORTALECIMENTO DOS TRANSFORMADORES DE FARINHA DE TRIGO”, EM TERESINA**

Maria Cristina França Goes dos Anjos<sup>2</sup>

**RESUMO:** Embora um elevado número de pequenos negócios inicie suas atividades a cada ano, muitos não sobrevivem aos anos iniciais, e isso se dá pela má gestão e pela baixa capacidade de inovação. O presente estudo foi realizado com o objetivo de analisar a inovação como estratégia para agregar valor e fidelizar clientes de pequenos negócios participantes do projeto fortalecimento dos transformadores de farinha de trigo do território de Teresina, levando em consideração a importância do planejamento e da capacidade de inovar como uma importante ferramenta utilizada pelas empresas para gerar competitividade e buscar novas vantagens em seu mercado, retendo os clientes atuais e atraindo novos. Para isto foi realizada uma revisão de literatura, que utiliza o procedimento de pesquisa bibliográfica, explorando e atualizando o conhecimento sobre o tema e pesquisa de campo, com foco nas ações do programa Agentes Locais de Inovação (SEBRAE/PI). Os dados foram analisados através do método de abordagem dedutivo, partindo das teorias já existentes para novas conclusões acerca

---

<sup>2</sup> Graduação em Administração (UFPI). Pós-graduação em Gestão Financeira (UNIFSA). Agente Local de Inovação (SEBRAE- PI/ CNPQ). e-mail: mariacristina.alipi4@gmail.com

do problema da pesquisa. Os principais autores utilizados para a realização deste estudo foram Figueiredo (2014), Tidd e Bessant (2015), Drucker (2016), entre outros, incluindo consultas a sítios eletrônicos da Receita Federal, SEBRAE e bancos de dados, como *Google Acadêmico* e Scielo. Após a pesquisa, foi possível perceber que a utilização adequada de estratégias inovadoras consegue posicionar melhor as empresas no mercado, atrair e fidelizar clientes, garantindo assim a sobrevivência e o desenvolvimento dos negócios, independentemente de porte ou setor de atuação.

PALAVRAS-CHAVE: Pequenos Negócios. Inovação. Clientes. Agregação de valor. Fidelização.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Rodrigues (2013), as micro e pequenas empresas pertencem a um grupo que está em constante crescimento no mundo, e no atual cenário brasileiro elas compõem a maior parte dos negócios em funcionamento, desempenhando um importante papel social e econômico. São responsáveis pela oferta de empregos e pela geração e distribuição de renda, contribuindo de forma significativa para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) e para o desenvolvimento do país.

Apesar da grande quantidade de pequenos negócios iniciados, muitos encerram suas atividades ainda nos primeiros anos, principalmente pela pouca experiência de gestão dos empreendedores, que têm pouco controle financeiro e não oferecem um diferencial para atrair e fidelizar clientes. Nesse contexto, a inovação tem papel fundamental na evolução de qualquer empreendimento, independentemente do tamanho ou ramo de atuação em que está inserido.

O cenário atual torna o tema da pesquisa relevante e aumenta o interesse em estudá-lo, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo e os clientes, mais exigentes. O presente estudo foi então realizado com o objetivo de analisar a inovação como estratégia para agregar valor e fidelizar clientes de pequenos negócios participantes do projeto “Fortalecimento dos transformadores de farinha de trigo do território de Teresina”, levando em consideração o planejamento e a capacidade de inovar como importantes ferramentas utilizadas pelas empresas para gerar competitividade e buscar novas vantagens em seu mercado, retendo os clientes atuais e atraindo novos.

Além da pesquisa bibliográfica, procedeu-se a uma pesquisa de campo, com o intuito de obter maior familiaridade com a problemática em seu contexto real, possibilitando maior consistência científica às ideias defendidas no decorrer da investigação e na resposta do problema investigado. A pesquisa pode ser classificada como descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa. Para a produção do artigo, foram utilizadas as dimensões *clientes, relacionamento, agregação de valor e rede*, presentes no Radar da Inovação, instrumento utilizado para mensurar a inovação nas empresas.

O artigo se divide em seis seções, constando na segunda o aporte teórico e dados relevantes sobre o tema; na terceira, a metodologia, com a explicação dos métodos utilizados para elaborar a pesquisa; na quarta, é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados; na quinta, o impacto das principais ações implementadas, e, na sexta e última seção, são expostas as considerações finais e a conclusão sobre tudo que foi abordado no estudo e as sugestões de novas pesquisas.

## 2 INOVAÇÃO

Inovação deriva do latim *innovare*, que significa incorporar, trazer para dentro, inserir o novo. Pela etimologia da palavra, *inovação* quer dizer *renovação*. O termo *inovação* foi disseminado a partir das ideias de Schumpeter (1934), que o conceituou como sendo a exploração de algo novo e rentável. De acordo com esse autor, “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações ‘incrementais’ preenchem continuamente o processo de mudança.” (SCHUMPETER, 1934 apud OCDE, 2005, p. 32).

Segundo o Manual de Oslo, inovação é a implementação de um produto, bem ou serviço, processo, método de marketing ou organizacional novos ou significativamente melhorados (OCDE, 2005). Já na perspectiva de Drucker (1987, p. 40), inovação é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza, de modo que “[...] Qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação [...]”. Conforme esse autor, a inovação é uma característica do comportamento empreendedor, não havendo possibilidade de dissociação.

### 2.1 Tipos de inovação

De acordo com o Manual de Oslo, existem quatro tipos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional (OCDE, 2005), sendo que alguns autores classificam as inovações em produto, tecnológica, processo, organizacional, de mercado e sistemática, conforme apresentado no quadro 1.

**Quadro 1 – Resumo das tipologias de inovação**

Tipo de inovação	Autor	Definição
Inovação de Produto	Sundbo e Galouj, (1999) e Bhat (2002)	A inovação de produto reflete o processo de criação de novos produtos que possuem performances superiores, preços baixos, <i>designer</i> moderno e tamanhos cada vez menores.
	Scannel, Vickery e Droge (2000)	É a habilidade de uma empresa para desenvolver novos produtos ou tecnologias em resposta às necessidades do cliente, ou antecipar-se a elas e desenvolver esses mesmos produtos e tecnologias antes que essas mesmas necessidades se tornem claras.
Inovação Tecnológica	Reis (2003)	Inovação tecnológica é a introdução no mercado, com êxito, de novos produtos ou tecnologias no processo de produção ou nas próprias organizações.
	Laranja (1997)	A inovação tecnológica pode ser definida como a aplicação de conhecimentos tecnológicos que resultam em novos produtos, processos ou serviços, ou numa melhora significativa de seus atributos.
Inovação de Processos	Manual de Oslo, (OCDE, 2005)	É a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados.
	Pereira e Moraes (1998)	A inovação de processo é representada pela inovação dos métodos de fabricação: a disposição da linha de montagem, a utilização de novas máquinas e, eventualmente, de novas matérias-primas.

Inovação de Mercado	Pereira e Moraes (1998)	A pura e simples descoberta de novos mercados para um produto antigo é definida como sendo uma inovação de mercado.
Inovação Sistemática	Drucker (2003)	A inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

Fonte: Chaves et al. (2008, p. 4).

Os tipos de inovação citados no quadro 1 levam, direta ou indiretamente, para o foco de qualquer empreendimento: a satisfação dos clientes.

## 2.2 Radar da Inovação

O instrumento utilizado para mensurar a inovação nas empresas atendidas pelo Programa ALI é o Radar da Inovação, fornecido na Devolutiva, o qual reúne quatro dimensões principais: as ofertas criadas, os clientes atendidos, os processos empregados e os locais de presença usados. Essas dimensões se desdobram em mais oito, que, junto ao conjunto temático ambiente de inovação, compõem as treze dimensões do radar.

As dimensões do Radar de Inovação (Devolutiva - SistemALI, 2018) são as seguintes:

1. Dimensão *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 inter-

mediários, novas peças funcionais, uso de tecnologia radicalmente nova, entre outros.

2. Dimensão *plataforma*: nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias usados, 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.
3. Dimensão *marca*: compreende o conjunto de símbolos, palavras (*slogan*) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes. A inovação nessa dimensão implica, por exemplo, em usufruir da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.
4. Dimensão *clientes*: clientes são pessoas ou organizações que, de acordo com suas necessidades, usam ou consomem produtos. Os métodos de inovação centrados no cliente caracterizam-se pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.
5. Dimensão *soluções*: uma solução é a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes. Por exemplo, uma máquina de refrigerantes na sala de espera facilita a permanência do cliente e, ao mesmo tempo, pode representar uma receita adicional para o negócio de uma clínica.
6. Dimensão *relacionamento*: originalmente denominada de “Experiência do cliente”, essa dimensão leva em conta tudo o

que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, em todos os momentos, ao interagir com a empresa.

7. Dimensão *agregação de valor*: essa dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isso 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.
8. Dimensão *processos*: os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. Nessa dimensão, a inovação, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.
9. Dimensão *organização*: refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e o papel e responsabilidade dos colaboradores.
10. Dimensão *cadeia de fornecimento*: 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.
11. Dimensão *presença (praça)*: relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. Inovação, aqui, significa a criação de novos pontos, ou a utilização dos já existentes, de forma criativa.

12. Dimensão *rede*: essa 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, na rede, melhorias capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa.
13. Dimensão *ambiência inovadora*: uma forma de avaliar essa dimensão é medir a fração da equipe composta por profissionais cuja formação está 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 desses profissionais não é comum nas MPE.

O Radar da Inovação expressará a média dos conceitos nas perguntas pertinentes a cada dimensão. De forma mais simplificada, pode-se considerar que as empresas que obtêm grau de inovação global 1 não demonstram preocupação com a inovação; as que obtêm grau de inovação global 3 são consideradas inovadoras, mas necessitam de melhorias, e as que obtêm grau de inovação global 5 inovam com excelência, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 – Gráfico Radar da Inovação



Fonte: Adaptado de SistemALI (2018).

No cenário atual, as empresas atendidas apresentam inovação incipiente, com grau de inovação global em torno de 3, mas com destaque em dimensões estratégicas que obtiveram a pontuação máxima, sendo o trabalho realizado para mantê-las.

### 2.3 Fidelização de clientes

Com o mercado cada vez mais competitivo e os clientes mais exigentes, se faz necessário que as empresas estejam atentas às necessidades e anseios de seu público, para assim conseguirem se manter atuantes e bem posicionadas, fidelizando e atraindo clientes, com a inovação. A fidelização está ligada a estratégias de *marketing* de relacionamento e consiste em manter um relacionamento próximo entre empresa e clientes, no intuito de torná-los fieis ao negócio. Nesse sentido, a busca constante por inovação é uma excelente estratégia para atrair e reter a clientela.

Entre as empresas atendidas, é possível perceber que as com mais destaque são aquelas que utilizam corretamente as estratégias de *marketing* e mantêm o foco no cliente, o que pode ser demonstrado através da evolução das empresas no Radar de Inovação. No caso deste artigo, utilizando principalmente as dimensões *clientes*, *relacionamento*, *agregação de valor* e *rede*, é possível verificar a importância da inovação como estratégia de fidelização de clientes.

## 2.4 Situação dos pequenos negócios no Brasil

São considerados pequenos negócios as microempresas e as empresas de pequeno porte. Segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e a Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, presentes no Código Civil Brasileiro, é considerada microempresa se auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), e empresa de pequeno porte, se auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Segundo Rodrigues (2013), as micro e pequenas empresas pertencem a um grupo que está em constante crescimento no mundo. De acordo com as estatísticas da Receita Federal, o número de adesões ao Simples nacional para o exercício de 2018, em janeiro, foi de 537.950, enquanto, no mesmo período de 2017, foi de apenas 396.200. Em ambos os casos, não se contam os optantes pelo SIMEI, sistema voltado para microempreendedor individual.

Apesar da grande quantidade de pequenos negócios iniciados, muitos encerram suas atividades ainda nos primeiros anos. De acordo

com o SEBRAE/SP (2014), as maiores dificuldades enfrentadas pelas MPEs acontecem nos dois primeiros anos de atividade, quando as empresas ainda não são conhecidas no mercado e não têm cartela de clientes, sendo que muitas vezes os empreendedores têm pouca experiência de gestão.

Os pequenos negócios são grandes responsáveis pela oferta de empregos e pela geração e distribuição de renda, contribuindo de forma significativa para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) e para o desenvolvimento do país. Em relação à importância das micro e pequenas empresas, Queiroz (2002) aponta que, com o aumento na criação de MPEs no mercado, situações como pobreza, marginalidade e desigualdades sociais diminuíram e, conseqüentemente, o país se desenvolveu.

O SEBRAE, em parceria com o Ministério do Trabalho, faz uma análise do Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (CAGED), o qual é um registro administrativo instituído pela Lei n° 4923 em dezembro de 1965, para acompanhar a admissão e demissão dos empregados do regime CLT.

Segundo os dados do CAGED, somente no primeiro trimestre de 2018 os pequenos negócios registraram um saldo positivo de quase duzentos mil novos empregos gerados, o que representa cerca de 60% do total de empregos gerados no ano anterior, demonstrando que, apesar da crise financeira enfrentada pelo país, o caminho para as melhorias e reversão do cenário se encontra principalmente graças às microempresas e empresas de pequeno porte.

## 2.5 Projeto “Fortalecimento dos Transformadores de Farinha de Trigo do Território de Teresina”

No Piauí, o SEBRAE executa, desde 2017, na regional de Teresina, um projeto voltado para panificadoras, pizzarias, bolarias, confeitarias e distribuidores de alimentos, Denominado “Fortalecimento dos Transformadores de Trigo do Território de Teresina”, o projeto envolve um total de 65 empresas (SEBRAE/PI, 2017) e conta com apoio do Programa Agentes Locais de Inovação, o que dá às empresas condições de conseguirem um melhor desenvolvimento.

As empresas participantes perceberam a importância da inovação e passaram a investir em máquinas e equipamentos, melhoria na qualidade dos produtos, segurança alimentar, acesso a tecnologias, capacitação dos colaboradores, parcerias com fornecedores e, consequentemente, fidelização de clientes.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Além da pesquisa bibliográfica, se procedeu a uma pesquisa de campo, com o intuito de obter maior familiaridade com a problemática em seu contexto real, possibilitando maior consistência científica às ideias defendidas no decorrer da investigação e na resposta ao problema investigado. A pesquisa também pode ser classificada como exploratória e descritiva, utilizando as abordagens quantitativa e qualitativa.

O marco teórico compreendeu a contextualização dos conceitos de micro e pequenas empresas, o regime diferenciado de tributação no qual elas estão inseridas, o papel dessas empresas para a economia nacional, inovação e fidelização de clientes.

Foram utilizados artigos, monografias, livros e dados coletados da atividade de campo como agente local de inovação. O programa Agentes Locais de Inovação é uma parceria entre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Piauí (SEBRAE/PI), com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas micro e pequenas empresas, por meio de uma orientação proativa e personalizada, em consonância com o Acordo de Cooperação Técnica nº 55/2014, firmado entre o CNPq e o SEBRAE (Edital Projeto ALI 4/PI, 2017. p. 01).

Entre as atribuições dos agentes estão a realização de diagnósticos, entrega de devolutiva (resultados), elaboração de matriz SWOT e plano de ação individualizado, de acordo com as particularidades de cada empresa atendida. O Radar da Inovação está presente na devolutiva e possibilita melhor visualização da situação inicial e evolução das empresas, uma vez que, ao longo dos ciclos, os gráficos vão se sobrepondo.

Com base nos dados coletados nas empresas e no tipo de inovação utilizada por elas em cada uma das ações do plano com o intuito de fidelizar clientes, é fácil estabelecer a relação entre inovação, captação e fidelização de clientes.

## **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O atendimento do agente local de inovação é personalizado para atender as particularidades de cada uma das 40 empresas. Com base nisso, cada empresa prioriza um ou mais pontos do radar, levando em consideração suas necessidades e pontos de melhoria.

## 4.1 Análise do Radar de Inovação das empresas atendidas

Após a compilação dos radares obtidos através dos atendimentos, percebe-se que algumas dimensões tiveram mais destaque, como mostra o quadro 2.

**Quadro 2 – Escore de inovação por dimensão, média das empresas atendidas**

DIMENSÃO	Radar 0	Radar 1	Radar 2	Evolução R0-R2
Oferta	3,7	3,9	4,1	0,4
Plataforma	4,0	4,3	4,3	0,3
Marca	2,9	3,1	3,1	0,2
Clientes	2,6	3,0	3,2	0,6
Soluções	2,0	2,4	2,8	0,8
Relacionamento	2,6	2,9	3,2	0,6
Agregação de valor	1,8	2,2	2,5	0,7
Processos	1,9	2,1	2,2	0,3
Organização	2,6	3,2	3,5	0,9
Cadeia de fornecimento	2,2	2,4	2,7	0,5
Presença	1,5	1,7	2,0	0,5
Rede	2,9	3,4	3,8	0,9
Ambiência inovadora	1,9	2,3	2,3	0,4
Grau de inovação global	2,5	2,8	3,0	0,5

Fonte: A autora.

Houve crescimento em todas as dimensões no comparativo entre os radares R0 e R2 no universo de 40 empresas, mesmo havendo disparidade entre as dimensões de maior e menor destaque. Com relação ao projeto Fortalecimento dos Transformadores de Farinha de Trigo do Território de Teresina, o cenário geral é o mesmo, no entanto há maior disparidade entre as evoluções. Isso se deve ao fato de que nem todas as empresas conseguem realizar as ações propostas com a mesma velocidade, fazendo com que a média de escores seja menor do que o esperado, como mostram os quadros 3 e 4.

**Quadro 3 – Escore de inovação por dimensão, empresas do projeto.**

Dimensão	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Empresa E		Empresa F		Empresa G		Empresa H		Empresa I	
	R0	R2																
<b>Oferta</b>	3,4	3,8	1,8	3,8	3	3,8	3,4	3,8	2,6	3	3,4	4,2	3	4,2	3,4	3,4	5	5
<b>Plataforma</b>	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	1	1
<b>Marca</b>	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1
<b>Clientes</b>	3,7	3,7	3,7	3,7	2,3	3,7	3	3	2,3	2,3	3,7	3,7	2,3	3	3,7	5	1,7	1,7
<b>Soluções</b>	2	3	2	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	4	4	1	1
<b>Relacionamento</b>	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	5	5	1	1
<b>Agregação de valor</b>	2	3	3	3	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1
<b>Processos</b>	2,3	3	1	2	2	2,7	2	2,3	2	2	2,7	3,3	1,3	2	2,3	2,7	1,3	1,3
<b>Organização</b>	3	4,3	2,3	3	2,3	3	1,7	3	1,7	2,3	1,7	3,7	1,7	3,7	2,3	3	2,3	3
<b>Cadeia de fornecimento</b>	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	1	1
<b>Presença</b>	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1
<b>Rede</b>	3	5	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	1	3
<b>Ambiência inovadora</b>	2,7	3	1,3	2,1	2,4	2,4	2,4	2,4	2,1	2,4	3,3	3,3	2,4	2,7	2,4	2,4	2,7	2,7
<b>Grau de inovação global</b>	2,8	3,4	1,8	3	2,2	2,7	2,1	2,2	1,8	2,2	2,4	2,8	1,8	2,7	3,3	3,5	1,7	1,9

Fonte: A autora.

**Quadro 4 – Escore de inovação por dimensão, média das empresas atendidas no projeto**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>Radar 0</b>	<b>Radar 1</b>	<b>Radar 2</b>	<b>Evolução R0-R2</b>
Oferta	3,2	3,5	3,9	0,7
Plataforma	3,7	4,2	4,2	0,5
Marca	2,3	2,9	2,9	0,6
Clientes	2,9	3,2	3,3	0,4
Soluções	1,6	2,0	2,1	0,5
Relacionamento	1,9	2,1	2,1	0,2
Agregação de valor	1,3	1,8	1,9	0,6
Processos	1,9	2,1	2,4	0,5
Organização	2,1	2,9	3,2	1,1
Cadeia de fornecimento	1,7	1,9	2,1	0,4
Presença	1,7	1,8	1,8	0,1
Rede	1,9	2,6	2,8	0,9
Ambiência inovadora	2,4	2,5	2,6	0,2
Grau de inovação global	2,2	2,6	2,7	0,5

Fonte: A autora.

As dimensões escolhidas para desenvolvimento deste artigo estão mais equilibradas quando se faz um comparativo entre todas as empresas atendidas. Em relação ao projeto, deixa-se a desejar na dimensão relacionamento por dois fatores principais: algumas empresas priorizaram outras dimensões e nem todas as empresas participantes conseguiram chegar ao Radar 2 antes do término da pesquisa, o que dificultou uma análise fidedigna dos dados.

## 5 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Os planos de ações elaborados pelo agente local de inovação em parceria com os empresários geram impactos positivos para as empresas e para a sociedade. Cada plano deve conter no mínimo cinco ações, com foco principal na inovação, baseadas nas necessidades mais urgentes da empresa.

Para a realização deste artigo, o foco principal das ações selecionado foi a *fidelização de clientes*, a qual é dividida em diversas dimensões abordadas pelo radar, podendo ser realizadas de diferentes formas, desde ações simples e com baixos custos a ações que requerem maiores esforços.

Raramente uma empresa consegue realizar todas as ações propostas no período de tempo estabelecido, mas, em um projeto como o “Fortalecimento dos Transformadores de Farinha de Trigo no Território de Teresina”, se torna mais fácil, uma vez que são oferecidos cursos e consultorias com preços mais atrativos, participação em eventos e grande *network*, despertando nos empresários uma vontade cada vez maior de desenvolver as empresas através da inovação e gerar impactos positivos na sociedade.

Entre as ações propostas e realizadas, podemos citar aquisição de máquinas e equipamentos, padronização da produção, parcerias com fornecedores e clientes, utilização de estratégias de *marketing* para divulgação de produtos e serviços, novos pontos e canais de vendas, registro de marca, novos produtos e serviços, alteração de layout interno e externo, responsabilidade social e ambiental, melhorias no atendimento, capacitação profissional, rotulagem de produtos, ficha técnica, desenvolvimento das características empreendedoras, entre outras voltadas para a fidelização dos clientes.

Ao longo do período de atendimento, as empresas engajadas conseguiram reduzir custos, alavancar as vendas e aumentar o faturamento. Esses impactos são bastante positivos para a empresa e para a sociedade, mas o maior impacto causado pela realização das ações propostas por um ALI é continuar inovando dentro da empresa, mesmo após a conclusão do ciclo do programa.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal objetivo deste estudo foi apresentar a utilização da inovação como estratégia para agregar valor e fidelizar clientes de pequenos negócios, levando em consideração a importância do planejamento e da capacidade de inovar como uma importante ferramenta utilizada pelas empresas para gerar competitividade e buscar novas vantagens em seu mercado, retendo os clientes atuais e atraindo novos. Dessa forma, foi possível expor alguns conceitos e ferramentas essenciais para o sucesso de qualquer organização.

Embora os pequenos negócios sejam grandes responsáveis pela oferta de empregos e pela geração e distribuição de renda, contribuindo de forma significativa para o aumento do PIB e para o desenvolvimento do país, muitos encerram suas atividades ainda nos primeiros anos, o que pode ser minimizado com ações focadas na satisfação e fidelização dos clientes, inseridas nas inovações de produto, processos, marketing e organizacionais.

O papel desempenhado pelo ALI é importante para auxiliar os empresários na realização de ações de inovação, de modo que não sejam vistas como custos, e sim como investimentos utilizados para o desenvolvimento e o posicionamento das empresas no mercado.

Dessa forma, pode-se concluir que as ferramentas de inovação são elementos cruciais, sendo necessário que os empresários as conheçam para poderem implementá-las no dia a dia de suas empresas.

Almeja-se que este trabalho abra espaços para a discussão de problemas pertinentes à inovação nos pequenos negócios, assim como para a realização de mais pesquisas, buscando-se a sobrevivência e o desenvolvimento dessas empresas em um cenário de mudanças constantes.

## REFERÊNCIAS

BARLOW, R. **Relationship Marketing** – The ultimate in customer services, Retail Control, 1992.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Novo Código Civil Brasileiro**. Legislação Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 02 maio 2018.

BRASIL. Lei complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. **Novo Código Civil Brasileiro**. Legislação Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 02 maio 2018.

BRASIL. Receita Federal. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 10 maio 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **CAGED** – Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/>. Acessado em: 15 maio 2018.

CHAVES, Luana Almeida et al. Gestão da inovação nos setores de

biotecnologia e biomedicina: um estudo exploratório. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 25., 2008. **Anais [...]**. 2008.

DEVOLUTIVA. Disponível em: <http://www.sistemali.sebrae.com.br/>. Acesso em: 18 dez. 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. FINEP, 2005.

RODRIGUES, Jamile Pereira Cunha. Análise do Sistema de Gestão Financeira: Estudo de Caso de uma Microempresa de Itabuna-BA. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013. **Anais [...]**. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 20 nov. 2018.

## AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE e ao CNPq, por proporcionarem esta experiência única de aprendizado prático, nos inserindo na realidade das empresas e do mercado, fazendo com que conseguíssemos aliar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da vida acadêmica e profissional, reforçados e aperfeiçoados durante o curso de formação, aos conhecimentos práticos, adquiridos através das ferramentas utilizadas ao longo do programa. Aos empresários que abriram as portas de suas empresas para nos receber e possibilitaram o andamento e desenvolvimento do

programa, além do desenvolvimento intelectual dos agentes. A toda a equipe responsável pelo programa ALI no Piauí, que estava sempre a nossa disposição, dando apoio e suporte necessários, respeitando as individualidades dos agentes e a realidade de cada uma das empresas. A todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho ao longo dos trinta meses de programa.

# COMO AÇÕES DE RELACIONAMENTO, PROTEÇÃO E ALAVANCAGEM DA MARCA TÊM RELAÇÃO COM INOVAÇÃO EM MARKETING NAS MPES

Miller Rangel de Almeida e Silva<sup>3</sup>

RESUMO: A inovação empresarial se tornou o novo foco das micro e pequenas empresas como forma de manter sua competitividade no mercado. Este estudo busca investigar como ações de relacionamento, proteção e alavancagem de marca impulsionam a inovação em *marketing* nas micro e pequenas empresas. O estudo tem como base os dados de 40 micro e pequenas empresas acompanhadas na cidade de Floriano-Piauí. Foi realizada pesquisa bibliográfica, com o auxílio do Radar da Inovação, instrumento de pesquisa do Programa Agente Local de Inovação, o Manual de Oslo e artigos encontrados nos periódicos da Capes. Foi identificado que as empresas, após colocarem em prática as ações desenvolvidas, demonstraram um crescimento nos escores das dimensões *relacionamento* e *marca*, duas das doze dimensões estudadas pelo Radar da Inovação, entre os ciclos 0 e 2. Concluiu-se que as ações focadas em relacionamento, alavancagem e proteção de marca mantêm relação com o crescimento do escore global de inovação das empresas participantes do programa, garantindo assim a maturidade necessária para implantar a cultura da inovação nas MPES.

---

3 Graduação em Administração (UFPI). Advogado. Especialista em Gestão Pública. Creator e Influenciador em Comportamento e Posicionamento Digital. Agente Local de Inovação em Floriano – PI. E-mail: [contatodomiller@gmail.com](mailto:contatodomiller@gmail.com).

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Inovação em *marketing*. Relacionamento com cliente. Marca.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito da inovação empresarial se disseminou e, buscando-se alternativas para realizá-lo, as empresas começaram a investir cada vez mais em ações de relacionamento com o cliente e alavancagem de suas marcas. O cliente passa então a ser o foco de todo o processo de entrega de valor até a construção de um relacionamento e fidelização. A marca passa a ser um dos maiores ativos das empresas, responsável por passar sensações e aspirações, bem como por posicionar a empresa no mercado, necessitando de cuidados como a proteção intelectual.

O artigo tem como objetivo geral analisar como o relacionamento com o cliente e as ações de proteção e alavancagem de marca contribuem para o desenvolvimento da inovação de *marketing*. Como objetivos específicos buscou-se citar exemplos de ações de relacionamento com o cliente, proteção e alavancagem de marca executadas por micro e pequenas empresas, além de se discutirem os dados coletados através do Radar de Inovação, instrumento do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

O Programa ALI tem como missão possibilitar que o pequeno negócio aumente a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadoras de maneira acelerada, promovendo a prática continuada de ações de inovação nos pequenos negócios com potencial inovador e com potencial de alto impacto, de acordo com o grau de maturidade de gestão e motivação para implantação da gestão da inovação, por meio de orientação proativa e personalizada.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando o sistema de busca de periódicos da Capes e o Manual de Oslo (2005). Toda a discussão da pesquisa foi desenvolvida com base no referencial teórico a seguir. Também se descreve a metodologia utilizada, mostrando a utilização do Radar da Inovação com os dados coletados durante um ano e meio de atuação. Nos resultados, foi analisada a evolução das dimensões *relacionamento e marca* e sua relação com a inovação em *marketing*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inovação e seus tipos

O Manual de Oslo define 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).

Desse conceito, é possível extrair os quatro tipos de inovação que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*.

Segundo os conceitos do Manual, uma 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. (OCDE, 2005, p. 57).

Já as inovações em processo dizem respeito à implementação de um “método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.” (OCDE, 2005, p. 58), enquanto as inovações organizacionais constituem a implementação de um novo “método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.” (OCDE, 2005, p. 61)

É importante frisar que as inovações de produto e as de processo relacionam-se estreitamente com os conceitos de inovação tecnológica de produto e inovação tecnológica de processo, as quais não serão abordadas neste artigo. Já as inovações de *marketing* e as inovações organizacionais ampliam o conjunto de inovações tratadas pelo manual.

Neste trabalho, cujo propósito é evidenciar como a execução das ações de relacionamento com o cliente e proteção da marca propiciam a inovação em *marketing*, esta é descrita detalhadamente nos tópicos a seguir.

Segundo o Manual de Oslo, o conceito de inovação em *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.” (OCDE, 2005, p. 59). As inovações de marca reposicionam a empresa ou produto e abrem novos mercados com o objetivo de aumentar vendas.

Como ações que caracterizam inovações de *marketing* o manual cita mudanças na embalagem dos produtos ou em seu *design* de forma que não alterem seu uso ou características funcionais, bem como a introdução de novos canais de venda para aumento de eficiência.

Exemplos de inovações de marketing em posicionamento de produtos são a introdução pela primeira vez de um sistema de franquias, de vendas diretas ou varejo exclusivo, e do licenciamento de produto. Inovações em posicionamento de produto podem também envolver o uso de novos conceitos para a apresentação de produtos. Um exemplo é a introdução de salas de exposição de móveis, redesenhadas de acordo com temas, o que permite aos consumidores visualizar os produtos em salas plenamente decoradas. (OCDE, 2005, p. 60).

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. Como explicado no manual, elas também estão relacionadas ao método de marketing, com mudanças na concepção e posicionamento da marca, ou seja, em como ela é percebida pelo cliente e executa suas ações estrategicamente.

Dentre as ações que podem ser executadas visando à mudança no posicionamento da marca, estão as ações de relacionamento com clientes, proteção e alavancagem da marca, desenvolvidas para captar clientes novos e construir uma relação com os atuais, e ações de registro e proteção da propriedade intelectual da marca. Tais ações propiciam a inovação em marketing e o aumento da vantagem competitiva, com a ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média do mercado em virtude das estratégias adotadas pelas empresas.

### **3 RADAR DA INOVAÇÃO E O PROGRAMA ALI**

O Radar da Inovação é o instrumento utilizado pelos agentes locais de inovação durante as visitas de acompanhamento do progra-

ma. Originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), o Radar é composto por 12 dimensões: oferta, plataforma, marca, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.

Na metodologia do programa, a primeira etapa de diagnóstico inclui a resposta às assertivas apresentadas em cada dimensão pelo Radar, como forma de identificar a maturidade em inovação empresarial que a empresa apresenta. Também pode ser identificado se a empresa realiza ou já realizou outras ações de inovação e quais áreas merecem mais atenção no desenvolvimento das ações.

O Radar da Inovação originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e adaptado para o contexto das MPEs por Bachmann (2008), tem o potencial de contribuir para o alcance de vantagem competitiva, uma vez que este aponta em quais dimensões as empresas de um determinado setor têm inovado, 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. (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 163).

Paredes *et al.* (2014, p. 82) conceituam a dimensão *relacionamento* como a que avalia a “experiência do cliente, representando tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa.” Já a dimensão *marca* avalia a “forma como a empresa transmite sua imagem ao cliente.”

Essas dimensões, *relacionamento* e *marca*, questionam sobre as seguintes ações:

- facilidades e amenidades: facilidades ou recursos para melhorar o relacionamento com clientes;

- informatização: recursos de informática para melhorar relacionamento com clientes;
- proteção de marca: se a empresa possui uma marca e se ela é registrada junto ao INPI.
- alavancagem de marca: se a marca da empresa é usada em propaganda ou em outros tipos de produtos ou negócios.

### 3.1 Dimensão *relacionamento*

Como ações de relacionamento, podem ser citadas todas aquelas que impactem a “experiência do cliente, representando tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa.” (PAREDES *et al.*, 2014, p. 82). Elas podem incentivar a inovação em *marketing* a partir do momento em que a forma de administrar a empresa e as funções da força de vendas são repensadas para que se obtenha o comprometimento dos funcionários no atendimento do cliente e se aumente a produtividade do esforço de comunicação. “Embora o mais usual seja a oferta de um número de telefone de chamada grátis (0800), o uso de uma linha convencional ou de um e-mail específico para atendimento já sinaliza aos clientes a boa vontade em estabelecer um canal de comunicação.” (BACHMANN, 2009, p. 77)

Evans e Laskin (1994 *apud* RIBEIRO, 1999) explicam que essas ações são um processo em que a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais quanto com aqueles em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos (CARVALHO *et al.*, 2015).

Ações que visem à praticidade no atendimento do cliente através de informatização também podem ajudar no caminho até a ino-

vação em *marketing*, além de garantir suporte mais rápido. “O uso de recursos de tecnologia de informação para tornar a experiência dos clientes mais agradável e criar uma imagem de modernidade pode ter baixo custo e ser bastante útil. Além do atendimento personalizado, a informática facilita oferecer informações e atenção 24 horas por dia.” (BACHMANN, 2009, p. 80).

Como ações que melhoram o relacionamento e experiência com o cliente, também podem ser citados o vitrinismo, o *design* e decoração de espaços, as promoções, a adoção de senhas para organizar atendimento, o envio de mensagens em datas especiais e a sonorização ambiente.

### 3.2 Dimensão *marca*

A marca é o conjunto de símbolos, palavras (*slogan*) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes, portanto a *marca* é uma identificação visual que confere personalidade ao negócio ou aos produtos (BACHMANN, 2009). Ações que se encaixam nessa dimensão impactam na “forma como a empresa transmite sua imagem ao cliente.” (PAREDES *et al.*, 2014, p. 82).

Como já mencionado, há também ações que visam à proteção dessa marca, que pode ser conferida através do seu devido registro junto ao Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI). Também existem dispositivos legais que garantem o devido direito à propriedade intelectual e como ela deve ser protegida, como a Lei 9.279 de 1996, mais conhecida como Lei da Propriedade Intelectual. Bachmann (2009) destaca que não faz sentido investir, de forma criativa ou convencional, em dar valor a uma marca que pode, a qualquer momento, ser adotada por outra empresa.

Quanto a estratégias para alavancagem da marca, estão o seu uso em mais de um produto ou negócio, para agregar valor, como mencionado pelo Radar da Inovação, sendo que, se essa estratégia for adotada, como orienta Bachmaan (2009), é necessário que os dois ou mais negócios tenham o mesmo tipo de clientela.

O reposicionamento de um produto ou até mesmo da marca e ações de captação de dados para desenvolver relacionamento e fidelidade com o cliente são exemplos de ações de alavancagem de marca que se relacionam com inovação em *marketing*.

Outro exemplo refere-se ao estabelecimento da marca, como o desenvolvimento e a introdução de um símbolo fundamentalmente novo para uma marca (diferente de atualizações regulares na aparência da marca) que visa posicionar o produto de uma empresa em um novo mercado ou dar-lhe uma nova imagem. Pode também ser considerada uma inovação de marketing a introdução de um sistema de informação personalizado, obtido por exemplo com cartões de fidelidade, para adaptar a apresentação dos produtos às necessidades específicas dos consumidores individuais. (OCDE, 2005, p. 61).

Ações de pós-venda também podem caracterizar oportunidades que se relacionam com inovação em *marketing*. “Empresas que mantêm suporte de marca inovador torna as empresas competentes para selecionar, servir e gerenciar independentemente os clientes em nome da marca.” (GUPTA, 2016, p. 2).

Outros exemplos de ações de alavancagem de marca são a divulgação aos clientes já existentes, colocando a marca em destaque em embalagens e formulários, e a divulgação a clientes novos por meio de sites, propagandas e outros meios, tudo conforme a nova estratégia de *marketing* que será utilizada pela empresa como inovação.

Explicadas as dimensões, é importante relacioná-las com a inovação em *marketing* e como propiciam que ela aconteça na MPE.

## 4 METODOLOGIA

O estudo se desenvolveu com métodos de pesquisa harmônicos ao tipo de trabalho, tendo se realizado uma pesquisa bibliográfica com abordagem descritiva e exploratória, conforme as definições de Vergara (2000, p. 45), que conceitua como descritiva a pesquisa que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, e Zamberlan *et al.* (2014, p. 121), os quais definem pesquisa exploratória como a que se propõe a estudar “uma situação para propiciar aproximação e familiaridade com o assunto, fato ou fenômeno e com isto gerar compreensão a respeito dele”

Na coleta de dados, primeiramente, foi feita uma pesquisa no banco de periódicos da Capes, usando-se os termos “inovação em marketing”, “relacionamento com cliente” e “registro de marca.” A partir desse passo, foi montado um banco de 9 artigos que seriam utilizados com base no que foi selecionado na leitura para fichamento.

Como instrumentos para subsidiar o trabalho, também foi utilizado o Radar da Inovação, instrumento utilizado na atuação do Programa ALI durante as visitas de acompanhamento. Esse programa insere, por 30 meses, dentro da micro e da pequena empresa, um agente pesquisador que realiza diagnóstico através do Radar da Inovação e desenvolve ações focadas em inovação empresarial.

Os dados foram coletados durante o primeiro um ano e meio do programa na cidade de Floriano-Piauí. Foram selecionadas para amostra as 40 micro e pequenas empresas acompanhadas mensalmente.

te, tendo sido levantados os radares de todas elas, nas 12 dimensões, nos 3 ciclos de diagnósticos já realizados para mensuração dos escores de inovação e evolução em cada dimensão, para produzir as análises a seguir.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISES

### 5.1 Análise do escore global de inovação

Para início da análise de dados são apresentadas, na tabela 1, as médias dos escores globais de inovação por ciclo do programa ALI. Essas médias foram obtidas através do Radar da Inovação, somando-se os escores de todas as dimensões em cada radar aplicado às empresas.

Cada radar da inovação R compreende a um período de aproximadamente 6 meses de acompanhamento, contendo a aplicação do diagnóstico e radar, elaboração de SWOT e definição de um plano de ação por empresa.

Conforme metodologia do programa ALI, o radar gera escores de 0 a 5, sendo que todos os scores a partir de 3 já compreendem um grau maturidade sobre inovação, demonstrando que a empresa já realiza ações de inovação no seu dia a dia.

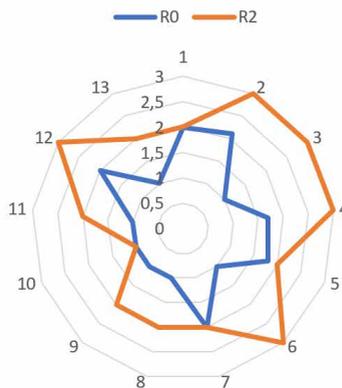
**Tabela 1 – Média da evolução do escore global de inovação das empresas por dimensão do Radar**

DIMENSÃO	R0	R2	EVOLUÇÃO
OFERTA	1,99	2	0,01
PLATAFORMA	2,1	3	0,9
MARCA	1	3	2
CLIENTES	1,7	3	1,3
SOLUÇÕES	1,8	2	0,2

RELACIONAMENTO	1	3	2
AGREGAÇÃO DE VALOR	2	2	0
PROCESSOS	1	2	1
ORGANIZAÇÃO	1	2	1
CADEIA DE FORNECIMENTO	1	1	0
PRESENÇA	1	2	1
REDE	2	3	1
AMBIÊNCIA INOVADORA	1	2	1

Fonte: O autor.

**Gráfico 1 - Média da evolução do escore global de inovação por dimensão do Radar**



Fonte: O autor.

Como observado, considerando-se um panorama amplo das empresas atendidas, a média indica que, no início do programa (segundo semestre de 2017), as empresas apresentavam escores de inovação inferiores a 3, o que, de acordo com a própria classificação do radar, significa empresas não inovadoras ou pouco inovadoras, ou seja, que não executavam ações de inovação e não tinham a cultura da inovação

disseminada no ambiente empresarial.

Os escores do ciclo 2 (segundo semestre de 2018) demonstram um crescimento que advém do aumento dos escores nas dimensões individuais do radar, sendo que, apesar da evolução, ainda há dimensões a serem trabalhadas e que são passíveis da aplicação de ações de inovação.

## 5.2 Análise do escore de inovação por dimensão trabalhada

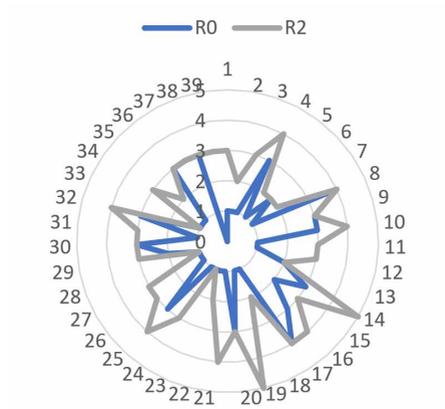
Evidenciando uma análise mais minuciosa das dimensões do radar, a tabela 2 traz as médias das dimensões *relacionamento* e *marca* em cada ciclo do programa ALI. As médias foram obtidas somando-se os escores de todas as empresas em cada uma das dimensões, durante os 3 ciclos do programa ALI já concluídos.

**Tabela 2 – Média de evolução do escore de inovação por dimensão do Radar**

	<b>R0</b>	<b>R2</b>
MARCA	1.95	3.0
RELACIONAMENTO	2.4	3.0

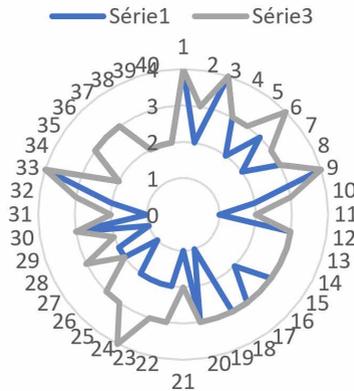
Fonte: O autor.

**Gráfico 2 - Média de evolução do escore de inovação por dimensão: marca**



Fonte: O autor.

**Gráfico 3 - Média de evolução do escore de inovação por dimensão: relacionamento**



Fonte: O autor.

Observa-se que a dimensão *marca* não tinha um escore considerável sobre aplicação de ações de inovação, aqui incluídas ações de alavancagem e proteção de marca já discutidas e que são pesquisadas

nas perguntas do radar, tais como registro de marca, uso da marca em conjunto com outros produtos ou empresas que tragam prestígio.

Apesar disso, nota-se também uma dispersão nos dados que revelam que algumas empresas investiram na aplicação de ações das duas dimensões, enquanto outras, não, fator ocasionado pela confecção de planos de ações diferentes originados de diagnósticos individuais.

É importante ressaltar que o primeiro semestre de 2018, época em que se aplicou o Radar 1, foi o período em que as principais consultorias de registro de marca junto ao INPI foram finalizadas, o que ajudou consideravelmente no aumento do escore de inovação na dimensão *marca*. As empresas receberam a proposta de ação no plano de ação, e todas a executaram com subsídio do SEBRAETEC.

A dimensão *relacionamento*, no entanto, apresenta um radar um pouco mais evoluído na primeira aplicação, mas ainda passível de mais trabalhos. Aqui se incluem ações de facilidades, amenidades aos clientes, que tornam a experiência de consumo mais agradável e facilitam a fidelização.

Durante a atuação em visitas de acompanhamento, as empresas que incluíram ações derivadas da dimensão *relacionamento* demonstraram muito interesse em ações de captura de impressões e dados de clientes para criação de banco de dados. Essa conduta acabou por formalizar uma ação nos planos de ações e, mais tarde, gerou outra duas ações nos planos de ações: o uso dessas impressões para solução e *feedback* e o uso desse cadastro com finalidade de estreitar relacionamento com os clientes.

O quadro 1 mostra as principais ações de *marca* e *relacionamento* com a quantidade de empresas que as colocaram em planos de ações e as implementaram durante os ciclos.

## Quadro 1 – Ações de marca e relacionamento implementadas pelas empresas

AÇÃO	DIMENSÃO DO RADAR	PROPOSTAS	IMPLEMENTADAS
Desenho de marca	Marca	10	2
Registro de marca	Marca	15	5
Parceria para divulgação ou venda	Marca	21	20
Criação de identidade visual de produto	Marca	5	5
Criação de site e rede social	Marca	20	11
Reforma de fachada	Marca	4	4
Uniformização de colaboradores	Marca	9	7
Divulgação em campanhas patrocinadas na internet	Marca	18	8
Divulgação em meios de comunicação locais	Marca	18	5
Cadastro de clientes em venda	Relacionamento	25	13
Pesquisa de satisfação	Relacionamento	19	10
Coleta de reclamações	Relacionamento	19	10
Sorteios mediante cadastro e indicação de clientes	Relacionamento	4	4
Criação de banco de dados de clientes	Relacionamento	25	13
Criação de lista de <i>WhatsApp</i> .	Relacionamento	10	10
Criação de <i>e-mail marketing</i> .	Relacionamento	16	0
Contratação de mala direta.	Relacionamento	2	1
Oferecimento de amenidades ao cliente	Relacionamento	28	12
Oferecimento de facilidades ao cliente	Relacionamento	10	3
		278 ações propostas	143 ações implementadas. (51,43%)

Fonte: O autor.

Em uma análise sobre implementações, há uma porcentagem de até 51,43% de ações implementadas pelas empresas. A partir da aplicação de ações de inovação empresarial focadas nas dimensões *marca* e *relacionamento* durante os ciclos de acompanhamento, as empresas conseguiram aumentar a média de seus escores, chegando ao grau 3.0, considerado o escore de inovação inicial, o qual demonstra que a cultura da inovação já está implantada na empresa.

### 5.3 Análises da evolução do escore de inovação por setor

Outra análise que também pode ser retirada dos dados do radar é como a evolução se deu por setor atendido no programa. Assim, é possível observar como ações de relacionamento com o cliente, avançagem e proteção de marca contribuíram para que o grau de maturidade em inovação crescesse em um setor mais que outro, já que, no projeto de atendimento da cidade Floriano – PI, o ALI tem a possibilidade de atender setores de comércio, serviço e indústria. Em outras palavras, é possível observar em qual setor uma possível inovação em *marketing* tem mais chance de acontecer dentre as empresas atendidas no programa.

As tabelas 3 e 4 demonstram o crescimento dos radares por setor, em cada ciclo e também por dimensão.

**Tabela 3 – Média de evolução do escore de inovação por setor:**  
dimensão *relacionamento*

	<b>R0</b>	<b>R2</b>
COMÉRCIO	2.34	2.9
SERVIÇO	2.89	3.22

Fonte: O autor.

**Tabela 4 – Média de evolução do escore de inovação por setor:**  
**dimensão *marca***

	<b>R0</b>	<b>R2</b>
COMÉRCIO	1.9	2.86
SERVIÇO	2.1	3

Fonte: O autor.

Observa-se que o grau de inovação sobre relacionamento era mais elevado nas empresas do setor de serviços e ainda conseguiu evoluir acima de 3.0, caracterizando a predominância das ações de relacionamento com clientes nos planos de ações confeccionados para essas empresas.

Há a evolução do grau de inovação no setor de comércio, que, apesar de não ter o mesmo escore que as empresas de serviço, conseguiu evoluir em um ano e meio de programa, com o auxílio de ações que ofertassem amenidades e facilidades ao cliente, buscando construir ligação com o cliente e fidelização à marca.

Uma vez com os bancos de dados e impressões preenchidos, as empresas puderam investir mais em mudanças estéticas nos estabelecimentos físicos, garantindo mais conforto e comodidade ao cliente. Leva-se em consideração o já citado estudo de Paredes *et al.* (2014) sobre a experiência do cliente e o conjunto de sentimentos embarcado.

Também se desenvolveram ações de capacitação de melhoria em atendimento, gestão de pessoas e gestão de redes sociais.

Na dimensão *marca*, há também a evolução das empresas dos dois setores em proporções idênticas. Durante a aplicação dos radares, foram desenvolvidas ações de alavancagem de marca, como desenvolvimento de identidade visual; protocolamento dos últimos registros de

marca, assim como os anteriores foram deferidos, e o desenvolvimento de sites e aplicativos móveis.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como problema central analisar como o relacionamento com o cliente e as ações de proteção e alavancagem de marca contribuem para o desenvolvimento da inovação de *marketing*. Durante todo o texto, foi apresentado o resultado da pesquisa bibliográfica, além de exemplificadas ações desenvolvidas durante o programa ALI junto às MPEs atendidas que mostraram como as ações de relacionamento, alavancagem e proteção de marca propiciaram o desenvolvimento da inovação em *marketing*.

O primeiro objetivo específico foi demonstrado com exemplos de ações executadas pelas MPEs atendidas no programa ALI com foco em relacionamento com o cliente, alavancagem e proteção de marca. O segundo objetivo específico foi gerar as análises dos dados capturados pelo radar da inovação em um ano e meio de atuação do ALI. Ficou demonstrado, na análise de resultados, os principais escores de inovação por dimensão, por radar, comparados por setores e comparados entre as dimensões individuais e o escore global.

Como observado, o caminho até a implantação da inovação em *marketing* percorre desde a definição da ação que será executada até o seu planejamento e fiel execução. Nesse sentido, o Radar da Inovação serve como instrumento para mensurar não só a aplicação da ação, mas seus resultados e como essa ação propiciou a inovação pretendida.

É possível então concluir que ações empresariais que focam em relacionamento com cliente, alavancagem e proteção de marca man-

têm relação com realização de inovações de *marketing*, possibilitando que as micro e pequenas empresas mantenham sua competitividade frente ao mercado concorrido.

Ainda assim, como limitação da pesquisa, foi identificado o baixo grau de maturidade em inovação empresarial pelas micro e pequenas empresas atendidas na cidade, dado constatado pelos escores dos radares, apesar de essa realidade tender a mudar com a implementação das ações.

Sugerem-se estudos posteriores voltados para mensurar e identificar uma real inovação em *marketing* em micro e pequenas empresas usando as ferramentas de alavancagem e proteção de marca e dados de clientes para relacionamento capturados com a execução das ações citadas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Gustavo Dambiski Gomes de; SILVA, Wesley Vieira da; PÓVOA, Ângela Cristiane Santos; CARVALHO, Hélio Gomes de. 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. 162-86, out./dez. 2015.

CLARO, Daniel Pimentel. Marketing de Relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio. **IBMEC Working Paper**, n. 21, 2016.

GUPTA, S; Malhotra, N. K; Czinkota, M; Foroudi, P. Marketing innovation: a consequence of competitiveness. **Journal of Business Research**, V. 69, n. 12, p. 5671-5681, 2016.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: Finep, 2005.

PAREDES, Breno José Burgos; SANTANA, Guilherme Alves Santana; FELL, André Felipe de Albuquerque. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 76-88, jan./jun. 2014.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Claudio Hildebrand; SALIBY, Paulo Eduardo. Marketing de Relacionamento como fator chave de sucesso no mercado de seguros. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. V. 39, n. 1, p. 31-41, jan./mar. 1999.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, Spring, p. 75-81, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ - SEBRAE PR. **Guia para a Inovação**: instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. 2. ed. Curitiba: SEBRAE PR, 2015.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZAMBERLAN, Luciano et al. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Unijuí: Ed Unijuí, 2014.

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer imensamente a todos os colegas de trabalho no programa ALI, os verdadeiros protagonistas no dia a dia de visitas de atendimentos e lançamentos de informações no sistema. Quebramos muitas barreiras e metas. A toda a gestão e coordenação do Programa, em especial minha sênior, que me deu todo o suporte sempre que precisei. Ao meu orientador, pela paciência e por me orientar na direção correta com o trabalho. Ao SEBRAE e ao CNPQ, pela realização de mais uma edição do programa ALI, onde pude, assim que saí da faculdade, atuar profissionalmente como não pensei antes. Por último, a todos os empresários atendidos e que acreditaram em meu trabalho, pelas histórias de vidas incríveis, desafios vencidos e muitos ensinamentos que me transmitiram.

# GESTÃO DAS MARCAS: UM CORTE DAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA ALI NA REGIÃO DE TERESINA

Thiago Ravel Nascimento dos Passos<sup>4</sup>

**RESUMO:** O presente artigo analisa a relação entre ambiente de inovação e gestão da marca das empresas da cidade de Teresina atendidas pelo programa ALI, com o intuito de identificar possíveis características que influenciam uma correlação positiva. Metodologicamente a pesquisa desenvolveu-se por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre a temática de gestão da marca para inovação e análise dos dados obtidos através da aplicação dos questionários de Gestão e Radar da Inovação, bem como da aplicação dos planos de ações nas empresas. Para a análise, as empresas foram agrupadas em quatro segmentos, e estatísticas descritivas foram calculadas para construção de elementos visuais de dispersão que possibilitem ensaios de correlação. Os resultados revelaram, através da análise conjunta, que as dimensões apresentam correlação positiva aparente para ambiência inovadora e marca sem significância estatística. Empresas do segmento de soluções de TI obtiveram os melhores resultados, sendo que tais empresas apresentam um perfil compatível com empreendimentos do tipo startups.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Gestão da Marca. Ambientes de Inovação.

---

<sup>4</sup> Economista e agente local de inovação 2017-19. E-mail: t.ravelpassos@gmail.com

# 1 INTRODUÇÃO

Barbosa (2005) define marca como um signo que obtém sentido como elemento linguístico na linguagem do mercado. Essa característica confere às marcas a capacidade de se adaptarem naturalmente e falarem com todas as nações, tornando sua proteção, antes de tudo, matéria do direito internacional (BARBOSA, 2005). Contudo, o aspecto mais restritivo à natureza internacional das marcas é a territorialidade da proteção, cabendo às nações a tarefa de definir os limites e aspectos gerais da proteção e do uso, respeitando o convencionado pelos acordos internacionais. Tal medida confere a cada país também a noção de valor agregado à marca, sendo que, no ecossistema empresarial brasileiro, se percebe um menor grau de preocupação com a proteção de tal bem intangível.

Dados evidenciam que a percepção de valor das marcas, demonstrada pelo número de pedidos de proteção, é diretamente proporcional ao nível de desenvolvimento econômico do meio em que se insere. É perceptível tal divergência também em cortes regionais, a exemplo da região de Teresina e, especificamente, das empresas atendidas pelo Programa ALI. Por se tratar de uma região muito a se desenvolver economicamente, também é necessário desenvolver a percepção de valor desse ativo, em sua maioria, tangenciado pelos planos de negócios das MPEs de Teresina.

A metodologia do Programa ALI tem a gestão das marcas como característica da inovação, e, para tanto, destina uma dimensão do Radar da Inovação somente para dimensionar tal aspecto, a dimensão *marca*. Sendo assim, no presente artigo, se aprofunda a análise da gestão das marcas pelas MPEs atendidas pelo Programa ALI na região de Teresina, objetivando traçar o perfil típico das empresas que buscam a

proteção e gestão de suas marcas e correlacionar os resultados obtidos na dimensão *marca* com os resultados da ambiência inovadora da empresa. Isso porque a ambiência inovadora, que remete à capacidade da empresa de absorver e implementar inovações, é vista como a dimensão de maior importância pela metodologia do ALI, com peso 2 na composição do índice de inovação global da empresa. A relação esperada é que, quanto maior for a pontuação da empresa nessa dimensão, é esperado que tenha pelo menos uma marca registrada.

Assim, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre a gestão das marcas e o ambiente inovador das empresas. Justifica-se pela necessidade de compreensão da gestão das marcas e sua associação ao processo global de inovação das empresas atendidas pelo programa ALI.

Além desta sessão introdutória, este artigo divide-se em uma secção sobre o processo de gestão das marcas e sua percepção de valor, com a análise dos dados das empresas atendidas. Uma segunda secção discorre sobre a capacidade inovadora dos pequenos negócios e o papel das marcas para tal. A correlação dos dados nas dimensões analisadas é feita na terceira secção. Os resultados encontram-se sintetizados nas considerações finais.

## **2.1 Da marca e sua percepção de valor**

No Brasil, a legislação específica estabelece que a propriedade de uma marca é concedida com a concessão de um registro. Assim, ainda que as marcas possam ser protegidas pelo seu uso no mercado, é aconselhável o registro para conferir mais segurança jurídica. Registrada, a marca gozará de maior proteção no mercado, como diante de conflito com uma marca idêntica ou semelhante, o que pode causar confusão

(INPI, 2013; JUNGSMANN, 2010).

O atendimento às empresas possibilita a percepção de uma baixa preocupação relativa à valoração dos ativos intangíveis por partes dos empresários, como é o caso das marcas, o que se evidencia no baixo número de marcas registradas antes do atendimento do ALI. Tal percepção pode corroborar o que trata o Manual de Oslo sobre os aspectos setoriais e regionais da inovação:

Processos de inovação diferem muito de setor para setor em termos de desenvolvimento, taxa de mudança tecnológica, interações e acesso ao conhecimento, assim como em termos de estruturas organizacionais e fatores institucionais. Alguns setores são caracterizados por rápidas mudanças e inovações radicais, outros por mudanças menores e incrementais. Em setores de alta tecnologia, a atividade de P&D possui um papel central entre as atividades de inovação, enquanto outros setores fiam-se em maior grau na adoção de conhecimento e de tecnologia. Diferenças na atividade de inovação entre setores (por exemplo, se as inovações são principalmente incrementais ou radicais) também posicionam diferentes demandas na estrutura organizacional das empresas, e fatores institucionais como regulações e direitos de propriedade intelectual podem variar bastante no tocante a seu papel e importância. É essencial considerar essas diferenças para o delineamento de políticas. Elas são também importantes para a mensuração, quando são coletados dados que permitem a análise entre setores e regiões e quando se assegura que uma estrutura de mensuração é aplicável a um amplo conjunto de indústrias. (OCDE, 2005, p. 46).

No mesmo sentido, Barbosa (2005) destaca que estudos recentes apontam a correlação entre gestão da marca e nível de desenvolvi-

mento relativo: os países da OECD têm 66% de suas marcas de titulares do exterior, para 54% nos países de desenvolvimento médio, e 19% nos menos desenvolvidos. Khan e Adnan (2016) sugerem que a efetiva gestão da marca eleva o desempenho das pequenas empresas em diversas situações, com um efeito de contingência que provavelmente produzirá consequências em diferentes contextos, talvez de inovação. Laukkannen *et al.* (2015) também indicam esse espriamento enquanto correlacionam o tempo de vida dos pequenos negócios. De acordo com esses autores, “os resultados indicam ainda que as empresas mais antigas beneficiam mais do que as empresas mais jovens de investir em branding, enquanto as empresas mais jovens se beneficiam de prestar atenção às ações de seus rivais.” (LAUKKANNEN *et al.*, 2015, p. 36).

Dados dos Indicadores de Propriedade Industrial do Brasil para o ano de 2017 permitem o entendimento que tal recorte estende para os estados mais e menos desenvolvidos economicamente do país. Em 2017, estados mais desenvolvidos economicamente, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, totalizaram cerca de 57,38 % do total de origem dos pedidos de registro, sendo que quase 40% somente em São Paulo. O Piauí, com 513 pedidos de depósitos em 2017, representa apenas 0,32% do total de pedidos, quadro que demonstra um profundo alinhamento da atividade de gestão das marcas ao desenvolvimento econômico da região (INPI, 2018).

Já observando o desempenho das capitais isoladamente, é possível perceber que, no período de 2000 a 2017, os depósitos de pedidos de registro de marcas de Teresina totalizaram 3.113, o sétimo menor desempenho das capitais brasileiras e o segundo menor do Nordeste, à frente apenas da cidade de São Luís, com 2.746. Contudo, quando comparadas as evoluções dos pedidos de registro entre os anos de 2016 e 2017, a capital Teresina apresenta um crescimento de 43% -

passando de 286 para 409 depósitos –, o segundo melhor desempenho entre as capitais brasileiras (INPI, 2018).

## 2.2 A gestão da marca como inovação nas MPEs

As estratégias de gestão da marca e orientação para a marca tem atraído grande interesse desde o final da década de 1980 (AMAN, 2015). Também chamada de *brand orientation*, a orientação para a marca é uma abordagem estratégica voltada para a identidade de uma instituição, de dentro para fora, que vê as marcas como um centro de uma organização e sua estratégia (NASCIMENTO, 2018).

A importância da adoção desse conceito como estratégia competitiva fica clara nos trabalhos de Aaker (2000), que define a orientação para marca como a escolha da gestão da marca pela organização como atividade estratégica sistêmica e abrangente, sendo que toda a organização passa a se ver como uma marca ou marcas.

Ressalta-se, no entanto, que são escassos estudos como os de Khan e Adnan (2016), que associam o desempenho à orientação para a marca no contexto de microempresas, destacando que o cliente é o elo principal entre o desempenho mercadológico e a orientação para marca de uma organização. Assim, deve ser objetivo para tanto para as MPEs quanto para grandes empresas.

Dessa forma, Urbe (1999) defende que os procedimentos do negócio girem em torno da criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca a partir de uma interação contínua com o mercado-alvo, com objetivo de alcançar vantagens competitivas duradouras na forma de marca.

Os resultados apresentados por Khan e Adnan (2016) demonstram que MPEs mais orientadas para o mercado e para marca têm marcas mais fortes do que aquelas que somente estão orientadas para o mercado e não caracterizaram um processo de gestão da marca. O desempenho superior da marca leva a uma marca e reputação mais forte, com mais reconhecimento e fidelidade por parte dos clientes. Assim os gerentes devem prestar mais atenção às atividades de sensoriamento de mercado e construção de marca.

A habilidade de sensoriamento do mercado, de que tratam Khan e Adnan (2016), alinha-se a própria capacidade de inovar das empresas, visto que, quando a sensibilidade às tendências de mercado engendra estratégias competitivas, há inovação. Assim, ação de pedido de registro de marcas junto ao INPI é a primeira medida de um processo de *branding*, ou gestão das marcas de uma empresa. É também o primeiro passo para a chamada orientação para a marca como estratégia competitiva e inovadora (INPI, 2013)

### **3 O MÉTODO ALI NA MENSURAÇÃO DA MARCA E AMBIÊNCIA INOVADORA**

A metodologia ALI se baseia na melhoria da capacidade inovadora dos pequenos negócios em treze dimensões específicas. A mensuração das dimensões é chamada de Radar da Inovação, variando de 1 a 5. O cálculo do coeficiente de cada dimensão é obtido através da média dos coeficientes de cada questão que compõe a dimensão, colhidos na aplicação do Radar pelo agente local de inovação. O número de questões difere a cada dimensão, mas a pontuação segue uma escala de três alternativas, com valores de 1, para o menor desempenho possível; 3, para desempenhos intermediários, e 5, para o melhor desempenho possível.

A dimensão *marca*, a terceira percebida na aplicação do radar, é composta por 2 questões que pode ser aplicada independentemente de se tratar de uma indústria, comércio ou empresa de serviços. A primeira questão remete à proteção da marca, enquanto a segunda refere-se a estratégias de alavancagem da marca. A pontuação para composição do coeficiente marca é apresentada no quadro 1.

### Quadro 1 – Radar da Inovação: dimensão marca

<b>C – Dimensão Marca</b>	
<b>Item 1</b>	<b>Proteção da marca</b>
Nota 5	Se a empresa tiver uma ou mais marcas registradas.
Nota 3	Se a marca da empresa não é registrada.
Nota 1	Se a empresa não tiver marca.
<b>Item 2</b>	<b>Alavancagem da marca</b>
Nota 5	Se a empresa usar sua marca em propaganda ou associada a outros tipos de produtos ou negócios que possam trazer prestígio.
Nota 3	Se a empresa usar sua marca exclusivamente em seus produtos.
Nota 1	Se a empresa não usar sua marca em produtos ou negócios.
C = Item 1+Item 22	

Fonte: Elaboração própria a partir de Metodologia ALI (2017).

Duas observações ainda são feitas para o correto preenchimento do Radar de Inovação nesse quesito. Devido à demora para os processos de registro de marca serem avaliados, basta que haja uma solicitação de registro junto ao INPI para que se atribua nota 5 no item 1. Os itens 1 e 2 estão cadenciados logicamente, assim, para melhor adequar tal encadeamento, atribui-se, também, nota 1 no item 2, caso a empresa não tenha uma marca. Na prática, principalmente o que se refere no item 2, a dimensão *marca* trata da gestão da marca como capacidade inovadora, assim entende-se que não pode haver atividade de

alavancagem de marca, ou mesmo gestão da marca sem que a empresa sequer tenha a configuração de uma marca.

A dimensão *ambiência inovadora* é a mais representativa do Radar de Inovação, sendo que, na prática, quantifica a disposição para inovação, com peso 2 na composição do Índice Global de Inovação. O número de questões, bem como a temática avaliada diferem de acordo com o segmento da MPE, sendo iguais para os setores de comércio e serviço e diferentes para indústrias. A pontuação para composição do coeficiente de ambiência inovadora é apresentada no quadro 2.

**Quadro 2 – Radar da Inovação: dimensão *ambiência inovadora***

<b>M – Ambiência Inovadora</b>	
<b>Item 1</b>	<b>Fontes Externas de Conhecimento – I</b>
Nota 5	A empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI*, SENAC*, SESI*, universidades, empresas juniores etc., ou de serviços, como o SBRT*.
Nota 3	Nos últimos 3 anos, a empresa fez uso eventual de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI*, SENAC*, SESI*, universidades, empresas juniores etc., ou de serviços como o SBRT*.
Nota 1	Nos últimos 3 anos, a empresa não fez uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI*, SENAC*, SESI*, universidades, empresas juniores, etc., ou de serviços como o SBRT*.
<b>Item 2</b>	<b>Fontes Externas de Conhecimento – II</b>
Nota 5	A empresa, sistematicamente, busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos etc.), clube de lojistas* e associações técnicas ou empresariais.
Nota 3	A empresa eventualmente busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos etc.), clube de lojistas* e associações técnicas ou empresariais.
Nota 1	A empresa não busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos etc.), clube de lojistas* e associações técnicas ou empresariais.

<b>Item 3 Fontes Externas de Conhecimento – III</b>	
Nota 5	A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores, concorrentes ou clientes.
Nota 3	Nos últimos 3 anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes.
Nota 1	Nos últimos 3 anos, a empresa não absorveu qualquer tipo de conhecimento ou tecnologia junto a fornecedores ou clientes.
<b>Item 4 Fontes Externas de Conhecimento – IV</b>	
Nota 5	A empresa, sistematicamente, adquire informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve know-how e competências.
Nota 3	Nos últimos 3 anos, a empresa adquiriu informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas ou know-how e competências.
Nota 1	Nos últimos 3 anos, a empresa não adquiriu informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas ou know-how e competências.
<b>Item 5 Propriedade intelectual**</b>	
Nota 5	A empresa tem pelo menos uma patente de invenção ou de modelo de utilidade em vigor.
Nota 3	A empresa solicitou o depósito de pelo menos uma patente de invenção ou de modelo de utilidade.
Nota 1	A empresa não tem nenhuma patente em vigor, nem solicitou depósito de patente de invenção ou de modelo de utilidade.
<b>Item 6 Financiamento da inovação</b>	
Nota 5	A empresa já utilizou algum dos programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras.
Nota 3	A empresa já solicitou algum dos programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras.
Nota 1	A empresa nunca solicitou qualquer dos programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras.
<b>Item 7 Coleta de ideias</b>	
Nota 5	A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores.
Nota 3	A empresa tem um sistema informal para colher sugestões dos colaboradores.

Nota 1	A empresa não tem qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores.
<p>*Os termos: SENAI, SENAC, SESI, SBTR e clube de lojistas foram apresentados compilados de todos os questionários, apenas estão presentes nos questionários pertinentes conforme o segmento da Sempresa.</p> <p>**Presentes apenas no segmento indústria.</p>	
$M = \text{Item 1} + \text{Item 2} + \text{Item 3} + \text{Item 4} + \text{Item 5}^{**} + \text{Item 6} + \text{Item 7}$ Total de Itens	

Fonte: Elaboração própria a partir de Metodologia ALI (2017)

São três as temáticas comuns avaliadas por essa dimensão: fontes externas de conhecimento, em quatro questões; financiamento da inovação, com uma questão, e coleta de ideias, com uma questão. Ainda, para empresas do segmento industrial há mais uma temática: propriedade intelectual, com apenas uma pergunta.

## 4 METODOLOGIA

Quando aos objetivos, foi utilizado o método da pesquisa descritiva com a finalidade de reunir e analisar dados de empresas e os valores dos escores obtidos nas dimensões *ambiência inovadora* e *marca*. A finalidade é traçar uma possível correlação entre o desempenho nas dimensões e aspectos gerais e específicos das empresas.

O universo analisado é um corte das empresas atendidas pelo programa ALI no quarto ciclo de atuação (2017/2019) na cidade de Teresina-PI. Assim, são 44 empresas analisadas, sendo os dados coletados através do atendimento direto das empresas, com a aplicação de formulários, diagnósticos e planos de ação previstos na metodologia ALI. Trata-se, então, de uma pesquisa primária quanto a sua fonte.

Os resultados apresentados caracterizam uma pesquisa quantitativa, visto que estatísticas descritivas foram analisadas e plotadas em dispersões gráficas para análise do comportamento amostral.

As amostras foram agrupadas quanto ao segmento de atuação para quatro grupos, a saber: *comércio*, trata-se de 10 empresas de ramos diversos, predominando a atividade comercial na Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE); *indústria*, com 3 empresas de atividade industrial, segundo o CNAE; serviços gerais, incluindo 11 empresas prestadoras de serviços diversos onde não se aplicam *soluções de TI* como produto/serviço, e soluções de TI, o maior grupo, composto de 20 empresas em que se incluem prestadoras de serviços e comerciárias que operam com soluções de TI como produto/serviço.

As estatísticas descritivas – média, amplitude, frequência e desvio padrão – foram calculadas para plotagem gráfica dos resultados. A plotagem em torno das médias visa comparar o desempenho dos segmentos em torno da média total amostral, enquanto a estatística do desvio padrão denota a homogeneidade dos resultados obtidos dentro de cada segmento e também fornece a curva de normalidade para ensaios de probabilidade (FREUND, 2006).

## 5 RESULTADOS

Os dados foram coletados a partir da aplicação dos questionários MPE e Radar da Inovação, bem como nos planos de ação executados, conforme definido pelo método ALI e agrupados conforme segmentos de atuação e perfis das empresas.

A análise foi realizada conforme definido na metodologia, e os resultados das estatísticas descritivas encontram-se sintetizados na Ta-

bela 1, para o desempenho das empresas atendidas nas dimensões *marca* e *ambiência inovadora* nos ciclos T0 – atuação inicial e T2 – atuação mais recente.

**Tabela 1 – Escore das dimensões por segmento**

Segmento	Marca				Ambiência Inovadora			
	T0		T2		T0		T2	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Comércio	3,00	1,49	3,20	1,55	1,88	0,60	1,94	0,64
Indústria	3,33	1,53	3,67	1,15	1,40	0,17	1,40	0,17
Serviços gerais	3,00	1,26	3,09	1,30	1,58	0,32	1,65	0,25
Soluções de TI	3,15	1,31	3,85	1,18	2,21	0,56	2,31	0,53
<b>Todas as empresas</b>	<b>3,09</b>	<b>1,31</b>	<b>3,50</b>	<b>1,30</b>	<b>1,92</b>	<b>0,57</b>	<b>2,00</b>	<b>0,57</b>

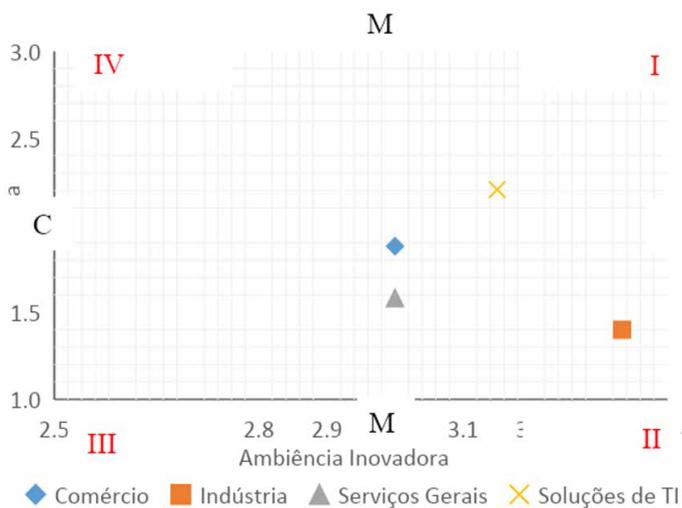
Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos através do atendimento ALI (2017-2019).

De modo geral, se percebe que, em todos os segmentos, tanto em T0 quanto em T2, a média do desempenho das empresas atendidas na dimensão *marca* é maior que na dimensão *ambiência inovadora*, sendo que apenas no segmento indústria, em T0 e T2, esse desempenho representa uma maior influência da dimensão *marca* na composição do Índice Global de Inovação, uma vez que o escore em *ambiência inovadora* é o dobro das demais dimensões para composição do índice.

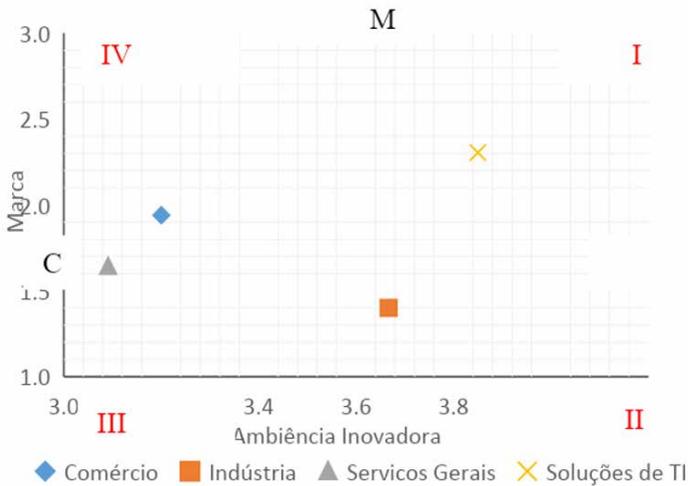
Percebe-se ainda que o desempenho das empresas é pouco homogêneo. As empresas do segmento indústria são as que mais apresentam heterogeneidade amostral, uma vez que o desvio padrão corresponde a mais de 50% da amplitude amostral, para todas as dimensões e ciclos de atuação. Para os demais segmentos, o desvio padrão corresponde de 30% a 39 % da amplitude amostral.

Nas figuras 1 e 2, podemos observar a plotagem dos desempenhos em torno da média total das empresas nos dois ciclos analisados. O eixo C corresponde ao desempenho das empresas na dimensão *marca*, enquanto que o eixo M, o escore na dimensão *ambiência inovadora*. A intersecção dos dois eixos é marcada pelo ponto médio do desempenho total das empresas em cada dimensão (m, c).

**Figura 1 – Plotagem em torno das médias T0**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos através do atendimento ALI (2017-2019).

**Figura 2 – Plotagem em torno das médias T2**


Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos através do atendimento ALI (2017-2019).

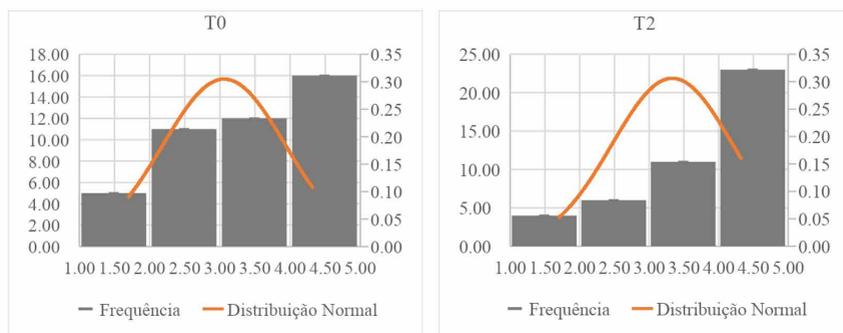
A plotagem com intersecção em torno das médias possibilita a construção de quadrantes de análise em um plano cartesiano. O quadrante I retoma segmentos que estão acima da média total para as duas dimensões analisadas; o quadrante II, segmentos que estão acima da média para *marca* e abaixo da média para *ambiência inovadora*; o quadrante III a segmentos que obtiveram desempenho abaixo da média total para ambas as dimensões, e por fim o quadrante IV, segmentos abaixo da média para *marca* e acima para *ambiência inovadora*.

A plotagem permite comparar o desempenho dos segmentos em torno da média total e destacar o melhor desempenho médio. O único segmento que apresenta desempenhos acima das médias para os dois ciclos analisados é o de soluções de TI.

Isoladas, as frequências dos resultados das dimensões são anali-

sadas nos gráficos 1 e 2. A dimensão *marca* apresenta maior amplitude dos resultados, como mostra o gráfico 1. A normalidade da distribuição é representada pela curva de Gauss, em que a área abaixo da curva representa a probabilidade normal de ocorrência dos resultados, embora o número da amostra (44 empresas) afaste análises de significância estatística.

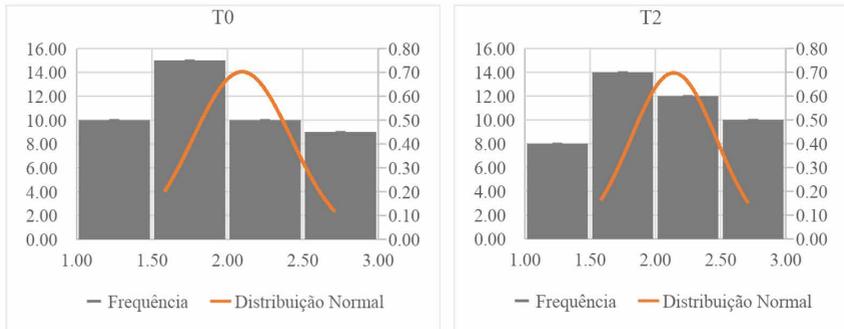
**Gráfico 1 – Frequência Dimensão Marca e Curva de Normalidade**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos através do atendimento ALI (2017-2019).

A evolução das empresas nessa dimensão, durante a atuação do ALI, é mais expressiva. Na última coleta de dados, das vinte e duas empresas que integram o último intervalo (4 a 5), catorze são do segmento de soluções de TI; quatro empresas antes pertenciam ao terceiro intervalo (3 a 4); duas, ao segundo (2 a 3), e uma empresa pertencia ao intervalo inicial (1 a 2).

## Gráfico 02 – Frequência Dimensão Ambiência Inovadora e Curva de Normalidade



Fonte: Elaboração própria a partir de dados obtidos através do atendimento ALI (2017-2019).

O desempenho para *ambiência inovadora*, por sua vez, é menos expressivo e mais comum para os valores mais baixos em T0 e intermediários em T2. Destaca-se, novamente, o desempenho das empresas do segmento de soluções de TI, sendo que, das dez empresas com escore acima de 2,5 para *ambiência inovadora*, oito pertencem ao segmento.

Ainda, das empresas mais bem posicionadas, houve uma mudança entre T0 e T2 em relação ao desempenho para *marca*. As dez empresas com melhor desempenho em *ambiência inovadora*, antes, estavam dispersas para *marca* em T0: uma, no primeiro intervalo (1 a 2); duas, no segundo intervalo (2 a 3); três, no terceiro intervalo (3 a 4), e quatro, no quarto intervalo (4 a 5). Já em T2, as mesmas empresas apresentaram uma evolução para *marca*. Das dez empresas, duas encontram-se no terceiro intervalo (3 a 4), e oito, no quarto intervalo (4 a 5). A aparente correlação sugere que as empresas com ambientes favoráveis à inovação incorporaram melhor ações voltadas para gestão da marca, evidente nos planos de ações executados nas empresas, sendo

que a maioria são empresas de soluções de TI com perfis de negócios *startups*.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho se concentra em analisar o desempenho das empresas atendidas na atividade de gestão da marca de acordo com seu ambiente inovador, propondo-se, para tanto, analisar o desempenho conjunto das dimensões *marca e ambiência inovadora*, responsáveis pela mensuração de tais atividades dentro da metodologia ALI.

Os resultados da análise conjunta das dimensões permitem observar que o comportamento das empresas é pouco homogêneo, até mesmo quando analisadas por segmento, sendo a estatística do erro padrão bastante significativa em todas as análises feitas. Contudo algumas correlações podem ser inferidas da análise conjunta. Empresas com ambientes mais inovadores convertem mais ações de gestão da marca. A plotagem em torno das médias aponta que o segmento de soluções de TI foi o que mais apresentou resultados significativos para tal, sendo que o desempenho médio supera, nas duas dimensões e nos dois tempos analisados, a expectativa média global. A maioria são empresas de soluções de TI podem ser associadas com perfis de negócios *startups*.

Durante a atuação do ALI, os resultados apontam que o desempenho das empresas na dimensão *marca*, de modo geral, é mais expressivo, com destaque, novamente, para empresas do segmento de soluções de TI. Houve uma evolução de dezesseis para vinte e duas empresas com escore igual ou superior a 4, sendo catorze delas do segmento de soluções de TI; quatro empresas antes tinham escore entre

3 e 4; duas, entre 2 e 3, e uma empresa pertencia ao intervalo inicial (1 a 2).

Já para a dimensão *ambiência inovadora*, a evolução é menos expressiva e concentra-se em melhorias nos tópicos fontes externas de conhecimento e coleta de ideias. A correlação entre dimensões parece justificada pela evolução do desempenho da *marca* das empresas mais bem posicionadas em *ambiência inovadora*. As empresas com melhor desempenho nesta dimensão, antes, estavam dispersas para *marca* em T0. Já em T2, as mesmas empresas apresentaram uma evolução para *marca*. Das dez empresas com escore acima de 2,5, oito têm *marca* igual ou superior a 4, e duas estão entre 3 e 4 para *marca*. Sugere-se a conclusão de que as empresas com ambientes favoráveis à inovação incorporaram melhor ações voltadas para gestão da *marca*, consonante Khan e Adnan (2016) e Russel-Bennett, Mccoll-Kennedy e Coote (2007).

A principal limitação refere-se ao quantitativo amostral para inferências estatisticamente relevantes. Sugere-se que estudos posteriores abranjam um maior número de empresas e segmentos para afirmações com níveis de confiança adequados.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, D. B. **A marca como um fato internacional**. denisbarbosa.addr.com, 2005. Disponível em: <http://denisbarbosa.addr.com/intermarcas.pdf>. Acesso em: 19 set. 2018.
- FREUND, J. E. **Estatística Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. Tradução de Claus Ivo Doering. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

INPI. **A criação de uma marca:** uma introdução às marcas de produtos e serviços para as pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: INPI, 2013. v. 1 (Série sobre a Propriedade Intelectual e as Atividades Empresariais).

INPI. **Inventando o futuro:** uma introdução às patentes para as pequenas. Rio de Janeiro: INPI, 2013.

INPI. **Indicadores de Propriedade Industrial 2018:** o uso do sistema de propriedade industrial no Brasil. Rio de Janeiro: Instituto Nacional da Propriedade Industrial, 2018.

JUNGMANN, D. D. M. **A Caminho da Inovação:** Proteção e Negócios com Bens de Propriedade Intelectual - Guia para o Empresário. Brasília: IEL, 2010.

KHAN, F.; ADNAN, K. A. Brand orientation of small enterprises: a study based on apparels industry in Khulna city. **International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)**, v. 7, n. 1, p. 55-70, mar. 2016.

LAUKKANEN, T. et al. Does market orientation pay off without brand orientation? A study of small business entrepreneurs. **Journal of Marketing Management**, v. 32, n. 7-8, p. 1- 22, 23 dez. 2015.

NASCIMENTO, D. A. D. **Dicionário do Administrador.** Timburi - SP: CIA do Ebook, 2018.

OCDE. **Manual de Oslo:** Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre a inovação. 3ª. ed. [S.l.]: Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 2005.

RUSSELL-BENNETT, R.; MCCOLL-KENNEDY, J. R.; COOTE, L. V. Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 12, p. 1253-60, dez. 2007.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela oportunidade que me foi proporcionada de desenvolvimento profissional pela atuação no Programa Agentes Locais de Inovação. Agradeço aos meus colegas de trabalho, a toda equipe de coordenação e consultores seniores e também a todos empresários pela sua dedicação e empenho na consecução das ações de inovação.



# O IMPACTO DA INTRODUÇÃO DAS MÍDIAS DIGITAIS COMO INOVAÇÕES EM MARKETING NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM TERESINA

Luna Arnaud Rosal Lopes<sup>5</sup>

**RESUMO:** O presente artigo aborda a temática da inovação por utilização de recursos de mídias digitais e sua importância nas relações mercadológicas atuais. Também é estudada a utilização do marketing digital como ferramenta promotora do índice de inovação quando direcionada às dimensões processos, relacionamento e rede, abordadas pela metodologia do Programa ALI, desenvolvido pelo SEBRAE e CNPq, em Teresina e proximidades no período de junho de 2017 a abril de 2019. A pesquisa tem caráter descritivo e quantitativo, caracterizada ainda como pesquisa de campo por observar e discutir a variação do Radar de Inovação de R0 a R3, no universo de 46 empresas atendidas que executaram as ações propostas relacionadas à temática das mídias digitais. Os resultados mostram a evolução da média geral do grau de inovação de 2,1 para 4,0 após a utilização de tais recursos, posicionando a empresa de forma acessível à interlocução com o cliente, o que ressalta a importância da utilização das mídias digitais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Marketing digital. Inovação em processos. Inovação em relacionamento.

---

<sup>5</sup> Graduação em Ciências Econômicas (UFPI). Pós-graduanda em Gestão, Controladoria e Finanças Corporativas (IPOG) - Email: lunaalipi4@gmail.com

# 1 INTRODUÇÃO

Os contextos mercadológicos passam por constantes transformações, fazendo com que as organizações estejam sempre em busca de estratégias inovadoras que lhes concedam vantagens sobre seus concorrentes e ferramentas que viabilizem e facilitem buscar o domínio de seus segmentos.

A inovação faz-se presente em várias áreas da empresa e não necessita ser radical ou tecnológica para trazer resultados. Considera-se, hoje, não apenas as inovações em produtos, mas também as inovações em processos, no atendimento ao cliente, no relacionamento com fornecedores, na definição da estrutura organizacional, na relação com as pessoas dentro da organização, na concepção do negócio e no tratamento das questões ambientais como elementos que compõem uma empresa considerada inovadora (DA CUNHA, 2008, p. 352-372).

No caso das empresas contemporâneas, percebe-se uma ruptura comportamental no consumo e acesso a informações e conteúdos, sendo que as pessoas passaram a se relacionar diretamente com blogueiros, músicos, autores das obras que consumiam, além da possibilidade de se tornarem produtoras de conteúdos. Tais figuras presentes nas redes passaram a ser determinantes nas escolhas de consumo, nas experiências de compra e no relacionamento direto com o produto almejado.

As tecnologias da informação e da comunicação (TICs) formam uma estrutura que permite a criação das mídias digitais interativas e consequentemente provocam mudanças no modelo comunicacional vigente. Nesse sentido, a utilização das redes sociais simplificou o processo de comunicação e relacionamento, além de surgirem novos canais de venda viabilizadas por estratégias de *marketing* que, se com-

paradas às utilizadas anteriormente, passaram a demandar recursos mínimos.

A temática aqui levantada tem como fundamentação a análise de resultados obtidos com o desenvolvimento, implementação e manutenção de ferramentas de divulgação e relacionamento disponíveis em redes sociais em empresas de Teresina-PI atendidos pelo Programa Agentes Locais de Inovação, desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com o CNPq.

Diante dos pontos abordados, surge o questionamento: Qual a importância da introdução das mídias digitais como inovações em marketing nas MPEs?

Para responder ao questionamento, esta pesquisa delineou o seguinte objetivo geral: analisar a utilização das mídias digitais como inovações em marketing nas micro e pequenas empresas em Teresina. Os objetivos específicos definidos foram: apresentar a evolução do grau de inovação durante o período de implantação e manutenção das ferramentas de mídia digital; mostrar o alcance das redes sociais como as principais ferramentas de relacionamento entre empresa e clientes nas etapas de venda; e realizar comparação da evolução das empresas quanto a inovações envolvendo mídias digitais durante sua participação no programa ALI.

A inovação em *marketing* é aqui analisada através do instrumento Radar de Inovação, sendo que a evolução das dimensões *processos*, *relacionamento* e *rede* são utilizadas como métrica da aplicação de ações realizadas pela metodologia do programa ALI.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Jue, Marr e Kassotakis (2010) apontam que o fluxo constante de informações disponível na internet gerou um ambiente de negócios mais complexo, com mais informações, mais tecnologia e maiores imprevistos.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, no uso de fatores de produção e nos tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. O documento 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.

Ainda segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), as inovações de *marketing* podem envolver novos métodos para transportar bens ou transmitir informações, objetivando o aumento do volume das vendas ou da fatia de mercado, por meio de mudanças no posicionamento do produto e na sua reputação.

Pereira (2007), sintetizando a opinião dos especialistas, afirma que inovação não significa necessariamente lançar um novo produto ou algo que não exista no mercado, mas sim entender e atender as necessidades dos clientes, sendo o primeiro a praticar a novidade em seu segmento. A inovação, portanto, está muito relacionada ao contato com os clientes para conhecer suas necessidades.

O processo comunicacional, que anteriormente permitia o contato entre emissor e receptor apenas através de cartas, telefonemas ou mesmo pessoalmente, hoje se caracteriza pela existência de interações a todo o momento, com instituições, indivíduos e grupos em espaço e tempo distintos, ou simultaneamente (BARROS, 2010).

Os conceitos de *marketing* passaram por alterações significativas, saindo de um modelo estático e não interativo e usado como estratégia principal de logística e adequação do produto em nichos. O novo modelo passou a proporcionar um estreito relacionamento tanto com clientes quanto com o mercado de forma ampla, abrangendo concorrentes, parceiros, fornecedores e sociedade. Agrega-se ainda nessas estratégias a necessidade de criar vínculo permanente entre os envolvidos.

Ao processo de transformação do marketing soma-se o fenômeno da revolução digital, que, para Torres (2018), não é um processo linear, visto que não houve um princípio ou uma grande descoberta. Os internautas começaram a se agrupar, a ter ideias e a produzir toda espécie de conteúdo e aplicações. O autor ressalta ainda a explosão de plataformas de publicação e de redes sociais que provocaram mudanças de paradigmas que devem ser acompanhadas pelo mercado.

## **2.1 Marketing na microempresa**

Segundo Pessoa (2003), a comunicação corporativa é considerada ferramenta fundamental para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre a comunidade e o mercado, de modo que uma comunicação eficiente traz resultados que podem ser medidos no faturamento da empresa.

Para Las Casas (2012), o *marketing* estabelece o relacionamento externo da organização como vetor de um processo que visa trazer o cliente à empresa ou ao produto, ou meramente a comunicação entre pessoas dentro e fora da empresa, o que gera vontades, disponibiliza interesses e cria ganhos por meio de técnicas diversas que passam a interferir em um instrumental que antes não lhe dizia respeito: a inovação.

Torres (2009) explica que a comunicação empresarial deve se adaptar às mídias digitais, pois quem não participar dessa tendência perderá espaço no mercado. O *marketing* digital, situado nesse cenário, é, assim, um aliado para otimizar os efeitos de um planejamento de comunicação e o ideal para trabalhar com o mesmo de forma inovadora.

Segundo Lopes Filho (2017), o processo de tomada de decisões do *marketing* corresponde às seguintes etapas:

1. Coleta de informações, análise de informações e filtragem do que é relevante nas informações;
2. Definição dos “objetivos e metas”, com base nas informações relevantes filtradas;
3. Desenvolvimento de estratégias alternativas para chegar aos objetivos propostos;
4. Chegada ao plano operacional de ações usando as estratégias alternativas escolhidas para atingir os objetivos e metas;
5. Monitoramento dos resultados operacionais das ações e do seu custo financeiro.

As forças de mudança transformam rapidamente o mercado e o seu sistema de negociação, assim como as estruturas organizacionais, o que torna as rupturas inovativas e a melhoria contínua da empresa cada vez mais imperativas. Na prática, assistimos a um processo jamais visto de inovação/absorção de tecnologias para alavancar a comunicação humana, que chega à beira do incontrolável, sendo que um dos dilemas do comunicador contemporâneo é dar conta da compreensão desse processo, seu uso e sua obsolescência.

O *marketing* que implica em inovação inclui desde a facilidade de comunicação em um mundo sem fronteiras para transações comerciais, até a possibilidade de um sem número de informações processadas que podem ser armazenados e acumulados pelas empresas em um espaço mínimo e inteligente de um chip. Informações que antes ocupavam arquivos, planilhas amplas áreas produtivas, controles gerenciais de funcionários, hoje estabelecem rapidamente facilidade na tomada de decisões e no fornecimento de produtos e serviços (LOPES FILHO, 2017).

As mídias sociais, aplicativos e ferramentas aqui trabalhadas – *Facebook, Instagram, LinkedIn, Skype, WhatsApp, YouTube, Google Maps* e *Google questionários* – têm expressiva participação na internet, e sua aplicação à rotina de *marketing* da empresa potencializa ações de interação com clientes, pois, além de possibilitarem acesso ao produto de forma explicativa em uma espécie de catálogo, podem promover o relacionamento com a marca e com a proposta da empresa, além de funcionarem como um gancho de experiências positivas que estreitam laços e possibilitam a fidelização de clientes.

Para Pereira (2010), inovação está muito relacionada com o contato com os clientes para conhecer suas necessidades. Geralmente, nas MPEs, a inovação está ligada a processos, ou seja, à maneira de fazer, sendo rara a inovação de produto de alta tecnologia. As MPEs têm dificuldades com a inovação no sentido de ser pioneiras, desenvolvendo algo totalmente novo no mercado, porque isso envolve investimentos em desenvolvimento tecnológico, e elas se deparam com limitações de recursos para a realização dessas ideias, tais como a adequação de infraestrutura produtiva, a estrutura de vendas e a disponibilidade de capital de giro.

## 2.2 Radar de Inovação

Conforme Nicolau (2008), relacionamento é um termo que diz respeito à capacidade de se manter uma boa convivência com os semelhantes, uma ordem entre pessoas através de vínculo de negócio ou amizade. Já para Bachmann & Associados, (2011), a dimensão *relacionamento* trata da facilidade de acesso proporcionada ao cliente pela empresa. Para o cálculo, foram consideradas as variáveis: facilidades e amenidades e informatização.

A inovação aqui apresentada é fundamentada no instrumento Radar de Inovação, utilizado pelos agentes locais de inovação para medir o respectivo grau das micro e pequenas empresas atendidas pelo programa desenvolvido pelo SEBRAE e CNPq com o objetivo de implantar ações que ampliem o grau e a prática da inovação em tais MPEs.

O radar dispõe de uma análise que passa por treze dimensões (oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora) da empresa, analisando o grau de inovação em cada setor e classificando as empresas em pouco ou nada inovadoras, inovadoras ocasionais e inovadoras sistêmicas (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2011, p. 23).

Ainda segundo Bachmann & Associados, (2011), as dimensões abrangidas pelo radar representam o que consta no quadro 1.

**Quadro 1 – Conceituação das dimensões do diagnóstico Radar da Inovação**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ABORDAGEM</b>
<b>Oferta</b>	Produtos ou serviços que a empresa oferta ao mercado.
<b>Plataforma</b>	Agrupamento de elementos comuns, metodologias de montagem, ou tecnologias usadas para montar um leque de produtos.
<b>Marca</b>	Símbolos, palavras ou formatos que transmitem a imagem ou promessa da empresa aos clientes.
<b>Clientes</b>	Pessoas ou organizações que utilizam produtos ou serviços para satisfazer suas necessidades.
<b>Soluções</b>	Combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações que possibilitam resolver problemas dos clientes.
<b>Relacionamento</b>	Considera as impressões do cliente quanto a tudo que vê, sente, ouve ou experimenta, durante sua interação com a empresa.
<b>Agregação de valor</b>	Considera os meios pelos quais uma organização capta parcela do valor criado.
<b>Processos</b>	Disposição dos procedimentos usados para dirigir operações internas à empresa.
<b>Organização</b>	Forma que a organização está arranjada, os parceiros que possui, além do papel e responsabilidade dos colaboradores.
<b>Cadeia de fornecimento</b>	Sequência de procedimentos e de indivíduos ou instrumentos que movimentam os produtos, serviços e informações do início ao final.
<b>Presença</b>	Meios de disseminação utilizados pela empresa para lançar seus produtos no mercado, além de determinar onde os clientes podem adquiri-los.
<b>Rede</b>	Ações e ferramentas utilizadas por organização para conectar-se com seus clientes.
<b>Ambiência inovadora</b>	Forma de avaliar e medir a capacidade da equipe da empresa em promover inovação no ambiente em que atuam.

Fonte: Adaptado de Bachmann e Destefani (2008).

As ações de *marketing* desenvolvidas abrangem, simultaneamente ou não, as dimensões *relacionamento*, *processos* e *rede*, desenvolvidas no eixo Regional Teresina (raio de 70km da capital, abrangendo empresas nas cidades Teresina, União e José de Freitas -PI).

A dimensão *relacionamento* é aqui retratada pela prática de *marketing*, que, segundo Vaz (2012, p. 243), “exige um profissional que saiba colocar o consumidor no centro da ação, no coração da corporação, e que aprenda com ele qual o caminho a tomar”, devendo ser multidisciplinar e dependente da inteligência coletiva. Assim, a partir do momento em que o relacionamento entre empresa e consumidor se torna um diálogo, e não um monólogo, a própria empresa se verá obrigada a seguir rumo àquilo que seu mercado-alvo pede.

As organizações têm de se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais de comunicação com os públicos vinculados. Nesse sentido, a abertura de fontes e a transparência das ações serão fundamentais para que as organizações possam se relacionar com a sociedade e contribuir para a construção da cidadania na perspectiva da responsabilidade social (CORREA, 2005).

O contexto retórico do ciberespaço ou das redes digitais transforma completamente os fatores referenciais de tempo e espaço. Conforme Salaverría (2012), tal contexto apresenta um policronismo – as múltiplas relações temporais que ocorrem entre a emissão e a recepção no ciberespaço –, fazendo com que uma única elocução feita por um emissor possa ser recebida em coordenadas temporais completamente diferentes e por receptores distintos; e uma multidirecionalidade – a troca de muitos para muitos –, fazendo com que apenas no ciberespaço ocorram trocas comunicacionais personalizadas e interativas.

Maximiano (2003) resume a eficiência como o esforço da empresa e seus colaboradores em realizar corretamente as atividades planejadas. Assim, tais esforços concentram-se nos meios e modos de execução, na resolução de problemas e na salvaguarda dos recursos disponíveis na rotina de processos da empresa.

As ações envolvendo marketing digital envolvendo as dimensões estudadas tem aplicabilidade prática da seguinte forma:

- **Relacionamento:** quando voltadas para a interlocução mercadológica;
- **Processos:** quando incorporadas à rotina de esforços dos recursos humanos da empresa em atividades de *e-commerce*, por exemplo;
- **Rede:** aqui representada por ações de divulgação, sinalização disponibilidade e presença da empresa na internet.

A maior parte das ações executadas podem simultaneamente apresentar reflexo nas três dimensões aqui citadas, por representarem inovações de relacionamento, rede e processos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se como descritivo por registrar e descrever a aplicação de ações de marketing digital no universo de empresas atendidas pelo Programa Agente Local de Inovação. Caracteriza-se também como pesquisa bibliográfica, uma vez que aborda literaturas sobre o tema.

Foi utilizado o universo de 46 empresas atendidas no período correspondente a junho de 2017 a abril de 2019, uma vez que todas

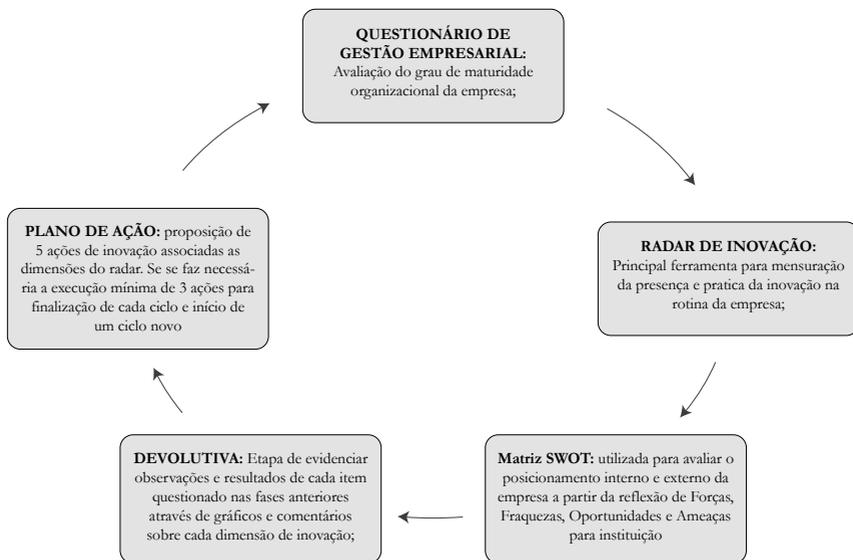
receberam proposições de ações envolvendo a utilização de *marketing* digital. Em função disso, este estudo enquadra-se como pesquisa de campo uma vez que descreve situações e dados observados nas empresas atendidas pelo ALI.

A classificação como quantitativa se justifica pela apresentação dos dados do Radar da Inovação e a evolução dos graus mediante a conclusão de ações realizadas pelo programa de inovação. Segundo Richardson (1989), esse método caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na coleta de informações quanto no tratamento delas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

A metodologia de coleta de dados desenvolvida pelo SEBRAE para o programa ALI é dividida em cinco ciclos com duração prevista de até seis meses cada.

Após o período de adesão, que corresponde à coleta de dados cadastrais, triagem de empresas e formalização de participação no Programa, a estrutura do ciclo se divide como demonstrando na figura 1.

**Figura 1 – Ciclo de acompanhamento ALI**



Fonte: Elaboração própria.

Tais etapas são organizadas em uma plataforma digital (SISTEMA ALI) desenvolvida para disposição e armazenamento de dados do trabalho realizado em campo.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise consiste em apresentar os dados das empresas atendidas pelo programa ALI obtidos durante o período de acompanhamento e que está presente em todo o artigo das empresas atendidas pelo programa ALI observou-se o impacto das implementações das ações de inovação aqui representado pela evolução dos escores das dimensões usadas pela metodologia aqui levantada.

**Tabela 1 – Evolução do grau de inovação por dimensão.**

	<b>Radar 0</b>	<b>Radar 1</b>	<b>Radar 2</b>	<b>Radar 3</b>	<b>Evolução total</b>
<b>Global</b>	2,1	2,6	3,4	4,0	1,9
<b>Dim. Oferta</b>	2,9	3,7	4,4	5	2,1
<b>Dim. Plataforma</b>	2,7	3,4	4,3	5	2,3
<b>Dim. Marca</b>	3,3	3,8	4,2	4,9	1,6
<b>Dim. Clientes</b>	2,0	2,8	3,9	4,6	2,6
<b>Dim. Soluções</b>	1,8	2,6	3,8	4,7	2,9
<b>Dim. Relacionamento</b>	2,6	3,5	4,5	5,0	2,4
<b>Dim. Agregação de valor</b>	1,5	2,1	3,1	4,4	2,9
<b>Dim. Processos</b>	1,8	2,3	3,1	4,3	2,5
<b>Dim. Organização</b>	1,6	2	2,9	3,0	1,4
<b>Dim. Cadeia de fornecimento</b>	1,2	1,4	1,9	3,0	1,6
<b>Dim. Presença</b>	2	2,2	2,4	3,7	1,7
<b>Dim. Rede</b>	1,9	2,3	3,5	4,4	2,5
<b>Dim. Ambiência inovadora</b>	1,8	2,1	2,8	3,6	1,2
<b>Não Se Aplica</b>	NA	NA	NA	NA	NA

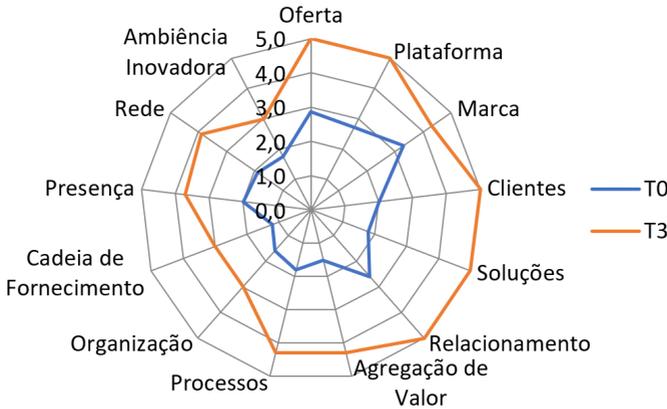
Fonte: Elaboração própria.

A tabela 1 apresenta a evolução do grau de inovação por dimensão de 46 empresas trabalhadas no decorrer de 3 ciclos. O momento inicial é representado por Radar 0 e Radar 3 representa ciclo de ações já concluídas.

A figura 2 mostra a forma que o grau de inovação é apresentado por dimensão através da metodologia do programa ALI. Observa-se que a dimensão relacionamento passou de 2,6 no radar 0 para 5,0 no

radar 3; a dimensão *processos* evoluiu de 1,8 para 4,3, e a dimensão *rede* passou de 1,9 para 4,4.

**Figura 2 – Evolução do grau de inovação T0 a T3**



Fonte: Elaboração própria

O aumento significativo dos graus de inovação deu-se pelo desenvolvimento de ações de *marketing* relacionadas à criação de *sites*, utilização de plataformas de mídias digitais e de aplicativos, vendas *online* via redes sociais e aplicativos, implantação de pesquisa de satisfação *online*, cadastro de clientes em banco de dados para comunicação, parcerias com produtores de conteúdo digital e planos de *marketing* voltados para redes executadas em todas as empresas atendidas.

Os dados de evolução dos escores do radar evidenciam que, durante o ciclo R0, apenas a dimensão *marca* apresenta grau superior a 3,0, enquanto no ciclo R3 todas as dimensões apresentam resultados iguais ou superiores a 3,0. Nota-se ainda a evolução das dimensões *oferta*, *plataforma*, *clientes*, *soluções* e *relacionamento* atingiram grau 5,0, o máximo do Radar de Inovação, o que mostra que as empresas, de maneira geral, concentram seus esforços nessas dimensões.

Quando observado pelo campo da variação total, a dimensão *soluções* obteve a maior elevação, ao partir de 1,8 para 4,7, obtendo 2,9 pontos de variação total, ficando 0,3 pontos abaixo do índice máximo - 5,0.

As ações de inovação implementadas nas empresas participantes apresentaram, em sua maioria, resultados não só através da evolução dos escores das dimensões apontadas no Radar de Inovação. Observou-se que o desempenho da empresa evoluiu tanto no quesito *marketing*, através das dimensões aqui abordadas, quanto, indiretamente, na demais dimensões.

**Tabela 2 – Mapa de ações propostas e realizadas**

<b>Ações propostas</b>	<b>Quantidade de empresas às quais foram propostas</b>	<b>Total realizado</b>	<b>% realizada</b>
Implantar <i>WhatsApp business</i>	40	32	80%
Contratar <i>digital influencer</i>	9	9	100%
Campanhas exclusivas para redes sociais	28	22	78,5%
Treinar equipe para utilização das ferramentas digitais	40	32	80%
Desenvolver site institucional / <i>e-commerce</i>	11	7	63,3%
Realizar pesquisa de satisfação em formulário digital	30	18	60%
Elaborar portfólio digital	12	10	83,3%
Criar e utilizar conta em plataforma de redes sociais	9	9	100%
Impulsionar perfis através de publicações pagas	12	12	100%

Contratar agência de <i>marketing</i> digital	18	15	83,3%
Desenvolver aplicativo próprio	1	1	100%
Criar localização da empresa para navegação via GPS	23	23	100%
Posicionamento da empresa em site de busca	8	3	37,5%
<b>Média total</b>			<b>82,5%</b>

Fonte: Elaboração própria.

O mapa de ações evidencia que parte significativa das ações propostas foi efetivada, mantida e aperfeiçoada na rotina das empresas, totalizando 13 ações voltadas para utilização de mídias digitais, sendo que apenas uma (posicionamento da empresa em site de busca) obteve resultados abaixo da média geral de aplicabilidade de 82,5% nas empresas que a definiram em seu plano de ação.

A ação “Implantar *WhatsApp business*” teve maior representatividade em relação ao número de empresas alcançadas, apresentando, ao mesmo tempo, efeitos nas 3 dimensões levantadas, uma vez que é utilizada para relacionamento com o cliente, com envio de formulários eletrônicos de satisfação do cliente. Enquanto processos, a ferramenta é utilizada como plataforma de vendas, sendo a manutenção da ferramenta de responsabilidade da equipe. Já como rede, a ferramenta direciona a localização à plataforma *Google Maps* e fixa informações de contato e horário de funcionamento.

O *WhatsApp* surge na sociedade contemporânea como mais um aplicativo entre os milhares disponibilizados nas lojas virtuais da Apple e do Google, entre outras. De interface bastante simples e com um conceito relativamente inovador (a troca de mensagens instantâneas e gratuitas pelo celular, utilizando apenas a transferência de dados, o

que o posiciona numa alta relevância tecnológica), o *WhatsApp* galgou rapidamente os mais altos patamares do fator humano da relevância: usado por 450 milhões de pessoas por mês, tem alto poder de engajamento, sendo que 70% dos que têm o aplicativo instalado em seus celulares o manuseiam diariamente. Por dia, registra 1 milhão de novos usuários, segundo o G1 (2014)

O sucesso de tal ação é associado ao alcance da ferramenta, devido a gratuidade da sua utilização e aos recursos direcionados ao campo de atividades empresariais. O fácil manuseio e instantaneidade da comunicação também são apontados como determinantes na utilização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se refere ao objetivo do estudo, os resultados indicam que existem atividades voltadas para inovação nas empresas acompanhadas, e o cumprimento de ações aproxima o grau de inovação das dimensões ao patamar desejado. Amplamente popularizado, o uso de mídias digitais passou a fazer parte da dinâmica das relações sociais, passando a integrar fortemente a forma pela qual as pessoas trocam informações

O presente artigo evidenciou a relevância do advento da internet, que passou a ser forte aliada, senão o vetor de ações de inovação de *marketing* indispensáveis no contexto das micro e pequenas empresas, as quais, por sua vez, passaram a dispender maiores esforços na busca de meios para inovar.

O *marketing* digital é uma ferramenta que interliga as esferas comunicacionais, propagando os objetivos de mercado com mais integração social, pois utiliza o espaço que é comum ao consumidor. As-

sim, são constituídos valores interligados a um relacionamento como elemento decisivo de preferência comercial, pois essa atitude da empresa se envolve com suas necessidades individuais.

Os desafios para utilização das mídias digitais como meio de inovação esbarram na baixa maturidade da ambiência inovadora e da necessidade de mobilização de recursos humanos para manutenção, produção de conteúdo e interlocução com o cliente.

Ressalta-se que as inovações advindas da implementação de mídias digitais extrapolam os campos do *marketing*, tendo sido restritas a ele no presente estudo pela relação com o Radar de Inovação, utilizado como ferramenta de mensuração de inovação representadas nas dimensões *relacionamento*, *processos* e *rede*, configurando assim uma limitação do estudo. Como contribuição ao artigo, acrescentamos a necessidade de se observar o reflexo das ações em todas as dimensões do Radar de Inovação de forma quanti qualitativa e integrada.

## REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas**. Curitiba: [s.n.], 2011.

BARROS, A. C. P. D. Relacionamento mercadológico nas mídias interativas digitais: inovações na comunicação transmidiática entre empresas e consumidores. **Revista dos alunos do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFPB**, n. 3, 2010.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Organicom**, v. 2, n. 3, p. 94-111, 2005.

DA CUNHA, Neila C. Viana; DOS SANTOS, Sílvio Aparecido. As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo de empresas líderes em inovação. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 353-72, set./dez. 2008.

LAS CASAS, A. L. **Diferenciação e inovação em marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

LOPES FILHO, L. S. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amarú. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

NICOLAU, Marcos. Fluxo, conexão, relacionamento: um modelo comunicacional para as mídias interativas. **Revista Culturais Midiáticas**, Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFPB, ano I, n. 01, ago./dez. 2008.

OCDE. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre a inovação. 3ª. ed. [S.l.]: Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 2005.

PEREIRA, D.; LUCAS, R. B.; MINCIOTTI, S. A. Mortalidade das micro e pequenas empresas e a aplicação das técnicas de marketing. **Revista de Administração FEAD**, n. 5, p. 1-2, 2010.

PESSOA, S. **Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica**. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2018.

UNIÃO Europeia autoriza compra do WhatsApp pelo Facebook. **G1**, São Paulo, 31 out. 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2014/10/uniao-europeia-autoriza-compra-do-whatsapp-pelo-facebook.html>. Acesso em: 9 mar. 2019.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE por proporcionar a experiência de conhecer os desafios da implementação da inovação nas micro e pequenas empresas do Piauí ao longo do período de atuação no programa ALI. Agradeço ao CNPq pelo incentivo à produção científica aqui direcionada ao fomento de atividades inovadoras.



# QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL: ANÁLISE SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO PBQPH NAS CONSTRUTORAS DE TERESINA

Luana Grazielle Marreiros Santos<sup>6</sup>

**RESUMO:** As empresas construtoras da capital piauiense vêm buscando melhorar seus sistemas de gestão da qualidade. Prova disso foi o aumento da procura por consultorias para a obtenção de certificação ISO e PBQPh, nos últimos anos. Nesse cenário, o SEBRAE é parceiro dessas empresas, uma vez que subsidia em até 70% esse tipo de consultoria. Dessa forma, alguns processos dentro e fora da empresa devem ser monitorados a fim de otimizar os resultados. Este trabalho visa analisar o número de empresas construtoras que buscam uma certificação de seus sistemas de gestão da qualidade. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, foi realizada em empresas do segmento da construção civil em Teresina, certificadas e não certificadas, acompanhadas pelo programa Agente Locais de Inovação. Tem-se o objetivo de analisar mudanças estruturais na cultura desses empreendimentos e avaliar o quão inovadora a empresa se torna com a obtenção de uma certificação. Entre os principais resultados, vale destacar o comprometimento de manter a cultura de inovadora no aspecto da qualidade e a resistência em implementar mudanças culturais na empresa. Dessa forma, este artigo visa frisar os benefícios e

---

<sup>6</sup> Graduação em Engenharia Civil (UESPI). Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT-UFPI). Agente Local de Inovação (SEBRAE/ CNPQ). E-mail: luana.alipi4@gmail.com.

os obstáculos para implementar e manter as certificações nas empresas de construção civil da capital piauiense.

PALAVRAS-CHAVE: PBQP-H. Inovação. Certificação. Gestão. Construção Civil. Radar da Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

Um estudo divulgado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), em 2016, mostra que, entre os anos de 2000 e 2013, a produtividade na construção civil brasileira não teve um crescimento expressivo, ficando o Brasil como último colocado em uma lista de 29 países quando o assunto é produtividade da mão de obra na construção civil.

A partir desse cenário, na década de 1990, vários esforços começaram a ser empreendidos no setor através de programas em nível estadual, em busca de maior produtividade e melhor qualidade dos produtos. Nesse contexto, o surgimento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQPH), desde 2001, fomentou algumas práticas de inovação dentro dos escritórios e canteiros de obra, uma vez que o programa visa à avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras, melhoria da qualidade de materiais, formação e requalificação de mão-de-obra, normalização técnica, capacitação de laboratórios, avaliação de tecnologias inovadoras, informação ao consumidor e promoção da comunicação entre os setores envolvidos.

Dados da Federação das Indústrias do Piauí apontam que a implantação da certificação PBQPh provocou mudanças organizacionais e de processo nas empresas de construção civil de Teresina, visto que representaram mudanças significativas nos métodos de produção e de

distribuição, ocorrendo ainda a implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

Segundo o Manual de Oslo, em indústrias de média e baixa tecnologia, a inovação se apresenta de forma incremental, geralmente centrada na eficiência da produção, na diferenciação de produto e no *marketing* (VON TUNZELMANN; ACHA, 2005). Nesse sentido, a certificação nesse segmento é voltada para uma melhor eficiência na produção, uma vez que garante produtividade e qualidade nos processos executivos em canteiro de obras e nos escritórios das construtoras.

A obtenção dessa certificação vem sendo utilizada para obtenção de financiamentos em grandes bancos, onde é uma exigência, principalmente para empresas que almejam trabalhar com a construção de casas populares do programa Minha Casa, Minha Vida. Hoje, somente 24 construtoras possuem a certificação em Teresina, universo muito pequeno se comparado ao espaço amostral de empresas desse segmento na capital.

Das inovações organizacionais e de processos, a busca pela certificação PBQPH é a principal ação que permite relacionar o setor com o processo de inovação, já que, segundo o Manual de Oslo, as inovações de processo lidam sobretudo com a implementação de novos equipamentos, *softwares*, técnicas ou procedimentos. Dessa forma, novas técnicas e procedimentos executivos são incorporados nas empresas certificadas, pois a certificação exige padronização de processos nas obras e no escritório por meio de procedimentos operacionais, e as inovações organizacionais lidam primordialmente com pessoas e a organização do trabalho. Assim, com a necessidade de treinamento e o envolvimento com o setor de Recursos Humanos nas empresas, a certificação contempla perfeitamente essa dimensão também.

Dessa forma traçou-se o seguinte objetivo: analisar o processo de modernização das empresas de construção sob a ótica da inovação organizacional, o qual foi alcançado por meio dos dados coletados durante a execução do programa ALL, analisando-se o grau de inovação e as ações relacionadas com as dimensões organizacionais e de processos.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Inovação com certificação nas empresas de construção civil**

Segundo Depexe (2008), alguns pontos importantes que resultam nos números que refletem o baixo índice de inovação no segmento da construção civil são a baixa qualificação dos colaboradores, a falta de investimentos nos processos construtivos e altos índices de desperdício, todos eles aliados à resistência de colaboradores e gestores em adotar práticas novas, resultando nos baixos números de modernização no setor. Destaca-se ainda a dependência da construção quanto à pesquisa e desenvolvimento de novos materiais e equipamentos. Isso significa que, embora os trabalhadores da construção estejam trabalhando tanto quanto no passado, eles estão produzindo menos resultados pela mesma quantidade de insumos e gerando uma grande quantidade de resíduos.

#### **2.1.1 Inovação**

A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), no projeto Inovação Tecnológica, utilizou o conceito de inovação do Manual de Oslo (1997), caracterizando as inovações em construção civil da seguinte maneira:

1. Inovações de produto: inovações no produto edifício ou em um ou mais de seus subsistemas, componentes ou materiais;

2. Inovações de processo: inovações no processo de produção dos edifícios, que podem ser obtidas por meio de inovações em produtos intermediários, como tipos de subsistemas, componentes ou materiais que têm impacto no processo;
3. Inovações organizacionais: inovações que afetam a organização das empresas do setor e seus processos não diretamente relacionados à produção, como implementação de *softwares* e criação de novos métodos para processos, como planejamento, orçamento, projeto etc.;
4. Inovações de marketing: inovações que se referem a novas formas de relacionamento com os clientes, promoção dos produtos e comunicação com o mercado.

Segundo informações do Ministério da Indústria e Comercio Exterior (MICE), as inovações que agregam características de desempenho aos edifícios são as que não necessariamente agregam mudanças no processo produtivo, mas trazem novas características que melhoraram o comportamento em uso da edificação para o usuário, pela ótica de requisitos de desempenho (térmico, estrutural, impacto ambiental etc.). Elas podem ser em materiais, componentes ou sistemas construtivos ou ainda inovações de projetos, sendo que muitas inovações dessa natureza exigem uma combinação de inovações de produto e de projeto.

As que afetam o processo produtivo são inovações decorrentes de materiais, componentes ou subsistemas construtivos inovadores que revolucionam ou produzem mudanças incrementais no processo de produção, implicando aumento de produtividade, qualidade, segurança no trabalho ou mais de um desses fatores. Podem ser também na forma de fornecimento de materiais,

componentes e serviços, ou ainda de introdução de equipamentos e ferramentas.

As inovações que afetam os processos internos das empresas ligados não só ao produto, mas a processos administrativos, de atendimento ao cliente etc., em geral, são provenientes da implantação de softwares, de arranjos de trabalho com fornecedores, envolvendo novas formas de prestação de serviços. Já as que afetam a promoção do produto e sua colocação no mercado – inovações de marketing, envolvem uso de sistemas via web para visualização de produtos, personalização de apartamentos, *softwares* para visualização de especificações e projetos.

### **2.1.2 Radar de Inovação e dimensões escolhidas**

O Radar da Inovação é o instrumento de estudo que permite avaliar o grau de inovação e maturidade das empresas. Nele, treze dimensões de inovação são analisadas e possuem um escore que vai de zero a cinco, e oito dimensões de gestão cujos escores vão até 100%. Essa ferramenta fornece dados e gráficos das respostas ao questionário respondido pelo empresário. A partir daí podem-se inferir quais dimensões merecem atenção especial e foco para elaborar o plano de ação.

Dessa forma, as dimensões escolhidas e conceituadas pelo SEBRAE no presente estudo foram as seguintes:

- Soluções: combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes. Nesse caso, a certificação da construtora proporciona ao cliente maior qualidade nos serviços entregues, uma vez que o foco é a satisfação do cliente.

- **Processos:** são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação nessa dimensão pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor. Com a certificação PBQP-H, todos os processos da empresa e da obra auditada devem ser mapeados e documentados, o que garante maior controle das operações na instituição.
- **Organização:** refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e o papel e responsabilidade dos colaboradores. A certificação de uma construtora é um processo que exige a integração de todos os colaboradores da equipe do escritório e de obra e fornecedores, visto que é a interoperabilidade dos envolvidos é que vai garantir a mudança estrutural na organização.

### **2.1.3. Ambientação e setor de atividade**

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) é um dos instrumentos do governo federal para cumprimento dos compromissos firmados pelo Brasil na Conferência do Habitat II, em 1996. A Agenda Habitat é o documento aprovado por consenso pelos países participantes da Segunda Conferência das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos – Habitat II, realizada em Istambul, na Turquia. Fazem parte do PBQP-H entidades representativas de construtores, projetistas, fornecedores, fabricantes de materiais e componentes, comunidade acadêmica e entidades de normatização, além do Governo Federal.

Podem-se destacar as seguintes ações do programa: avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras, melhoria da qualidade de materiais, formação e requalificação de mão de obra, normalização técnica, capacitação de laboratórios, avaliação de tecnologias inovadoras, informação ao consumidor e promoção da comunicação entre os setores envolvidos.

A maioria das empresas atendidas pela Agente Local de Inovação são da construção civil e pertenciam ao Projeto Cadeia de Valor Casa e Construção no Território de Teresina.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as empresas de construção civil que tinham cinco ou mais pessoas empregadas no Piauí tiveram um crescimento de 95,15%, entre 2007 e 2016. No entanto, dados do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (SINDUSCON-SP) mostram que o Piauí foi um dos estados com maior aumento no desemprego no setor da construção civil. A queda no nível de emprego foi de 21%, de janeiro até outubro de 2016.

Hoje, o setor encontra-se em processo de recuperação, com a absorção de colaboradores e novas técnicas construtivas. Em busca de financiamentos pela Caixa Econômica e com o objetivo de melhorar a gestão, muitas empresas desse segmento buscaram a certificação PB-QP-H e permitiram, ao longo dos últimos anos, analisar o panorama da cultura dessas organizações após esse selo, através da melhoria de processos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, realizando-se com a análise dos dados fornecidos pelas empresas ao Programa Agente

Local de Inovação (ALI) e coletados desde o início do programa, na fase após a capacitação em junho de 2017. A metodologia utilizada neste trabalho é baseada nos procedimentos de atuação do ALI, cujos processos já são pré-estabelecidos pelo SEBRAE e CNPq.

Em um primeiro momento, cada ALI deve prospectar, através de visitas, as 40 empresas para o programa. Após a assinatura do termo de adesão, ocorre o diagnóstico por meio de questionário com foco em gestão e inovação, cujas perguntas têm o objetivo de identificar a situação da empresa COM base em 13 dimensões de inovação e 8 dimensões de gestão. São abordados temas como o planejamento estratégico (missão, visão, valores, metas, indicadores), *marketing*, finanças, pessoas, parcerias e responsabilidade social.

Em um segundo momento, a empresa recebe o ALI para a entrega da devolutiva e aplicação da matriz SWOT, ferramenta que elenca os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da empresa. Após essa etapa, tem-se a elaboração de um plano de ação com foco em inovação, cujo acompanhamento é de responsabilidade do ALI.

A coleta de dados foi feita em dois momentos de trabalho do Programa ALI: diagnóstico e devolutiva. Nessas etapas foi possível avaliar a empresa e mensurar o grau de inovação através do radar com seus respectivos índices. Foram analisadas 20 empresas da construção civil, e a coleta de informações para o artigo se deu através dos dados do Radar de Inovação e os respectivos índices cujas dimensões estão diretamente relacionadas à implementação de certificação PBQP-H (soluções, processos e organização). As visitas de acompanhamento permitiram avaliar também o quadro das empresas atendidas que foram certificadas e comparar com as que não tiveram o mesmo selo.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante a participação no Programa ALI, 40 empresas foram atendidas. Dessas, 20 empresas da construção civil e 6 delas foram certificadas. A metodologia do programa determina que sejam realizados diagnósticos, análise SWOT, devolutiva e um plano de ação com foco em inovação e gestão.

As 20 empresas de construção civil atendidas pela agente diferenciam-se de acordo com segmento em que atuam. As empresas de materiais de construção são as que menos inovam no sentido de implementação de ações, ao contrário das empresas de engenharia, projetos e construtoras, que, com a inserção de *softwares* de dimensionamento de estrutura e gestão aliados com treinamentos em obra, conferem maior gestão da inovação nas empresas.

As 6 empresas certificadas possuem uma diferenciação no tocante à documentação de processos, política da qualidade e gestão. Nesse sentido, o Manual de Oslo conceitua que, se a inovação implica em métodos de produção ou de abastecimento novos ou significativamente melhorados, tem-se uma inovação de processo e organizacional.

Os planos de ação realizados nas empresas foram realizados junto aos empresários com base nos resultados da devolutiva e necessidades identificadas na matriz SWOT. Nas empresas de segmentos variados, as ações foram voltadas para o *marketing*, planejamento estratégico e financeiro. Além disso, foram realizadas ações direcionadas para o cliente e colaboradores, como mensuração de satisfação e reclamação dos clientes, além de treinamento para colaboradores.

Segundo o Manual de Oslo, a inovação relacionada à instalação

de equipamentos e engenharia refere-se a mudanças nos procedimentos, métodos e padrões de controle da produção e da qualidade, e isso reflete em um processo novo ou melhorado. Assim, o treinamento é uma atividade de inovação de processo quando é necessário para a implementação de uma inovação de processo conforme é regido nos requisitos da certificação PBQPH.

Nas empresas de construção civil, além das ações já comentadas, a certificação PBQPh foi requerida a fim de melhorar processos executivos em canteiro de obras e no escritório das empresas e de conseguir financiamento pela Caixa Econômica Federal para construção de residências pelo Programa Minha Casa Minha Vida. Dessa forma, foi possível observar que as empresas certificadas melhoraram seus processos e documentaram-nos de acordo com a norma vigente, uma vez que era uma das especificações exigidas. A documentação de processos foi um avanço para construtoras não certificadas, quando houve a aplicação prática do exigido em norma.

É possível observar que as empresas acompanhadas pela agente possuem um resultado considerável nas dimensões “plataforma”, “marca” e “rede”. Isso se deve à utilização de redes sociais para divulgação dos serviços e alavancagem da marca. Aliado a isso, a agregação de novos serviços possibilita que a dimensão “plataforma” se destaque.

Da mesma forma, as dimensões “cadeia de fornecimento”, que diz respeito à logística dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, e “soluções”, que é a combinação customizada e integrada de bens e serviços capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes, apresentaram um índice bem abaixo das demais dimensões. Isso resulta de poucas ações das empresas voltadas para entrega de produtos ou combinação de serviços dentro de seus espaços.

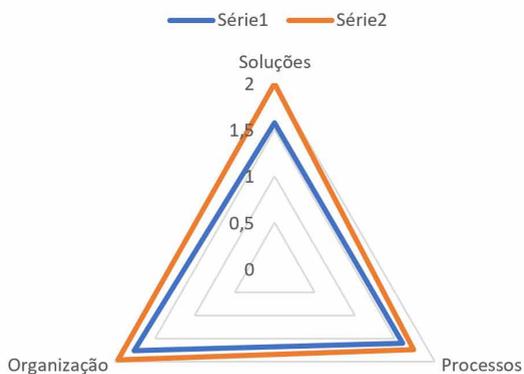
**Gráfico 1 - Todas as empresas X Todas as dimensões**



Fonte: O autor.

Com a análise das dimensões escolhidas: “organização”, “processos” e “solução”, observa-se que há um maior destaque à dimensão “organização”, provando que as parcerias e ações voltadas para os colaboradores são relevantes nas empresas atendidas pela agente, como é visto no gráfico 2.

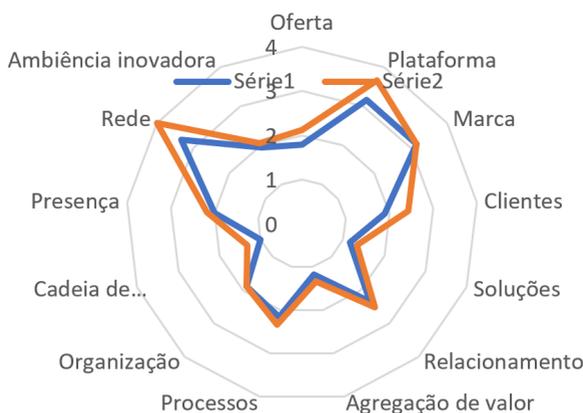
**Gráfico 2 - Todas em empresas X Dimensões selecionadas**



Fonte: O autor.

Nas empresas da construção civil que possuem certificação PB-QPH, o gráfico apresenta uma configuração diferente quando comparado às demais empresas acompanhadas pelo programa, principalmente no tocante aos processos das empresas, uma vez que a certificação exige documentação e padronização da execução em canteiros de obra e no escritório.

**Gráfico 3 – Empresas selecionadas X Todas as dimensões**

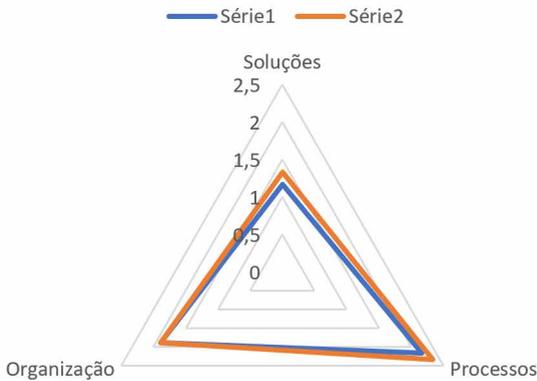


Fonte: O autor.

Na análise das dimensões escolhidas, mais uma vez a dimensão “processos” se destaca em relação às demais, enquanto a dimensão “soluções” não apresenta um valor tão significativo, já que a certificação não implica na combinação de novos serviços à construtora.

Vale ressaltar que isso permite oferecer serviços de melhor qualidade ao cliente, pois a certificação exige um controle maior de indicadores e processos de execução.

## Gráfico 4 – Empresas selecionadas X Dimensões selecionadas



Fonte: O autor.

### 4.1 Impacto das principais ações implementadas

As ações implementadas tiveram diferentes impactos de acordo com o segmento estudado, visto que o comportamento do cliente e a demanda mudam quando se trata de construção civil. No caso de ações de gestão, como *marketing*, foi observado que as empresas tiveram maior participação nas redes sociais e puderam expandir sua marca para outros públicos. Nas ações de gestão financeira, as empresas obtiveram maior controle de estoque, fluxo de caixa e preço de venda. Nas ações de treinamento de equipes, observou-se que as empresas que não tiveram um treinamento constante perdiam a qualidade de atendimento. Nas ações de planejamento estratégico, as empresas fizeram missão, visão e valores, no entanto, sem uma frequência de reuniões o planejamento, ficava somente na teoria, daí a importância de relembrar sempre objetivo da empresa junto às equipes.

Na construção civil, as ações que surtiram bastante efeito foram

no tocante à certificação e orientação sobre segurança no trabalho, visto que são ações que, com treinamentos, melhoram as atividades no canteiro de obras e no escritório, evitando multa e acidentes.

Além disso, a inovação que surge com a certificação se configura por meio dos processos, uma vez que a implementação de novos métodos de produção em obra e no escritório permite redução de custos, distribuição e melhora a qualidade dos produtos gerados pelas empresas construtoras. A inovação organizacional propicia uma organização no local de trabalho e nas relações externas não implementadas na empresa antes da certificação PBQPH.

## **4.2 Aprendizado do ALI enquanto pesquisador**

O aprendizado adquirido durante o Programa ALI foi de extrema importância para formação profissional da agente, uma vez que a oportunidade permitiu ter contato com vários empresários da construção civil e melhorar as habilidades de comunicação e comportamento. Quanto à formação como pesquisador, o Programa ALI tornou possível aprimorar a visão técnico- científica sobre o empreendedorismo e sua aplicação com empresários e empresas. Dessa forma, mesmo com algumas dificuldades no tocante à agenda de reuniões com os empresários, o Programa ALI é muito positivo para o profissional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Programa Agentes Locais de Inovação permitiu levar medidas de gestão e inovação para 40 empresas da capital, que puderam incorporar a metodologia e enraizar a cultura da inovação com auxílio das ferramentas do programa. Desse universo, as 20 empresas

da construção civil tiveram contato com conceitos de inovação e a aplicaram nas obras e no escritório, o que permitiu evolução na gestão dessas empresas.

Observou-se que as construtoras certificadas obtiveram melhora nos seus processos, sendo que construtoras não certificadas também melhoraram. Isso foi possível graças à frequência de reuniões e aplicação prática das orientações da agente local de inovação. Assim, as empresas que tiveram ótimos resultados implementaram as ações do plano e melhoraram o perfil de liderança do gestor, permitindo gerenciar todos os processos da empresa.

## REFERÊNCIAS

AVANÇOS no desempenho das construções: pesquisa, inovação e capacitação profissional, In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 2014, Maceió. Maceió: Entac, 2014.

BEUREN, Ilse Maria; FLORIANI, Ricardo; HEIN, Nelson. Indicadores de inovação nas empresas de construção civil de Santa Catarina que aderiram ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 161-78, jun. 2014.

CINCO problemas que impedem a modernização da construção civil. São Paulo: Construct, 2017.

CONSTRUÇÃO, Mobuss. **A modernização da construção através da revolução produtiva**. 2017. Disponível em: <https://www.mobuss-construcao.com.br/blog/modernizacao-da-construcao/>. Acesso em: 09 out. 2018.

DEPEXE, Marcelo D.; PALADINI, Edson P. Benefícios da implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. **Revista Gestão Industrial**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 145-61, 1 nov. 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3895/s1808-04482008000200009>. Acesso em: Abril de 2019.

EUROPÉIAS. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Gabinete Estatístico das Comunidades. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. OECD, 1997.

FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIAS DE SÃO PAULO. **Baixa produtividade da construção compromete remuneração do trabalho**: investimentos em formação de capital humano e em pesquisa e desenvolvimento são estratégicos para alterar situação do setor. 2016. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/observatoriodaconstrucao/noticias/baixa-productividade-da-construcao-compromete-remuneracao-do-trabalho/>. Acesso em: 08 out. 2018.

FRANCKLIN JUNIOR, Ivan; AMARAL, Tatiana Gondim do. Inovação tecnológica e modernização na indústria da construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Enegep, 2008. p. 1-13.

MELHADO, Sílvio **Qualidade do projeto na construção de edifícios: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção**. 1994. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Perspectivas e desafios para inovar na construção civil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 31, p. 353-410, mar. 2010.

OLIVEIRA, I. L.; SERRA, S. M. B. Análise da organização de canteiros de obras. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 11., 2006, Florianópolis. **Artigos**. Florianópolis: Entac, 2006. p. 1-10.

PENNA, C. C. **Aspectos na gestão de pessoas que interferem na qualidade e produtividade das obras de construção de edificações**. 2013. TCC (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

POLITO, G. Gerenciamento de obras: **Boas práticas para a melhoria da qualidade e da produtividade**. São Paulo: Pini, 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), à gestão e às empresas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação na cidade de Teresina, Piauí

# INOVAÇÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA ALIADA PARA MITIGAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS EM PET SHOPS DE TERESINA-PI

Suany Nayra Rodrigues Lima<sup>7</sup>

**RESUMO:** O comércio de pet shops apresenta uma considerável representatividade no mercado, com uma grande demanda de produtos e serviços voltados a esse público. Essa pesquisa tem como objetivo analisar a implantação das inovações de processos como requisitos para a adequação de pet shops às normas ambientais e sanitárias. O estudo foi realizado com oito microempresas do setor comércio da ramificação de pet shops de diferentes bairros da cidade de Teresina-PI, utilizando-se a ferramenta Radar de Inovação, com base na qual se analisou a dimensão *processo* através das ações implementadas nos pet shops. Como resultado, obteve-se uma evolução no grau de inovação das empresas apontando para melhorias ao adotarem a inovação em processos. Concluiu-se, portanto, que as práticas de inovação de processos contribuem não somente para melhorias ambientais, como também para a adequação das empresas à legislação regulamentadora e às normas sanitárias.

**PALAVRAS-CHAVES:** Inovação. Inovação de Processos. Pet Shop. Meio Ambiente. Legislação.

---

<sup>7</sup> Graduada em Design da Moda e Estilismo. E-mail: suany.alipi4@gmail.com.

# 1 INTRODUÇÃO

O mercado consumidor de produtos *pet* vem se destacando cada vez mais no Brasil, tendo em vista o número crescente de animais de estimação e a grande demanda de produtos e serviços voltados a esse público. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação, estima-se que no Brasil, até 2013, havia 52,2 milhões de cães e 22,1 milhões de gatos, colocando o país como o segundo maior do mundo em população de cães e gatos e o quarto do mundo em população total de animais de estimação (ABINPET, 2018).

Dessa forma, buscando aliar o crescimento econômico desse mercado em ascensão, observando os requisitos impostos pela legislação tanto no que tange aos aspectos fitossanitários que a atividade envolve quanto à garantia da saúde humana e animal e segurança ao meio ambiente, é que a inovação pode ser implementada nas empresas como estratégia de agregação de valor, competitividade e proteção ambiental, sendo a inovação em processos a que melhor abarca tais expectativas. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aponta esse tipo de inovação como facilitadora de mudanças significativas em técnicas, equipamentos e *softwares* que permitam alcançar tais objetivos.

Nesse sentido, tendo em vista esses aspectos e levando em consideração a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, esta pesquisa busca esclarecer a seguinte problemática: como as práticas de inovação em processos podem contribuir para a adequação de *pet shops* à Política Nacional de Resíduos Sólidos e às demais normas sanitárias e ambientais?

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), órgão ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações para incentivo à pesquisa no Brasil, desenvolveu o programa Agentes locais de Inovação (ALI), o qual visa oferecer acesso a conhecimentos e recursos que facilitem a implantação da inovação nas micro e pequenas empresas, contribuindo para o aumento da competitividade.

Para responder à problemática deste estudo, tem-se como objetivo analisar a implantação das inovações de processos como requisitos para a adequação de *pet shops* às normas ambientais e sanitárias. A análise é realizada através do Radar da Inovação, que possibilita realizar um diagnóstico sobre a empresa, propiciando identificar o tipo de inovação que melhor atende a suas necessidades, oportunizando não somente aperfeiçoamento técnico, como também em equipamentos e métodos utilizados na oferta dos serviços, gerando resultados que favoreçam melhorias ambientais e sanitárias.

Este trabalho apresenta, além da introdução com uma apresentação geral sobre o tema, uma revisão da literatura com embasamento teórico sobre assunto, metodologia da pesquisa, na qual explica como a mesma foi desenvolvida, seguida de resultados, com a discussão e a interpretação dos dados coletados e, por fim, a conclusão.

## 2 INOVAÇÃO NAS MPEs E OS TIPOS DE INOVAÇÃO

A OCDE (2005) define inovação como a implementação de um produto que pode ser, dessa forma, reconhecido como bem ou serviço novo ou melhorado. Também pode ser um processo otimizado ou aperfeiçoado, um novo método de *marketing* ou um novo método

organizacional. Essas implementações podem ocorrer nas práticas de negócios, na própria organização do local de trabalho e até mesmo nas relações externas.

O desempenho da inovação está relacionado a uma combinação complexa de elementos humanos, tecnológicos e organizacionais. Para que possam ser executadas, as atividades de inovação podem necessitar de aquisição de bens e serviços, bem como a incorporação de conhecimentos de fontes externas, dentre eles, os serviços computacionais e outros serviços científicos e técnicos para as atividades relacionadas, por exemplo, a inovação de produto e de processo (OCDE, 2005; NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014).

O contexto institucional se faz imprescindível para a execução de sistemas capazes de promover a inovação, para que aconteça de forma sistêmica e pertinente. Um ambiente propício para se pensar em inovação deve ser promovido dentro das empresas, isso porque *insights* e propostas surgem a partir de oportunidades identificadas muitas vezes pelos próprios colaboradores (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014).

De acordo com a OCDE (2005), as inovações podem ser de quatro tipos: organizacional, *marketing*, produto e processo, cada uma com suas especificidades, visando todas a melhorias nos mais diferentes aspectos da empresa.

As inovações podem ser ainda classificadas em *radicais*, que engendram rupturas intensas, ou *incrementais*, que estão mais relacionadas ao contínuo sistema de mudanças e adaptações.

Para entender por que as empresas inovam, em quais dimensões essas inovações se concentram e o porquê da implementação delas, o

Manual do Oslo traz uma lista com cinco tipos de inovações: i) introdução de novos produtos; ii) introdução de novos métodos de produção; iii) abertura de novos mercados; iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos, e v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria (OCDE, 2005). Essa lista atua como norteadora, sem determinar obrigatoriamente que as empresas devam inovar nesses cinco aspectos, mas direcionando a definição das dimensões que serão apresentadas.

A inovação em processo, foco da pesquisa, trata-se da “implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OCDE, 2005, p. 58). Com essas mudanças, de acordo com Moyano-Fuentes *et al.* (2018), além da situação econômica, a inovação de processo oferece um suporte para o engajamento da sustentabilidade ambiental através da adoção de decisões internas que devem ser pensadas e harmonizada com melhorias aos aspectos ambientais externos à organização.

## 2.1 Radar da Inovação e suas dimensões

A mensuração da inovação tem como referência fundamental as orientações expostas no Manual de Oslo, o qual explicita ser imprescindível que os dados sobre inovação sejam coletados em nível empresarial. Isso porque a tomada de decisões e a organização das atividades acontecem nesse nível, tornando a empresa o elemento estatístico ideal para essa coleta de dados (OCDE, 2005). Tem sido essa a justificativa para a adoção da ferramenta Radar de Inovação na coleta das informações.

O Radar de Inovação, que se constitui de um questionário com perguntas fechadas divididas em treze dimensões, pode ser visto pelas organizações como um caminho a ser seguido rumo à inovação. As dimensões são definidas em quatro tipos principais: 1. as ofertas criadas; 2. os clientes atendidos; 3. os processos empregados e 4. os locais de presença, conforme o quadro 1.

**Quadro 1 – Dimensões da Inovação**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Oferta</b>	Desenvolvimento de produtos com características inovadoras
<b>Processos</b>	Fluxo de tarefas pelo qual a empresa produz seus bens e/ou serviços com eficiência, eficácia e qualidade.
<b>Clientes</b>	Identificar necessidades dos clientes ou novos nichos de mercado.
<b>Praça</b>	Identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição
<b>Plataforma</b>	Relaciona-se com a adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos demandados
<b>Marca</b>	Forma como as empresas transmitem seus valores aos clientes.
<b>Soluções</b>	Sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades do cliente
<b>Relacionamento</b>	Relaciona-se com a experiência do cliente com a empresa.
<b>Agregação de valor</b>	Melhorar a forma de captar o valor dos produtos percebido por cliente e fornecedores.
<b>Organização</b>	Melhorar a estrutura da empresa.
<b>Cadeia de fornecimento</b>	Incrementar a logística com os fornecedores e clientes, sejam internos ou externos.
<b>Rede</b>	Comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento.
<b>Ambiência Inovadora</b>	Relaciona-se com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação

Fonte: adaptado de Bachmann e Destefani (2008).

A inovação passou a ser reconhecida como uma prática que influencia na competitividade de empresas, mesmo que elas possam enfrentar dificuldades para implantá-la, envolvendo aspectos acadêmicos, setoriais e governamentais para viabilizá-la, o que possibilita um avanço na capacidade inovadora das organizações brasileiras (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014).

Na busca por competitividade, a inovação traz outras questões a serem analisadas, como a forma que chegará à empresa e sob quais aspectos será abordada, sendo mais detalhada a dimensão *processos*, por ser alvo do estudo.

## 2.1.2 Dimensão Processos

Os processos são as diretrizes que devem ser adotadas nas operações internas da empresa. Dessa forma, a inovação em processos deve ser uma nova abordagem do projeto, buscando maior eficiência, maior qualidade ou tempo de resposta menor. A inovação em processos tem relação com o aumento da produtividade, garantindo, em geral, a vantagem de custo sobre os competidores, que, dependendo da elasticidade da demanda, pode proporcionar ganho de competitividade no mercado e aumento dos lucros (OCDE, 2005).

Na busca por competitividade no mercado, os tomadores de decisões das empresas devem ainda, no momento de adotar decisões estratégicas, considerar também os requisitos econômicos, as pressões institucionais exercidas por todos os interessados e a inclusão de ações corporativas que promovam alguma melhoria social, o que permite à empresa progredir no desempenho organizacional, considerando-se, por exemplo, iniciativas ambientais estratégicas que garantam ganhos sociais e competitivos (MOYANO-FUENTES; MAQUEIRA-MARÍN; BRUQUE-CÁMARA, 2018).

Dessa forma, ao decidirem sobre quais estratégias de mercado devem adotar, as empresas passam por alguns questionamentos, pois as mudanças estruturais são desencadeadas, por vezes, para que haja o desenvolvimento de atividades econômicas também sustentáveis, o que pode ser conseguido através da inovação. Sendo assim, tanto as motivações ecológicas quanto a conjuntura organizacional interna e externa devem ser consideradas como elementos-chave (MOYANO-FUENTES; MAQUEIRA-MARÍN; BRUQUE-CÁMARA, 2018).

O quadro 2 mostra as subdivisões analisadas na dimensão *processos*, proposta pelo Radar da Inovação:

**Quadro 2 – Subdivisões analisadas da dimensão *processos***

DIMENSÃO	SUBDIVISÕES ANALISADAS
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria dos processos;</li> <li>- Sistemas de gestão;</li> <li>- Aspectos ambientais (ecológicos);</li> <li>- Gestão de resíduos.</li> </ul>

Fonte: SistemALI SEBRAE (2019).

As empresas devem eleger inovações que se adequem às tendências do mercado já estabelecidas, isso porque, em micro e pequenas empresas, a inovação incremental é mais comum de ocorrer, tendo em vista que o investimento para o desenvolvimento de uma inovação radical torna-se muito alto para o porte da empresa (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

A inovação incremental contribui atuando sobre os domínios e conhecimentos que se tornaram efetivos por seus efeitos positivos no mercado, respondendo às expectativas dos clientes. Para que esse

tipo de inovação seja colocado em prática, a capacidade de absorção de novos conhecimentos a partir de fontes externas torna-se essencial, pois a vantagem competitiva sustentável adquirida pela implantação da inovação está diretamente relacionada com a habilidade que tem a organização de transformar e adaptar o conhecimento (SHENG; CHIEN, 2016).

### 3 O SETOR DE *PET SHOPS* E A QUESTÃO AMBIENTAL

Segundo dados da ABINPET (2018), o setor de *pet shop* brasileiro apresenta uma grande representatividade em nível mundial, visto que o Brasil, além de ser o segundo maior do mundo em população de cães, gatos e aves canoras e ornamentais, e o quarto maior em população de animais de estimação, ocupa o terceiro lugar mundial em faturamento, com total de R\$ 20,3 bilhões em 2017. Esse faturamento divide-se nos seguintes segmentos: *pet vet*, relativo a medicamentos veterinários; *pet care*, caracterizado por equipamentos, acessórios, produtos de higiene e beleza animal; *pet food*, relacionado a alimentos, e *pet serv*, os serviços. O quadro 3 apresenta o percentual de crescimento de faturamento por segmento no ano de 2017:

**Tabela 1 - Crescimento do faturamento no ano de 2017**

<i>Pet Vet</i>	<i>Pet Care</i>	<i>Pet Food</i>	<i>Pet Serv</i>
7,7%	7,9%	68,6%	15,8%

Fonte: Adaptado de ABINPET (2018).

O comércio de animais de estimação também desperta, por parte de seus tutores, o consumo de produtos e serviços de *pet shop*.

Os *pet shops* devem ponderar outras questões, de natureza ambiental e sanitária, que impactam diretamente em seu potencial de crescimento. Tendo em vista que o meio ambiente é o precursor de todos os insumos necessários para a fabricação de bens e serviços, bem como o receptor de todos os resíduos e rejeitos que são resultantes de qualquer atividade econômica, é de extrema importância um olhar mais atento sobre esse mercado.

Georgescu-Rogen (2012) explica que existe uma relação de desordem entre o modelo econômico atual e a natureza, a qual o autor chama de entropia, em que o homem remove matéria natural do meio com baixa entropia e muita energia livre que pode ser utilizada, isto é, retira recurso de valor e devolve ao meio resíduo sem valor, ou seja, material com alta entropia, que requer um volumoso dispêndio de energia para ser transformado, e com baixa ou nenhuma energia disponível para ser utilizada, gerando os rejeitos que o meio não consegue reabsorver rapidamente.

Sobre a questão sanitária, a Resolução CFMV nº 1069/2014 dispõe sobre as Diretrizes Gerais de Responsabilidade Técnica em estabelecimentos comerciais de exposição, manutenção, higiene estética e venda ou doação de animais e dá outras providências, tendo em vista o bem-estar animal e a saúde pública.

Analisando a Resolução e o que consta em seu escopo quanto ao *pet shop* de serviços, o art. 5º traz as responsabilidades técnicas relacionadas às instalações e locais de manutenção dos animais, e o art. 6º inclui incisos explicando sobre a responsabilidade técnica e o que deve ser assegurado quantos aos aspectos sanitários do estabelecimento, como seguem:

I - evitar a presença de animais com potencial risco de transmissão de zoonoses (...); II - manutenção de programa de higienização das instalações e animais(...); III - respeito aos programas de imunização dos animais (...); IV - encaminhamento dos animais que necessitem de tratamento para os estabelecimentos adequados (...); V - exigência de detalhes com relação à procedência e idade mínima dos animais e respeito à idade mínima (...); VI - programa de imunização e fornecimento de equipamentos de proteção individual e coletiva para os funcionários (...); VII - controle integrado de animais sinantrópicos (...); VIII - manter programa de descarte de resíduos que atenda a legislação específica (CFMV, 2014, p. 2-3).

Dentre esses incisos, algumas questões como a separação de ambientes que recebem diferentes tipos de animais, adoecidos ou não; higienização e proteção individual de colaboradores, bem como o gerenciamento de resíduos destacam-se nessa pesquisa pelos riscos ocasionados à saúde animal e humana caso haja o descumprimento da legislação e por serem questões abarcadas pela dimensão *processo*.

Com relação ao descarte de resíduos, a PNRS explica como deve ser a destinação e disposição ambientalmente adequada, bem como a responsabilidade compartilhada sobre os mesmos, não estando apenas o poder público na obrigação legítima de realizar o manejo. Aparentam-se também as obrigações do gerador, tendo em vista a atividade econômica desenvolvida (BRASIL, 2010).

### **3.1 Inovação em processos como instrumento para adequação de *pet shops* à legislação ambiental e sanitária**

Como abordado anteriormente, os *pet shops* devem estar de acordo com leis, normas e resoluções que justifiquem sua atividade comer-

cial e que a direcionem tendo em vista a clientela à qual se destina e, principalmente, o que a atividade pode ocasionar ao meio ambiente e à sociedade.

As empresas têm buscado aliar a inovação para atender suas necessidades ou mesmo adequação a leis e normas. Essas adequações abrangem diferentes vertentes, como, por exemplo, melhorias em processos voltadas para a diminuição de danos ambientais provocados pela atividade, como o gerenciamento de resíduos sólidos, consubstanciado na Lei nº 12.305/2010 – Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) –, e às normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

A adequação à legislação sanitária e ambiental se faz necessária, pois não somente os impactos ambientais negativos devem ser avaliados, mas também os riscos à saúde humana e animal (CFMV, 2014).

Com relação às problemáticas relacionadas à geração de resíduos sólidos, podem ser citados como resultantes da atividade os biológicos e também os rejeitos sólidos resultantes da clínica veterinária e banho e tosa. Além disso, os ambientes conjuntos de clínica veterinária, venda de artigos para animais, alimentos e medicamentos promovem o aumento no risco de contaminação, podendo ocasionar prejuízo à saúde de animais saudáveis, dentre outros aspectos (CRMV, 2014).

A não observação das normas sanitárias de higiene e proteção individual também podem resultar em problemas trabalhistas, pois, conforme a Norma Regulamentadora NR 6/78 – (Equipamento de Proteção Individual – EPI), os EPIs são dispositivos ou produtos de uso individual pelo trabalhador destinados à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho, sendo que a falta de uso não somente traz riscos à saúde do colaborador como também

institui a responsabilidade do empregador, caso o fiscal do trabalho identifique irregularidades.

Outro aspecto relevante é a adequação e separação do ambiente de tratamento de animais, de acordo com Resolução nº 1015/2012, que estabelece condições para funcionamento de estabelecimentos médico-veterinários de atendimento a pequenos animais e dá outras providências, classificando os estabelecimentos que oferecem serviços médico-veterinários em hospitais, clínicas veterinárias, consultório e ambulatório médico veterinário. Essa diferenciação faz-se importante, pois considera as especificidades de que cada ambientação necessita.

## 4 METODOLOGIA

As empresas atendidas pelo Programa ALI do SEBRAE, em parceria com o CNPq, fazem parte do setor de serviço e comércio, sendo que o setor de serviço é representado por 35 empresas, sendo 27 delas clínicas médicas, enquanto o de comércio conta com 15 empresas, sendo as de *pet shops* suas maiores representantes.

O presente estudo foi realizado com as oito micro empresas do setor comércio da ramificação de *pet shops* de diferentes bairros da cidade de Teresina-PI, que serão identificadas na pesquisa como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8, mantendo-se o sigilo sobre o nome das mesmas.

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, que, de acordo com Silva e Menezes (2001), diz respeito a tudo aquilo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, requerendo o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Também é considerada pesquisa de campo, a qual, segundo

Lakatos e Marconi (2008, p. 186), “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema”.

O Radar de Inovação conta com o grau de inovação, que é a parte mensurável do radar. Trata-se de uma metodologia proposta pelo professor Mohanbir Sawhney e aperfeiçoada por Bachmann e Deste-fani (2008). A ferramenta desenvolvida para essa metodologia engloba quatro dimensões principais reunidas no Radar da Inovação, que são: 1. as ofertas criadas; 2. os clientes atendidos; 3. os processos empregados e 4. os locais de presença usados.

Além das quatro dimensões mencionadas, mais oito são apontadas nessa mesma metodologia: as dimensões oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença (praça) e rede, sendo acrescentada ainda a ambiência inovadora.

No Radar de Inovação, as questões correspondentes a cada dimensão possuem três itens, que, depois de preenchidos, geram um gráfico e escores que são representados e mensurados através do grau de inovação, com uma pontuação que varia de 1,0 a 5,0 pontos. A menor pontuação indica que a empresa tem um desenvolvimento mínimo no aspecto abordado pelas dimensões avaliadas, e a pontuação máxima indica o nível de evolução da empresa no quesito inovação, ou seja, o grau de inovação que a mesma conseguiu atingir após o ingresso no Programa ALI.

Nesta pesquisa foi analisada a dimensão *processo* em relação a melhorias dos aspectos ambientais resultantes da atividade dos *pet shops*.

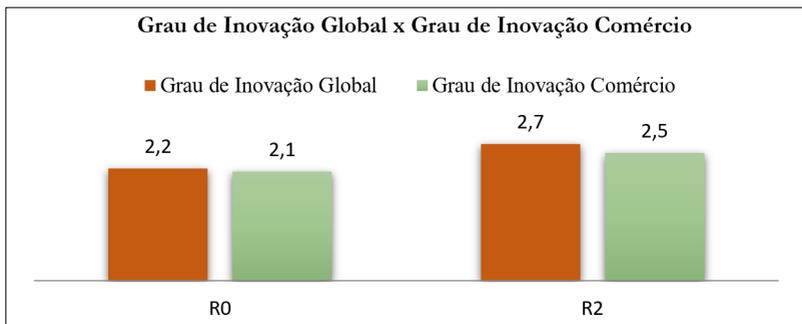
## 5 RESULTADO E DISCUSSÃO

No decorrer do acompanhamento das 50 empresas distribuídas no setor de serviço e comércio, foi realizada a mensuração da inovação, tendo em vista os radares gerados a partir do diagnóstico obtido nessas empresas. Foi avaliada a evolução das empresas considerando-se o Radar 0 (R0), que trata do radar inicial, o qual mostra a situação na qual as empresas se encontram ao adotar o Programa ALI, e o Radar 2 (R2), com as empresas já em acompanhamento, buscando-se identificar como elas vêm se destacando na perspectiva da inovação após implementarem as ações sugeridas pelo programa.

### 5.1 Comparação da evolução geral das empresas e das empresas do setor comércio no Radar 0 e Radar 2

O gráfico 1 traz um panorama geral através do grau de inovação global das 50 empresas (35 serviço e 15 comércio) e o grau de inovação do setor comércio representado por 15 empresas, tendo em vista a evolução destas no Radar 0 (R0) e Radar 2 (R2).

**Gráfico 1 – Comparação do grau de inovação global em relação ao grau de inovação do setor comércio no R0 e R2**

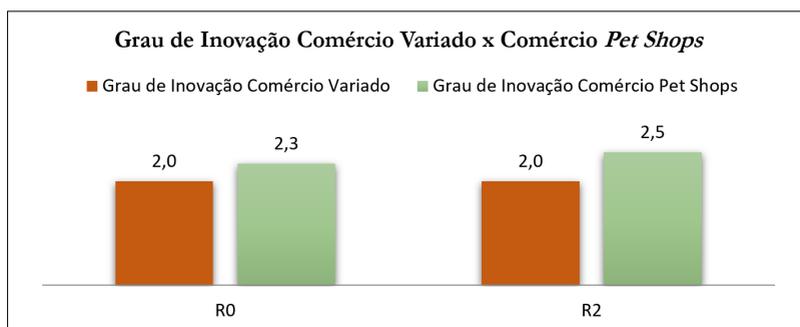


Fonte: SistemALI SEBRAE (2019).

O gráfico demonstra que o setor comércio apresenta seu potencial inovador levemente abaixo das demais empresas. Tal aspecto pode ser justificado pelo fato de esse setor, por vezes, ser organizado de maneira menos formal, implementando inovações incrementais e menos tecnológica em relação ao setor de serviços (OCDE, 2005).

A atividade de *pet shop*, ramificação do setor comércio estudada, representada por 8 empresas, apresenta uma evolução diferenciada com relação às demais empresas do setor comércio, representadas por 7 empresas, como pode ser observado no gráfico 2.

**Gráfico 2 – Grau de inovação do setor comércio variado em comparação aos *pet shops***



Fonte: SistemALI SEBRAE (2019).

O gráfico 2 aponta que, dentre as empresas do setor comércio, as de *pet shops* apresentam-se mais inovadoras que as demais. Esse resultado tem relação ainda com a grau de maturidade dos *pet shops* diante do programa ALI em relação às demais empresas do setor, visto que manifestam entender a importância da inovação para a empresa, pois, como afirmam Saridakis *et al.* (2019), a inovação é classificada como uma ferramenta que atua na melhoria do desempenho e das vantagens competitivas das empresas.

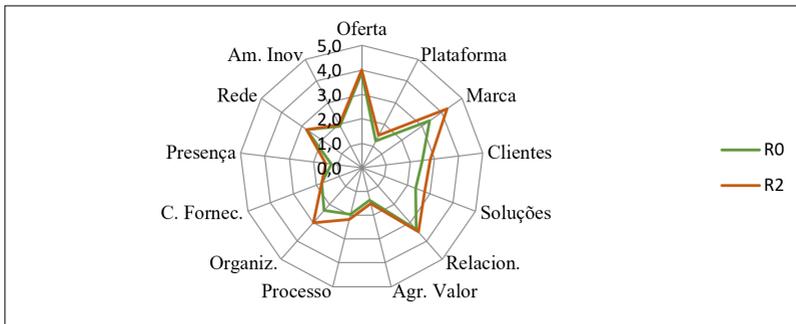
A inovação pode apresentar resultados importantes no desempenho da empresa, pois pode contribuir para a melhoria da qualidade e eficiência do trabalho, intensificar a troca de informações e aprimorar as competências empresariais no que tange à aprendizagem e utilização de conhecimento e tecnologias (OCDE, 2005). Além disso, a inovação é um mecanismo essencial para o aumento da vantagem competitiva das organizações no mercado interno e externo, pois a concorrência termina por forçar as empresas a buscarem eficiência e diferencial no mercado (DISTANONT; KHONGMALAI, 2018; YOUNGE; TONG, 2018).

Sobre esse contexto, para organizações como os *pet shops*, a inovação em processos possibilita atender às necessidades e dar segurança aos tutores que buscam empresas que promovam bem estar ao animal, contemplando os requisitos de higiene, saúde e tratamento diferenciado aos *pets*, proporcionando ainda facilidade por oferecerem no estabelecimento diferentes serviços e atendimento especializado (LIMA *et al.*, 2013).

## **5.2 Grau de inovação dos pet shops do Radar 0 ao Radar 2**

Como mencionado, as empresas do setor comércio que mais se destacaram na análise do R0 ao R2 foram os *pet shops*. O gráfico 3 demonstra a média geral de evolução dessas empresas nas 13 dimensões abordadas pelo Radar da Inovação.

### Gráfico 3 – Evolução dentre os *pet shops* estudados nas 13 dimensões

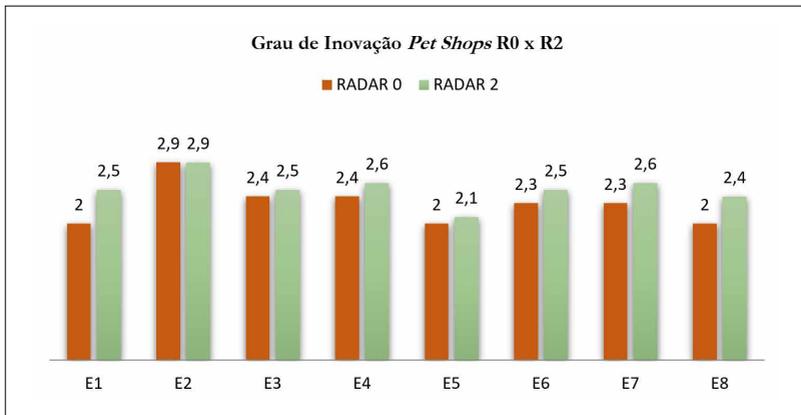


Fonte: SistemALI SEBRAE (2019).

Analisando as 13 dimensões acerca da evolução das empresas, observa-se que a dimensão *processo* não tem uma expansão tão significativa em comparação a algumas outras, no entanto, é importante salientar que, tendo em vista os aspectos explorados no questionário Radar da Inovação, a dimensão processo inclui ações que, por vezes, requerem um dispêndio financeiro maior para sua execução, em relação às ações propostas para outras dimensões.

Como o próprio Manual do Oslo explica, a dimensão abrange aspectos como melhoria dos processos, implantação de sistemas de gestão, melhorias ambientais, bem como gestão de resíduos, que não são aspectos simples e de rápida adaptação, necessitando serem entendidos e absorvidos, o que requer um grau maior de maturidade por parte da organização (OCDE, 2005).

No que diz respeito ao grau de inovação dos *pet shops*, o gráfico 4 mostra o crescimento geral das empresas na dimensão *processos*.

**Gráfico 4 – Evolução do grau de inovação geral dos *pet shops***


Fonte: SistemALI SEBRAE (2019).

No gráfico 4, é possível perceber que a maior parte das empresas obteve crescimento no R2 em relação ao R0. Esse aumento deve-se à receptividade das ações propostas pelo Programa ALI nas empresas em acompanhamento, mensurada através do Radar de Inovação.

A dimensão *processo* tem quesitos que abrangem melhoramento nos processos desenvolvidos pelas empresas, bem como no sistema de gestão, aspectos ambientais (ecológicos) e gestão de resíduos. Para Carvalho e Barbieri (2013), ao atender as expectativas da sociedade, que vem mudando em relação ao meio ambiente, a empresa atua focando não somente no viés econômico, como também no social e ambiental, o que demonstra a responsabilidade da empresa fora do ambiente interno e termina por refletir em ações que visem a melhorias ambientais.

Sobre esse contexto faz-se importante a análise mais específica das ações da dimensão *processos* propostas para as empresas foco deste estudo. O quadro 3 demonstra as ações sugeridas em planos de ações e apresentadas às empresas.

**Quadro 3 – Ações propostas aos *pet shops***

AÇÕES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Investimento em maquinário com maior eficiência energética		x				x		x
Separação de ambientes internos de comércio e clínica		x						
Uso de equipamentos de proteção individual		x	x			x	x	
Promover gestão de resíduos sólidos		x	x				x	
Disposição adequada de rejeitos hospitalares	x	x	x	x	x	x	x	

Fonte: A autora.

O quadro de ações engloba os aspectos escolhidos da dimensão *processos* analisados na pesquisa. Como afirmam Moyano-Fuentes, Maqueira-Marín e Bruque-Cámara (2018), as atividades de inovação em *processos* implantadas nas empresas visam à redução dos custos, redução na utilização de recursos ou melhorias que abordam eficiência energética e redução de desperdícios.

Os tópicos escolhidos da citada dimensão dizem respeito ao que explora a PNRS, as resoluções do CRMV e a normas sanitárias, discutidas a seguir.

A ação *investimento em maquinário com maior eficiência energética* faz-se importante, tendo em vista que alguns equipamentos promovem um gasto energético maior para o desempenho de determinada atividade, demandando mais dos recursos naturais. Dessa forma, a adoção de maquinário que promova maior ecoeficiência contribui para a mitigação do impacto ambiental negativo (BRASIL, 2010).

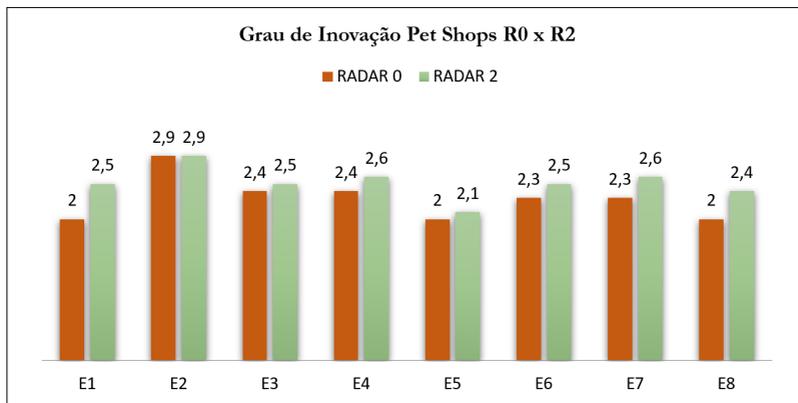
As ações *separação de ambientes internos de comércio e clínica e uso de equipamentos de proteção individual* têm relação com a questão ambiental ao observar-se o meio ambiente como um todo e as problemáticas causadas por doenças aos animais e à sociedade em geral. Assim, torna-se aumentado o risco de contaminação em locais que mantêm, na mesma ambientação, atendimento veterinário e a venda de produtos e medicamentos.

De acordo com Stull e Stevenson (2015), as zoonoses podem se manifestar em qualquer pessoa, mantendo ou não relação de proximidade com animais adoecidos ou com os locais que esses animais frequentem, sobretudo em instalações como clínicas veterinárias, *pet shops* e centros de reprodução animal. A gravidade de tal situação torna-se maior quando as pessoas que trabalham diretamente com esses animais descuidam do uso de EPIs.

É importante destacar ainda que as ações *promover gestão de resíduos sólidos e disposição adequada de rejeitos hospitalares*, como também as demais, têm relação com o disposto no art. 7º, incisos I ao V, da Política Nacional de Resíduos sólidos, que tratam dos objetivos dessa lei e ressaltam os seguintes aspectos: necessidade de promover a proteção da saúde pública e qualidade ambiental; não geração, redução e/ou tratamento dos resíduos sólidos, bem como destinação e disposição final ambientalmente adequado; incentivo à adoção de padrões sustentáveis de produção e consumo de bens e serviços; adoção e aprimoramento de tecnologias limpas como forma de minimizar impactos ambientais, e redução do volume e da periculosidade dos resíduos perigosos.

Tendo em vista, portanto, as ações anteriormente comentadas, foi possível mensurar a evolução entre as empresas na dimensão *processos*, como mostra o gráfico 6.

**Gráfico 6 – Grau de inovação dos *pet shops* na dimensão processo R0 a R2**



Fonte: SistemALI SEBRAE (2019).

Observando o resultado da implementação das ações, percebe-se como as empresas se comportaram ao ser analisado o progresso do R0 ao R2. Esse resultado poderia ter sido mais expressivo se as oito empresas tivessem conseguido executar todas as ações, sendo importante destacar que as empresas estudadas são agrupadas de acordo com a classificação da Resolução nº 1015/2012 supracitada. Dessa forma, as ações de *separação de ambientes internos de comércio e clínica e descarte adequado de rejeitos hospitalares* não se aplicam a todas as empresas, tendo em vista o tipo de estabelecimento em que se enquadram.

## 6 CONCLUSÃO

Considerando-se o objetivo, os resultados da pesquisa evidenciaram que as práticas de inovação contribuíram positivamente para o desenvolvimento da empresa não somente no âmbito econômico, mas também no âmbito socioambiental, promovendo a competitividade em relação ao mercado.

Importante ressaltar que a maior limitação enfrentada na pesquisa tem relação com a aceitação dos problemas que a empresa possui e o entendimento de que a resolução pode levar a organização a outro patamar de competitividade.

Como continuidade deste trabalho, propõe-se que as empresas não deixem de buscar conhecimento, alinhem-se às necessidades dos clientes e, acima de tudo, consigam usar a inovação como mediadora de ações que atendam não somente ao pilar econômico da sustentabilidade como também ao social e ambiental.

É importante esclarecer que existem limites e obstáculos para o desenvolvimento das ações. Mesmo as empresas compreendendo a importância da inovação em termos gerais e a contribuição que a inovação em processos possibilita no que tange à adequação às legislações regulamentadoras do negócio, como também sanitárias e ambientais, ainda existem fronteiras como as financeiras, assim como a cultura organizacional voltada para a inovação, que, embora tendo mudado muito com a chegada do Programa ALI, ainda demonstra um longo caminho a ser percorrido.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO – ABINPET. Disponível em: [http://abinpet.org.br/download/abinpet\\_folder\\_2018\\_d9.pdf](http://abinpet.org.br/download/abinpet_folder_2018_d9.pdf). Acesso em: 18 set. 2018.

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

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm). Acesso em: 26 fev. 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **NR 6 - Equipamento de Proteção Individual.** Disponível em: <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/nr-06-atualizada-2018.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2019.

CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa Focal. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 10, p. 232-56, 2013.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA - CFMV. **Resolução nº 1069, de 27 de outubro de 2014.** Dispõe sobre Diretrizes Gerais de Responsabilidade Técnica em estabelecimentos comerciais de exposição, manutenção, higiene estética e venda ou doação de animais, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.cfmv.gov.br/lei/index/id/454>. Acesso em: 18 dez. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA - CFMV. **Resolução Nº 1015, de 9 DE Novembro de 2012.** Conceitua e estabelece condições para o funcionamento de estabelecimentos médico-veterinários de atendimento a pequenos animais e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.cfmv.gov.br/lei/index/id/441>. Acesso em: 27 fev. 2019.

DISTANONT, A.; KHONGMALAI, O. The role of innovation in creating a competitive advantage. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, 2018.

GEORGESCU-ROEGEN, Nicholas. **O decrescimento. Entropia, Ecologia, Economia**. Tradução: Maria José Perillo Isaac. São Paulo: Editora Senac, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008;

LIMA, B., R. et al. Inovação no mercado de pet shops. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 10, p. 6-26, 2013.

MARCON, A.; MEDEIROS, J. F; RIBEIRO, J. L. D. Innovation and environmentally sustainable economy: identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, v. 160, p. 83-97, 2017.

MOYANO-FUENTES, J.; MAQUEIRA-MARÍN, J. M; BRUQUE-CÁMARA, S. Process innovation and environmental sustainability engagement: an application on technological firms. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, p. 844-56, 2018.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. Processos de gestão da inovação, seus elementos organizacionais internos e fatores contextuais: uma investigação no Brasil. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 33, p. 63-92, 2014.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 2005.

SARIDAKIS, G.; IDRIS, B.; HANSEN, J. M.; DANA, L. P. SMEs' internationalisation: when does innovation matter? **Journal of Business Research**, v. 96, p. 250-63, March 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Guia para inovação**: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. Paraná: Sebrae, 2010. Disponível em [https://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Guia\\_para\\_inovacao\\_instrumento\\_de\\_orientacao.pdf](https://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf). Acesso em: 27 fev. 2019.

SHENG, M. L.; CHIEN, I. Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 2302-8, 2016.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STULL, J. W.; STEVENSON, K. B. Zoonotic disease risks for immunocompromised and other high-risk clients and staff: promoting safe pet ownership and contact. **Veterinary Clinics of North America: Small Animal Practice**, v. 45, p. 377-92, 2015.

YOUNGE, K. A.; TONG, T. W. Competitive pressure on the rate and scope of innovation. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 150, p. 162-81, 2018.

## AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por tudo e a meus familiares, pelo apoio e incentivo. Ao SEBRAE, pela oportunidade e ao CNPq, por financiar a pesquisa e torná-la exequível. Aos empresários e colaboradores que receberam o Programa ALI em suas empresas e viabilizaram a pesquisa. À minha estimada sênior e a todos que compõem a gestão. Ao orientador, pelos questionamentos pertinentes, aos amigos ALIs e todos que contribuíram para meu desenvolvimento pessoal e profissional.



# INOVAÇÃO DE PROCESSOS EM RESTAURANTES DA CIDADE DE TERESINA-PI

Rener Antônio Melo Nascimento<sup>8</sup>

RESUMO: As organizações que almejam ampliar sua competitividade têm buscado na inovação a chave para o sucesso, visto que diversos estudos mostram a sua importância para a saúde do negócio. A inovação de processos é uma das ramificações da inovação, podendo ser fundamentada no uso de novos métodos de produção, *softwares*, certificações ou outros pontos que remetam, inclusive, a melhorias em sistemas já existentes. O presente trabalho teve por objetivo analisar a implantação da inovação de processos nas PMEs do setor de Alimentos & Bebidas por meio de ações relacionadas ao Radar de Inovação. A pesquisa é de caráter descritivo no que remete aos seus objetivos, com abordagem quantitativa. Os procedimentos adotados consistiram na aplicação do diagnóstico Radar da Inovação nas empresas atendidas pelo Agente Local de Inovação (ALI), além da coleta de informações sobre as ações desenvolvidas no âmbito da inovação de processos. A análise do estudo constatou que apenas 54,5% das empresas apresentaram evolução nessa dimensão, ou seja, de 11 empresas, apenas 6 revelaram inovações em seus processos. Mesmo com a evolução apresentada por essa parcela das empresas do setor de A&B, aponta-se que todas elas apresentaram um perfil pouco inovador à ótica da inovação de processos.

---

<sup>8</sup> Graduação em Engenharia de Produção (UFPI) e Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho (UNINOVAFAP). E-mail: rener.alipi4@gmail.com.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Inovação de processos. Alimentos & Bebidas.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário do mercado, as organizações almejam ampliar sua competitividade no nicho em que atuam, buscando garantir sua sobrevivência, além de visar a uma possível liderança. Para tanto, precisam exercer esforços sinérgicos para alcançar seus objetivos, buscando a gestão mais eficaz de seus recursos e investindo constantemente em inovação. Conforme Feldmann (2015), em qualquer ramo de negócio e em qualquer país do mundo, quem obtém destaque da concorrência o está conseguindo por ter sido o precursor na implementação de alguma inovação relevante.

Algumas pessoas podem entender inovação apenas como algo totalmente novo, mas inovar admite escalas variadas de intensidade, englobando desde adaptações realizadas com base em outras organizações até adoção de práticas, métodos e processos inéditos, ou seja, a inovação pode representar uma melhoria ou novidade obtida por meio de uma análise do setor ou por uma aplicação inteiramente inovadora para a sociedade (VALLE, 2012).

Com base no exposto, foi feito o seguinte questionamento: como o desempenho nos aspectos da dimensão *processos* afeta o grau de inovação nas micro e pequenas empresas do ramo alimentício de Teresina?

Este estudo norteia-se pela análise do desenvolvimento dos processos em estabelecimentos do ramo de Alimentos & Bebidas da cidade de Teresina-PI atendidos pelo Programa Agentes Locais de

Inovação (ALI). Os processos são vistos como dimensão do Radar da Inovação desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptado para a realidade das MPEs brasileiras por Bachmann (2008), considerando-se os seguintes elementos: melhoria dos processos, sistemas de gestão, certificações, *softwares* de gestão, aspectos ambientais e gestão de resíduos.

O setor de Alimentos & Bebidas agrupa uma grande quantidade de processos que geralmente atuam como alicerce que sustenta o sucesso de outras operações. Quando empresas desse ramo possuem processos bem definidos e alinhados, têm a possibilidade de contar com produtos de melhor qualidade, maior satisfação dos clientes, redução de desperdícios, entre outros benefícios.

Por conta dos fatos apresentados, delineou-se para este estudo o seguinte objetivo geral: analisar a implantação da inovação de processos nas MPEs do setor de Alimentos & Bebidas por meio de ações relacionadas ao Radar de Inovação.

Quanto aos objetivos específicos, buscou-se coletar dados da dimensão *processos*, do Radar da Inovação; descrever as principais práticas em inovação de processos realizadas pelas empresas e relacionar as ações implementadas com a evolução no grau de inovação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção se abordam alguns conceitos de inovação e seus tipos, além de benefícios decorrentes da inovação, aprofundando-se na temática da inovação de processos no setor de restaurantes.

## 2.1 Inovação

Hayashi Júnior (2013) afirma que o ato de inovar não significa impreterivelmente descobrir ou inventar um novo produto ou processo. Já McDermott e O’Conner (2002) consideram inovação como a criação de uma ou de inúmeras tecnologias e ainda a combinações entre elas, de tal forma que possibilite a oferta de benefícios. Para Varadarajan (2018), inovação pode ser definida como a concepção de valor utilizando informações, saberes e recursos relevantes para converter uma ideia em um novo produto, processo ou prática, ou com o intuito de melhorar um produto, processo ou prática existente.

Mesmo com diferentes conceituações, é possível entender que a essência da inovação pode estar atrelada ao atendimento de necessidades existentes ou que possam vir a existir. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico classifica a inovação em quatro tipos: inovações de produto, inovações organizacionais, inovações de *marketing* e inovações de processo (OCDE, 2005).

Segundo Myers e Marquis (1969), a inovação de produto busca explorar com êxito novos conhecimentos, os quais podem ter foco na concepção de algo totalmente novo ou significativamente melhorado. A inovação organizacional é a efetivação de uma nova metodologia para coordenar ou dirigir as atividades, ou seja, difere dos métodos existentes na organização, podendo incluir novos ou significantes melhoramentos nos sistemas de controle ou organização do espaço de trabalho (BLOCH, 2011). A inovação de *marketing* tem como propósito aprimorar a maneira como o produto vai atender as necessidades do cliente, abrindo portas para novos mercados ou reposicionando a oferta da empresa no mercado com o intuito de obter maior volume de vendas para a empresa (SILVA, 2014). A inovação de processo, por

sua vez, “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). Esse tipo de inovação em como objetivo o aumento da eficiência por meio de uma combinação inovadora de elementos que possibilite a produção de um bem ou serviço com uma redução significativa de custos e com incremento de qualidade, de forma mais rápida e segura (SANTOS, 2012).

As inovações são adotadas nas empresas com o objetivo de aumentar sua eficiência operacional, reagir à concorrência e sustentar os objetivos estratégicos de negócios (YOUNG; CARR; REINER JÚNIOR, 2000). Nesse sentido, a inovação traz benefícios econômicos à proporção que confere redução de custos, incremento de produtividade ou valor agregado ao produto ou serviço (SILVA *et al.*, 2013). Torna-se, pois, importante quantificar a inovação como forma de entender os benefícios reais que pode proporcionar à empresa.

De acordo com Monguinho (2017), o panorama da inovação obteve um maior realce por conta de sua incontestável importância, trazendo consigo a necessidade de indicadores compatíveis com as mudanças de cenário da inovação, capazes de amparar as ferramentas apropriadas de análise.

## **2.2 Radar da Inovação e inovação de processos**

Ainda que pesquisas indiquem a complexidade de mensurar a inovação, existem alguns modelos de avaliação que visam delimitar o seu nível em uma organização (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014). No presente estudo, optou-se por utilizar a ferramenta Radar da Inovação, de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), adaptada por Bachmann

e Destefani (2008), que analisa a inovação com foco em micro e pequenas empresas, utilizando-se de 13 dimensões, como apresentadas no quadro 1.

### Quadro 1 – Conceituação das dimensões do diagnóstico Radar da Inovação

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ABORDAGEM</b>
<b>Oferta</b>	Produtos ou serviços que a empresa oferta ao mercado.
<b>Plataforma</b>	Agrupamento de elementos comuns, metodologias de montagem, ou tecnologias usadas para montar um leque de produtos.
<b>Marca</b>	Símbolos, palavras ou formatos que transmitem a imagem ou promessa da empresa aos clientes.
<b>Clientes</b>	Pessoas ou organizações que utilizam produtos ou serviços para satisfazer suas necessidades.
<b>Soluções</b>	Combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações que possibilitam resolver problemas dos clientes.
<b>Relacionamento</b>	Considera as impressões do cliente quanto a tudo que vê, sente, ouve ou experimenta, durante sua interação com a empresa.
<b>Agregação de valor</b>	Considera os meios pelos quais uma organização capta parcela do valor criado.
<b>Processos</b>	Disposição dos procedimentos usados para dirigir operações internas à empresa.
<b>Organização</b>	Forma que a organização está arranjada, os parceiros que possui, além do papel e responsabilidade dos colaboradores.
<b>Cadeia de fornecimento</b>	Seqüência de procedimentos e de indivíduos ou instrumentos que movimentam os produtos, serviços e informações do início ao final.
<b>Presença</b>	Meios de disseminação utilizados pela empresa para lançar seus produtos no mercado, além de determinar onde os clientes podem adquiri-los.

<b>Rede</b>	Ações e ferramentas utilizadas por organização para conectar-se com seus clientes.
<b>Ambiência inovadora</b>	Forma de avaliar e medir a capacidade da equipe da empresa em promover inovação no ambiente em que atuam.

Fonte: Adaptado de Bachmann e Destefani (2008).

O Radar da Inovação é uma métrica de maturidade da inovação em pequenas empresas, baseando-se nos seus processos e resultados, bem como na relevância dada ao conhecimento como instrumento que objetiva a competitividade (SAMPAIO, 2013). Dentre todas as dimensões que compõem o Radar da Inovação, a mais relevante para o presente estudo é *processos*.

Conforme Brasil (2013), o termo processos pode ser conceituado como um agrupamento de procedimentos de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, *inputs* e *outputs* bem delineados. Tem o objetivo de garantir proventos para a organização e pode mostrar-se em distintos níveis de detalhamento, sendo facilmente associados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio.

“Os processos fazem parte de qualquer atividade produtiva” (BACK, 2013, p. 22), sendo o seu controle de fundamental importância, pois possibilita que todos eles operem de maneira rastreável e dentro de limites estabelecidos previamente (TIZZO; OLIVEIRA-LOPES, 2009). Segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), para inovar em processos, a empresa pode elaborar o redesenho de seus processos para obter maior eficiência, qualidade ou *lead time* mais rápido, decompondo seus processos em elementos para que equipes multifuncionais possam desempenhar atividades pontuais.

Araújo e Araújo (2013) destacam a importância da inovação de processos no que tange à diferenciação frente à concorrência, já que

proporciona maior flexibilidade e qualidade, além de reduzir o *lead time* produtivo, obtendo maior eficiência na produção, com a consequente otimização do tempo e aumento de lucros. Esse tipo de inovação pode estar relacionada a alterações nos equipamentos ou no arranjo da produção, ou a uma combinação dessas alterações, podendo originar-se do emprego de novos conhecimentos (LÜBECK, 2011).

Um passo fundamental para a empresa inovar em processos está na compreensão global das atividades da organização, tendo em vista os objetivos e metas delineados pela empresa, assim como na percepção de como se relacionam e interagem os processos entre si e com o ambiente no qual estão inseridos, seus responsáveis e os recursos necessários (SILVA, 2011). A inovação de processos é operacionalizada por meio de novos métodos, equipamentos e *softwares* (PARCIANELLO, 2015) ou significativamente melhorados em procedimentos auxiliares de apoio, como compras, contabilidade, informática e manutenção (OCDE, 2005). Parcianello (2015) afirma que a inovação de processos agrupa também atividades de distribuição por meio da logística da empresa e seus equipamentos, sistemas computadorizados e métodos para prover insumos, destinar suprimentos e realizar a entrega dos produtos finais.

Outro ponto que merece destaque na inovação de processos está relacionado aos recursos humanos presentes na empresa, visto que os colaboradores de uma organização são de fundamental importância para que qualquer atividade ou processo obtenha sucesso. Segundo Sousa e Carvalho (2012), o êxito na implementação de uma inovação de processos está estreitamente conectado à estratégia empresarial e ao regimento estabelecido pela organização, sendo necessária a cooperação de todos com as atividades, com o desempenho e os resultados esperados pela empresa, visando obter diferencial compe-

titivo. De acordo com Fleury *et al.* (2016), a inovação em processos de gestão tem como preocupação a competência dos recursos humanos da empresa em realizar trabalhos em equipe e a gestão por processos.

## 2.3 Ambientação do setor

De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2018), o setor abrange em torno de um milhão de negócios e gera, em média, seis milhões de empregos diretos em todo o Brasil, respondendo por 2,7% do PIB nacional. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016), o setor de serviços de alimentação foi o que apresentou maior crescimento quanto à receita operacional líquida do Brasil, crescendo 2,2 pontos no período de 2007 a 2016, o que representa 7,7% da receita do país em 2016.

Apesar desse cenário de crescimento, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2010) aponta que aproximadamente 35% das novas empresas do setor fecham antes do primeiro ano, aumentando a taxa de mortalidade para quase 50% quando o prazo é estendido para dois anos. As causas podem ser as mais diversas: ausência de planejamento, pequeno *know how* no setor, falta de controle e organização dos processos, dentre outras.

No ramo de Alimentos & Bebidas, os estabelecimentos englobam inúmeros processos, desde a compra e armazenagem dos produtos, até o pagamento da conta pelo consumidor. Em função da grande variedade de atividades exigidas e do número de critérios a serem controlados, os processos dessas empresas podem apresentar várias irregularidades nos seus resultados, tornando difícil a manutenção de padrões de gramaturas, procedimentos, qualidade, custos e resultados (ROBERTI; SANTANA, 2013).

Segundo pesquisa de Ghobril, Benedetti e Fragoso (2014), em relação à inovação de processos, as menos praticadas pela amostra de empresas estudadas referem-se aos seguintes aspectos: utilização de *softwares* gerenciais, automação no atendimento, melhoria na produtividade da equipe por meio de treinamentos e cursos e, por último, a implantação de tecnologias ou processos sustentáveis.

### 3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, o presente estudo se clássica como descritivo. Conforme Gil (2002), as pesquisas descritivas objetivam a descrição de atributos de certa população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, tendo como um ponto significativo o uso de técnicas padronizadas para coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, em que todos os dados podem ser quantificáveis, o que consiste na conversão de opiniões e informações em números, facilitando sua análise e classificação, além de requerer a utilização de recursos e de técnicas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Na execução desse tipo de pesquisa, a estratégia mais adequada é o levantamento, pelo fato de se questionarem os indivíduos cuja conduta se deseja analisar, procedendo-se, algumas vezes, à requisição de informações a um grupo considerável de pessoas em relação ao problema proposto (GIL, 2010).

Na composição da população e amostra, foram selecionadas empresas atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação no Piauí, usando-se os dados fornecidos pela ferramenta Radar da Inovação, aplicada em 51 (cinquenta e uma) empresas de diversos setores, com estudo mais aprofundado no setor de Alimentos e Bebidas, com

um total de 11 (onze) empresas atendidas. Essas informações envolvem os índices de inovação fornecidos para cada dimensão em diferentes ciclos e de maneira global, o que permite conhecer as práticas das organizações em busca da inovação. Tais informações foram coletadas ao longo de 18 meses, configurando uma pesquisa transversal com corte longitudinal (BABBIE, 1990 *apud* CRESWELL, 2010), pois demonstra a evolução nas ações dessas empresas ao longo do tempo.

A pesquisa utiliza, para a coleta de dados, a metodologia adaptada por Bachmann e Destefani (2008) em 13 dimensões que retratam aspectos de inovação nas micro e pequenas empresas. Os dados foram coletados por meio da aplicação do diagnóstico Radar da Inovação nas empresas atendidas, sendo que os gestores das empresas respondem a 32 questionamentos relativos a aspectos diversos de inovação, os quais estão devidamente enquadrados nas dimensões do diagnóstico.

Conforme Bachmann e Destefani (2008), cada questão apresenta três escores que possibilitam a mensuração do grau de inovação: escore 1(um) para empresa que pouco ou nada inova, 3 (três) para aquelas que inovam ocasionalmente e 5 (cinco) para as que inovam sistematicamente. O escore total da dimensão é calculado através da média aritmética dos escores das questões que a compõe, enquanto o escore global, ou seja, relativo ao conjunto de todas as dimensões, é calculado pela média aritmética dos escores de cada dimensão.

O estudo foi aprofundado utilizando-se as questões referentes à inovação de processos. Inicialmente, fez-se uso da própria dimensão *processos*, cujas questões remetem aos seguintes aspectos: melhoria dos processos, sistemas de gestão, certificações, *softwares* de gestão, aspectos ambientais e gestão de resíduos.

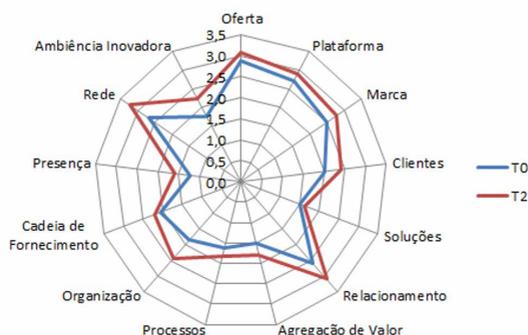
Adicionalmente, outros dados foram coletados durante o acompanhamento das empresas. Algumas informações foram coletadas dos

planos de ações elaborados pelo agente local de inovação em concordância com as pretensões do empresário. Com isso, os dados relativos às ações executadas foram tabulados de forma a apresentar a importância dada a cada aspecto da dimensão *processos* pela amostra estudada.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O diagnóstico Radar da Inovação foi inicialmente aplicado nas 51 empresas atendidas pelo ALI e, na sequência, em 11 (21,6%) do setor de Alimentos & Bebidas. A figura 1 mostra o gráfico Radar da Inovação referente à evolução do ciclo inicial (T0) para o ciclo T2, de todas as empresas atendidas pelo agente.

Figura 1 – Evolução Ciclo T0 - T2



Fonte: Autoria própria.

Observando a figura 1, é possível concluir, de forma geral, que as empresas concentram seus esforços em inovações nas dimensões *oferta*, *plataforma*, *rede*, *marca* e *relacionamento*. A realização de ações no âmbito da inovação proporcionou uma evolução nos escores das dimensões do radar. É possível visualizar essa evolução observando o comparativo entre o radar do ciclo T0 e o radar do ciclo T2.

Dentre as 13 dimensões, a *organização* apresentou a evolução mais satisfatória, com 0,6 pontos em relação ao ciclo inicial, enquanto a dimensão *soluções* apresentou uma evolução mais modesta, de apenas 0,1 pontos. A tabela 1 exibe a evolução de todas as dimensões.

**Tabela 1 - Evolução dos escores de inovação por dimensão do radar geral**

	T0	T2	Evolução
<b>Oferta</b>	2,9	3,1	<b>0,2</b>
<b>Plataforma</b>	2,7	2,9	<b>0,2</b>
<b>Marca</b>	2,5	2,8	<b>0,3</b>
<b>Clientes</b>	2,0	2,4	<b>0,4</b>
<b>Soluções</b>	1,5	1,6	<b>0,1</b>
<b>Relacionamento</b>	2,6	3,1	<b>0,5</b>
<b>Agregação de valor</b>	1,5	1,8	<b>0,3</b>
<b>Processos</b>	1,6	1,8	<b>0,2</b>
<b>Organização</b>	1,9	2,4	<b>0,6</b>
<b>Cadeia de fornecimento</b>	2,1	2,2	<b>0,2</b>
<b>Presença</b>	1,2	1,6	<b>0,4</b>
<b>Rede</b>	2,7	3,2	<b>0,5</b>
<b>Ambiência inovadora</b>	1,8	2,2	<b>0,5</b>

Fonte: Autoria própria.

Analisando-se a tabela 1, além das evoluções citadas das dimensões *organização* e *soluções*, que apresentaram evoluções isoladas nos extremos, verifica-se que quatro dimensões apresentaram evolução de 0,2 pontos; duas, de 0,3 pontos, duas de 0,4 pontos, e três, de 0,5 pontos.

Mudando o foco apenas para o setor de Alimentos & Bebidas, em que a amostra é composta por 11 empresas, o radar do ciclo T0 para o setor apresentou um comportamento parecido com o do radar geral, destoando em maior proporção apenas na dimensão *plataforma*, como pode ser visto na figura 2, para o radar do ciclo T0.

**Figura 2 - Radar A&B x radar geral (ciclos T0 e T2)**



Fonte: Autoria própria

Mesmo com um comportamento relativamente uniforme, o setor de Alimentos & Bebidas (A&B) apresentou um desenvolvimento significativamente menor nas dimensões *relacionamento* e *rede*, quando comparado com o total das empresas atendidas.

Por meio da análise do gráfico referente ao ciclo T2, presente na figura 2, nota-se que o comportamento do gráfico do setor de A&B ficou bem próximo do Radar T2 geral, com uma diferença significativa apenas na dimensão *plataforma*. Comparando-se os radares dos dois ciclos, é possível perceber que as dimensões *relacionamento* e *rede* do setor de A&B apresentaram valores ainda mais próximos do radar geral no ciclo T2.

Nota-se, no setor de Alimentos & Bebidas, uma evolução significativa do ciclo T0 para o ciclo T2, quando comparado aos scores do radar geral. A tabela 2 mostra a evolução dos escores de inovação nas 13 dimensões do ciclo T0 para o ciclo T2 nas empresas de A&B.

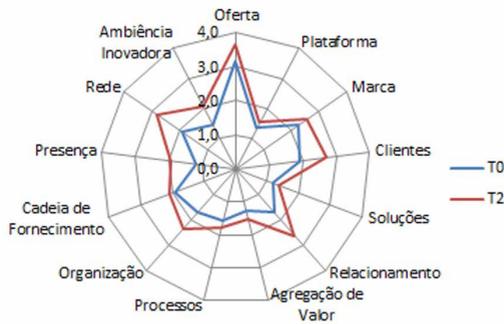
**Tabela 2 – Evolução dos escores de inovação por dimensão no setor de A&B**

	T0	T2	Evolução
<b>Oferta</b>	3,2	3,7	<b>0,5</b>
<b>Plataforma</b>	1,4	1,5	<b>0,2</b>
<b>Marca</b>	2,3	2,5	<b>0,3</b>
<b>Clientes</b>	1,9	2,7	<b>0,8</b>
<b>Soluções</b>	1,2	1,4	<b>0,2</b>
<b>Relacionamento</b>	1,7	2,6	<b>0,9</b>
<b>Agregação de valor</b>	1,3	1,5	<b>0,3</b>
<b>Processos</b>	1,6	1,8	<b>0,2</b>
<b>Organização</b>	1,7	2,3	<b>0,7</b>
<b>Cadeia de fornecimento</b>	1,9	2,1	<b>0,2</b>
<b>Presença</b>	1,2	1,9	<b>0,7</b>
<b>Rede</b>	1,9	2,8	<b>0,9</b>
<b>Ambiência inovadora</b>	1,5	2,1	<b>0,6</b>

Fonte: Autoria própria.

Os dados mostram que a menor evolução foi de 0,2 pontos contra 0,1 pontos do radar geral, e a maior, de 0,9 pontos contra 0,6 pontos. As dimensões com maior crescimento foram *rede*, *relacionamento* e *clientes*, sendo perceptível que seis dimensões que apresentavam escores abaixo de 2 pontos no ciclo T0 aumentaram para mais de 2 pontos no ciclo T2, como pode ser visto na figura 3.

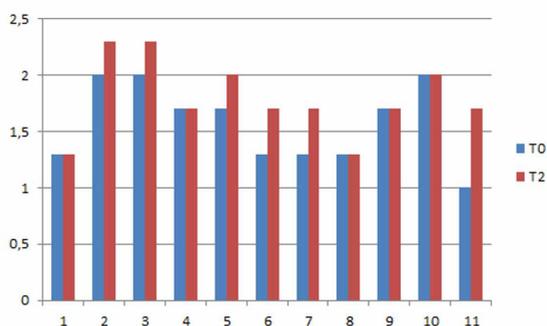
Figura 3 - Evolução Ciclo T0-T2



Fonte: Autoria própria

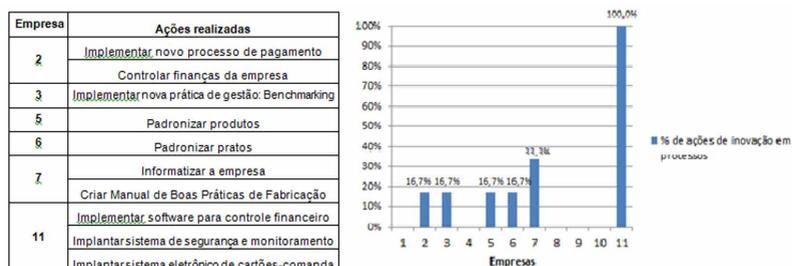
As dimensões *plataforma*, *soluções*, *processos* e *cadeia de fornecimento* apresentaram uma evolução pouco satisfatória, mostrando claramente a maior preocupação das empresas desse setor em ampliar a sua oferta, dimensão com o maior escore, como pode ser observado na tabela 2 e na figura 3. A dimensão *processos* está entre as que apresentaram a menor evolução (0,2 pontos), o que pode ser maléfico visto à justificada importância de investimentos nessa dimensão para o crescimento de empresas do ramo de A&B.

Voltando a atenção apenas para a dimensão *processos* na referida amostra de 11 empresas, é possível identificar a evolução de cada uma nesse quesito. A figura 4 apresenta um gráfico com essa evolução.

**Figura 4 - Evolução das empresas de A&B na dimensão processos**


Fonte: Autoria própria

Conforme o gráfico presente na figura 4, percebe-se que apenas seis empresas (54,5%) apresentaram evolução nessa dimensão, ou seja, das 11 empresas, 5 não despenderam esforços para inovar nos processos do seu negócio. Conforme Bachmann e Destefani (2008), no que diz respeito aos escores das 11 empresas, mesmo as que apresentaram evolução evidenciam um perfil pouco inovador, visto que, para que sejam consideradas ao menos inovadoras ocasionais, precisariam apresentar escores a partir de 3 pontos. A figura 6 apresenta as ações em processos realizadas pelas empresas e o percentual dessas em relação a outras ações de inovações executadas.

**Figura 5 - Percentual de ações em inovação de processos**


Fonte: Autoria própria.

Observando o gráfico na figura 5, nota-se que quatro empresas tiveram 16,7% delas voltadas para inovação de processos, uma com 33,3% e uma direcionou todas as suas ações para essa finalidade. Quanto às ações implementadas pelas empresas, mesmo que não apresentem algo totalmente novo ou tecnologias avançadas, Varadarajan (2018) afirma que podem ser consideradas inovações, visto que representam a implementação de algo novo para a empresa ou uma melhoria em algo que já existia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como preceito a análise da implantação de inovações de processos nas MPEs do setor de Alimentos & Bebidas atendidas pelo Agente Local de Inovação na cidade de Teresina-PI, por meio de ações relacionadas ao Radar de Inovação.

Em relação ao objetivo, os resultados da pesquisa indicam que todas as empresas de A&B apresentam um perfil pouco inovador na dimensão supracitada, havendo a necessidade de mais esforços para que cheguem a atingir o perfil de inovadoras ocasionais em *processos*.

Uma das principais limitações para o estudo é quanto ao tamanho da amostra, pois a quantidade de 11 empresas referentes ao setor de A&B não permite o uso de ferramental estatístico mais aprofundado. Sugere-se para trabalhos futuros um estudo com amostra mais ampla, considerando todas as empresas do setor atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação da cidade de Teresina-PI, de forma a retratar a situação das empresas de A&B quanto à inovação de processos com maior homogeneidade.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Perfil da ABRASEL:** Abrasel – trabalho, profissionalização e investimentos pelo desenvolvimento do Brasil. 2018. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/perfil-da-abrasel.html>. Acesso em: 16 set. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES: **No Brasil, poucos restaurantes ficam antigos:** restaurantes centenários são casos isolados no país - mas será que existe a fórmula da imortalidade?. 2010. Disponível em: <http://ap.abrasel.com.br/noticias/103-no-brasil-poucos-restaurantes-ficam-antigos>. Acesso em: 16 set. 2018.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE:** cultura do empreendedorismo e inovação. Bachmann & Associados. Curitiba, 2008. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>. Acesso em: 08 out. 2018.

BACK, Eduardo Santos. **Implantação do gerenciamento de mudanças conforme o modelo ITIL v3 em um departamento de tecnologia da informação.** 2013. 76 f. Monografia (MBA em Administração da Tecnologia da Informação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013. Disponível em: [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6598/Eduardo%20Santos%20Back\\_.pdf?sequence=1](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6598/Eduardo%20Santos%20Back_.pdf?sequence=1). Acesso em: 14 set. 2018.

BLOCH, Carter. Measuring Public Innovation in the Nordic Countries: Copenhagen Manual. **Perspectives**, v. 86, n. 2, p. 307-29, 2011.

BRASIL. **Manual de Gestão por Processos do MPF**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2018.

FELDMANN, Paulo Roberto. **A busca de conhecimento externo à empresa como um meio para obtenção de vantagem competitiva**: estudos de casos de utilização de inovação aberta em empresas industriais brasileiras. 2015. 142 f. Tese (Livre Docência em Economia das Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Competitividade e práticas de gestão em setores da indústria brasileira**. 2016. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18107/Competitividade\\_e\\_Praticas\\_de\\_Gestao.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18107/Competitividade_e_Praticas_de_Gestao.pdf). Acesso em: 31 dez. 2018.

GHOBRIL, Alexandre Nabil; BENEDETTI, Mauricio Henrique; FRAGOSO, Nelson Destro. Práticas Inovadoras no Setor de Bares, Restaurante e Lanchonetes. **Encontro de estudos de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 8, p. 1-6, 2014.

HAYASHI JUNIOR, Paulo. Ensaio: a inovação, a firma, o mercado e a hora da verdade. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 2, p. 11-9, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual De Serviços**. 18. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas\\_2016\\_v18\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2016_v18_informativo.pdf). Acesso em: 16 set. 2018.

MCDERMOTT, C. M.; O'CONNOR, G. C. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, p. 424-38, 2002.

MONGUINHO, Maria Margarida Fialho. **Competências dinâmicas e inovação**: o caso da SIBS. 2017. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE-IUL, 2017.

MYERS, Sumner; MARQUIS, Donald G. **Successful industrial innovations**. Washington: National Science Foundation, 1969.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3. ed. Brasília: Finep, 2005.

PARCIANELLO, João Carlos. **Inovação em Processos**: o caso da FASCE de Ijuí/RS. 2015. 93 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2015.

PAREDES, Breno Jose Burgos; SANTANA, Guilherme Alves; DE ALBUQUERQUE FELL, André Felipe. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014.

ROBERTI, Fabrício; SANTANA, Sônia Aparecida. Melhoramentos e padronização de processos em restaurante. **E-RAC**, v. 1, n. 1, 2013.

SAMPAIO, Renelson Ribeiro. **Cadernos de inovação em pequenos negócios**: Orientadores. Análise e experiência do programa agentes locais de inovação - Ciclo 3. 4. ed. Brasília: SEBRAE, 2013. 14 p. Disponível em: <https://bit.ly/2Vh8MLL>. Acesso em: 28 dez. 2018.

SANTOS, Maria Margarida Teixeira Custódio dos. **A importância da paisagem cultural para a competitividade dos destinos**. 2012. 478 f. Tese (Doutorado em Turismo) - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2012.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan management review**, v. 47, n. 3, p. 75, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O sabor da experiência: experiência gastronômica: uma ferramenta de fidelização e competitividade para bares e restaurantes**. Brasília, 2017.

SILVA, Adalto Lucas da. **Modelo de referência para a formação de redes de inovação em Tecnologia da Informação**. 2011. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

SILVA, Carina Gomes da et al. O perfil dos empreendedores nas startups: um estudo de caso na incubadora tecnológica de Santa Maria. In: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, 2., 2013, Santa Maria. **Anais[...]**. Santa Maria. 2013. p. 1-16. Disponível em: <http://ecoinovar.com.br/cd2013/arquivos/artigos/ECO136.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2018.

SILVA, Gabriela Antunes Xavier da. **Inovação empresarial: a utilização do design thinking como nova oportunidade de inovação**. 2014. Dissertação de Mestrado em Marketing e Estratégia. Universidade do Minho. Braga, Portugal, 2014.

SOUSA, Laura Teixeira de; CARVALHO, Luciana. **Pequenos negócios, desafios e perspectivas**. 2. ed.[S.l.: s.n.], 2012.

TIZZO, Livia Martins; LOPES, Luís Cláudio Oliveira. Otimização com multiobjetivos a posteriori aplicada à sintonia de controladores preditivos. In: ENCONTRO INTERNO, 9., 2009, Uberlândia; SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 13., 2009, Uberlândia. **Anais[...]**. Uberlândia: UFU, 2009. p. 1-10. Disponível em: <https://ssl4799.websiteseuro.com/swge5/seg/cd2009/PDF/IC2009-0298.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018.

YOUNG, Dale; CARR, Houston H.; RAINER JR., R. Kelly. Strategic benefits from a mature innovation. **American Journal of Business**, v. 15, n. 2, p. 43-52, 2000.

VALLE, Afonso Celso Corrêa de Araújo. Metodologia de inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5. , 2012, Brasília. **Anais[...]**. Brasília: CONSAD, 2012, p. 1-19.

VARADARAJAN, Rajan. Innovation, Innovation Strategy, and Strategic Innovation. In: Innovation and Strategy. **Emerald Publishing Limited**, p. 143-66, 2018.

## AGRADECIMENTOS

Demonstro gratidão ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que juntos celebram o desenvolvimento do Programa Agentes Locais de Inovação, pela

oportunidade que me foi proporcionada de vivência de experiências profissionais. Agradeço, também, a todos os empresários que me receberam de portas abertas, aos meus colegas de trabalho e a toda equipe de coordenação e consultores seniores.

# A INFLUÊNCIA DO PROGRAMA AGENTE LOCAIS DE INOVAÇÃO NA CAPACIDADE DE INOVAR DAS EMPRESAS DE BOM JESUS-PI

Maria Mayara Soares Oliveira Portela<sup>9</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem o objetivo de analisar como as empresas bonjesuenses participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) estão desenvolvendo suas capacidades de inovação. A pesquisa, de natureza quantitativa e intersetorial, utilizou uma amostra de 40 empresas selecionadas de forma não probabilística e por adesão. A perspectiva temporal é transversal, pois a coleta de dados refere-se ao período de junho de 2017 a dezembro de 2018, totalizando 18 meses. A metodologia para a análise dos dados foi a estatística descritiva e inferencial, considerando que a análise do grau de inovação e das ações realizadas possibilitaria demonstrar a capacidade de inovar dessas empresas. Os resultados demonstram que a maioria dos empresários tem dificuldades para praticar ações realmente significativas de inovação, por acreditarem que o processo de inovar é muito complexo, de difícil execução; por não contarem com mão de obra qualificada; por considerarem oneroso o investimento em inovação e ainda por estarem em um nível de gestão básico. As dimensões que tiveram maior relevância e um notável impacto sobre o aumento do grau de inovação foram *marca, relacionamento, oferta, processos, clientes e organização*, logo são as que impactam positivamente para o desenvolvimento da capacidade inovadora das empresas. O desenvolvimento da capacidade

---

<sup>9</sup> E-mail: mayaraportela87@gmail.com.

inovadora das empresas ainda é lento, pois a evolução dos resultados obtidos no Radar R0 para o Radar R2 demorou mais tempo que o previsto. A média do grau de inovação geral no final do R2 foi de 1,8, o que caracteriza as empresas como “pouco ou nada inovadoras”.

**PALAVRAS-CHAVE:** Programa ALI. Inovação. Grau de inovação. Capacidade de inovar.

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que o progresso das sociedades sempre esteve relacionado com a busca contínua por novas soluções para os problemas humanos. Desde as civilizações primitivas que a evolução e a prosperidade estavam associadas às práticas inovadoras em diversas áreas, como, por exemplo, no manejo da terra para a agricultura, nas construções, nos transportes, nas ferramentas e equipamentos para operações militares. Atualmente, percebe-se que o desenvolvimento da tecnologia e da ciência tornou-se a base de sustentação para o desenvolvimento da sociedade.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) reconhece que a inovação é um dos aspectos essenciais para o desenvolvimento econômico e social de um país. Nesse sentido, estudos apontam que, ao se verificarem os índices de crescimento dos países, as práticas de inovação se destacam como as principais contribuições para o aumento da produtividade fabril e da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Com o propósito de ganhar competitividade e diferencial para permanecerem cada vez mais no mercado, as empresas enxergam na inovação a possibilidade de desenvolver suas capacidades de criar novos bens de consumo, novos modelos de negócio, novas formas de

produção e processos, organização etc. De fato, o aprimoramento nos processos de gestão e de produção pode viabilizar o desenvolvimento de um novo produto e de novas práticas organizacionais, bem como de melhorar a capacidade de aquisição e criação de novos conhecimentos que poderão ser aproveitados para o desenvolvimento de outras inovações. O desempenho de forma geral pode ser melhorado através de ações de inovação, aumentando assim a capacidade de inovar.

A exigência para se considerar determinada ação como inovadora é que o produto, o método de *marketing*, o processo ou as práticas organizacionais sejam novos ou melhorados de forma significativa para a empresa, dessa forma, pode-se distinguir quatro tipos de inovação: de produto, de *marketing*, de processo e organizacional. Outra exigência é que a inovação deve ter sido colocada em prática e/ou introduzida ao mercado. Segundo o Manual de Oslo, uma empresa inovadora é aquela que implementou uma inovação durante o período de análise (OCDE; FINEP, 2005).

O presente estudo busca analisar como a aplicação do questionário Radar de Inovação influenciou na evolução do grau de inovação e na capacidade inovadora das micro e pequenas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) na cidade de Bom Jesus-PI. De acordo com o Manual de Oslo, o desempenho empresarial está intimamente ligado ao conhecimento das capacidades de inovar e aos esforços para melhorar e aumentar cada vez mais essas capacidades. Assim, o conhecimento das capacidades para a inovação é a chave para o estabelecimento de estratégias para a inserção de mudanças, melhoramentos e inovações nas empresas.

Isso posto, propõe-se como objetivo desta pesquisa analisar as capacidades de inovar das empresas bonjesuenses participantes do

Programa ALI. Para tal, foram utilizadas informações fornecidas pelo Radar de Inovação sobre o grau de inovação das empresas e as ações de inovação implementadas por elas nas dimensões mais relevantes.

O artigo está estruturado em sete seções, incluindo esta introdução. A seção 2 apresenta as definições e tipos de inovação; na seção 3, se discorre sobre capacidade de inovar das empresas; a seção 4 traz um comentário sobre o Programa ALI e o Radar de Inovação; seção 5 trata dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; a seção 6 expõe a análise dos resultados obtidos, e a última seção apresenta as conclusões e considerações finais sobre a pesquisa.

## **2 DEFINIÇÕES E TIPOS DE INOVAÇÃO**

De forma abrangente, inovar se faz em três ciclos não necessariamente sequenciais e excludentes: a invenção, existente desde o começo da raça humana; a imitação, ou difusão, presente em mercados onde a economia foi fundamentada na industrialização, e a inovação, que surgiu como uma forma de atender ao mercado que demanda cada vez mais rápido por novos produtos a fim de atender as novas necessidades dos consumidores, transformando-se numa estratégia para a sustentabilidade e desenvolvimento da economia (AUDY, 2017; SANTOS; FAZION; MEROE, 2011).

Foi no começo do século XX, no âmbito da revolução industrial e do modelo capitalista, que a inovação começou a ser estudada como um aspecto determinante para a economia, a partir das pesquisas de Schumpeter, um dos primeiros a definir inovação e a importância da criação e disseminação do conhecimento para o crescimento econômico (MOLINA-PALMA, 2004; SANTOS, BASSO, KIMURA, 2012; TIGRE, 2005).

Segundo Schumpeter (1988), uma inovação, no sentido econômico, somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e gerando riqueza. Ele estabeleceu a diferença entre invenção e inovação ao afirmar que “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema”, enquanto a inovação é uma invenção que proporciona resultados financeiros (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Schumpeter dedicou-se a realizar diversas pesquisas e a desenvolver modelos teóricos os quais buscavam compreender o comportamento competitivo das empresas considerando a capacidade delas para gerir seus recursos. Nesse mesmo sentido, surgiu uma perspectiva da área da estratégia chamada Visão Baseada em Recursos, que relaciona como as empresas utilizam seus recursos físicos, humanos e organizacionais à obtenção ou não de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, proporcionando às organizações permanecerem por mais ou menos tempo no mercado (BARNEY, 1991; SANTOS, BASSO, KIMURA, 2012).

A inovação tecnológica faz com que o sistema econômico entre em desequilíbrio, modificando, dessa forma, os padrões de produção e criando diferenciação para as empresas. Schumpeter (1939), em seu livro *Business Cycles*, categorizou a inovação conforme seu nível de originalidade e ineditismo, classificando-a em três tipos: a radical, que é totalmente diferente de qualquer uma realizada anteriormente; a incremental, que é um aperfeiçoamento de algo que já existe, e as revoluções tecnológicas, aglomerados de inovações que, juntas, têm o poder de causar grandes transformações no mercado.

Essas alterações na dinâmica do mercado foram impulsionadas devido à orientação da economia contemporânea para o acúmulo do

capital. Essa nova concepção e produção de riqueza no capitalismo suscitaram a absorção de inovações nas empresas, fazendo com que os empresários revissem suas ideias, conceitos, processos, modelos de gestão e de pessoas, melhorando cada vez mais a capacidade de inovar das empresas e intensificando o acirramento da concorrência (CORDEIR, 2006; LEKACHMAN, 1973; SANTOS; BASSO; KIMURA, 2012; SILVA NETO; TEIXEIRA, 2011). Nesse contexto econômico, as organizações empresariais buscam inovar para atingir três objetivos básicos: criar diferencial, neutralizar a concorrência e aumentar a produtividade (BACHMANN, 2010).

A inovação é um termo que pode ser definido e interpretado de várias formas, de acordo com a perspectiva de interesse. Na literatura encontram-se diversos conceitos de inovação, entre os quais destacamos os seguintes.

Drucker (1986) entende inovação como um instrumento utilizado pelos empreendedores para a exploração do mercado em busca de mudanças e oportunidades para diferentes negócios ou serviços que transformem o mercado de forma positiva e inovadora. Considera que a inovação pode ser vista como uma disciplina, com metodologias que podem ser aprendidas e utilizadas para minimizar os riscos de iniciar um novo empreendimento.

Rogers (1995) considera inovação como uma ideia, prática (processo) ou objeto (produto) percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção (empresa ou setor). Acredita também que não importa se a inovação é necessariamente nova, contando desde sua descoberta ou desde quem a utilizou primeiro. O que importa é a percepção de novidade, ou seja, se uma nova ideia, processo ou produto é compreendido como uma novidade para determinada pessoa, empresa ou setor, então é considerado uma inovação.

Para Oliveira *et al.* (2014) o ato de inovar é fazer algo novo, realizar novas práticas que levem à mudança de paradigma e gerem valor à empresa. Ele ressalta que não se precisa necessariamente buscar uma mudança de paradigma empresarial, pois essa mudança pode ocorrer em diferentes níveis e esferas da empresa. Nessa perspectiva, torna-se viável inovar nas áreas comercial, logística, *marketing*, criação de novos produtos e processos, enfim, realizar ações inovadoras e relevantes de forma sustentável.

Audy (2017) também acredita que o ineditismo da inovação depende do contexto no qual está inserida, ou seja, o que pode ser visto como inovação em um ambiente, em outro, pode não ser. O autor acrescenta que a inovação abrange não só a criação de novos projetos, conceitos, formas de fazer as coisas, sua exploração comercial ou aplicação social, mas também as formas de disseminação dos benefícios da inovação para a sociedade em geral e para a economia.

A definição de inovação utilizada neste estudo é a desenvolvida pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), a qual foi registrada no Manual de Oslo, documento traduzido e disponibilizado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o qual é utilizado como base para projetos de inovação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), como o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

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 (OCDE; FINEP, 2005, p. 55).

Uma empresa tem diversas possibilidades de realizar transformações inovadoras, seja em seus métodos de trabalhos e na utilização

dos fatores de produção, seja no uso de indicadores de produtividade e desempenho comercial etc. De acordo com o Manual de Oslo, há quatro tipos de inovação: inovações de produto, inovações de *marketing*, inovações de processo e inovações organizacionais (OCDE; FINEP, 2005).

Inovações de produto envolvem mudanças relevantes nas características e qualidades dos produtos e serviços, podendo ser bens e serviços totalmente novos ou aperfeiçoamentos importantes em produtos já existentes. As inovações de *marketing* representam a aplicação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação ou em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. Inovações de processo, por sua vez, significam alterações expressivas nos métodos de produção e logística, na busca de maior eficiência e qualidade na execução dos processos. Já as inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos de gestão, ou seja, mudanças na forma de trabalhar dos colaboradores, reorganização das atividades, implementação de *softwares* de gestão e mudanças nas relações externas da empresa (BACHMANN, 2010; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; OCDE; FINEP, 2005).

### **3 CAPACIDADE INOVADORA**

A incorporação de melhorias significativas nas empresas depende de dois principais fatores: o estabelecimento de estratégias assertivas e o conhecimento das capacidades que tem a empresa de estar propensa à inovação. Esse conhecimento à empresa obter melhores vantagens nas oportunidades que o mercado proporciona. Uma boa gestão do conhecimento, que é acumulado ao longo do tempo, em

recursos humanos, processos e procedimentos, rotinas e outros aspectos da empresa constitui uma das mais significativas capacidades para a inovação (OCDE; FINEP, 2005).

O principal fator de sobrevivência e progresso no ambiente competitivo é a capacidade de inovar, que exige das organizações uma busca constante por realizar seus processos de forma cada vez mais aperfeiçoada, assim como elevar cada vez mais o desempenho organizacional (SILVA; ROCHA DACORSO, 2014).

Segundo Molina-Palma (2004), a formação da capacidade de inovação nas empresas depende de diversos fatores, com destaque para os esforços empreendidos a fim de criar novos produtos, melhorar os processos de produção, melhorar a capacitação da mão de obra e sua habilidade para aprendizagem, bem como promover a melhoria geral do ambiente de trabalho.

Hii e Neely (2000) identificaram três dimensões que definem o construto capacidade inovadora. Para esses autores, a capacidade de inovação de uma empresa pode ser definida como o potencial para gerar um resultado inovador, sendo que esse potencial depende da relação mútua e vantajosa entre a cultura da empresa, dos processos internos e das relações interorganizacionais.

Cunha (2005) afirma que existe uma influência positiva da capacidade inovadora sobre o desempenho da empresa, ou seja, quanto maior é a capacidade de inovar, melhor é o desempenho da empresa. Essa conclusão foi também apontada nos estudos de Mogollón e Vaquero (2004), Roberts e Amit (2003) e Zahra, Belardino e Boxx (1988).

A capacidade de inovação pode ser percebida por meio da identificação de alguns fatores que tornam a empresa habilitada para a

prática e desempenho de ações inovadoras. Esses fatores são estrutura, pessoas qualificadas, cultura e aprendizagem organizacionais. É importante ressaltar que o desenvolvimento da capacidade de inovar não está ligado apenas à estrutura, mas a muitos outros aspectos do processo organizacional, como a liderança, grupos de trabalho para o desenvolvimento do processo de inovação e incentivo à participação de funcionários e demais interessados em contribuir para a inovação da empresa, ressaltando-se a importância das pessoas para a geração de inovação (BARTONE, 2015; DA CUNHA; DE LIMA CARVALHO; TIDD; BESSANT; PAVITI, 1997).

Outro enfoque evidenciado por diversos autores é a importância dos processos para o desenvolvimento e progresso das capacidades de inovar das empresas. Os resultados oriundos de ajustes e melhoria nos processos organizacionais e de produção e nas rotinas gerenciais e transacionais criam vantagem competitiva e favorecem o surgimento e consolidação de capacidades e habilidades para a inovação (DA CUNHA; DE LIMA CARVALHO; BARTONE, 2015; PAPAConstantinou, 1997; REICHERT; ZAWISLAK, 2014; ZAWISLAK *et al.*, 2012).

Em síntese, Neely e Hill (1999, p. 7, *apud* Molina-Palma, 2004, p. 17) define a capacidade de inovação como “O potencial interno para gerar novas ideias, identificar novas oportunidades no mercado e desenvolver uma inovação comerciável através dos recursos e competências existentes na empresa”.

As micro e pequenas empresas (MPE) apresentam dificuldades que interferem no desenvolvimento de suas capacidades inovadoras, a exemplo de pouco acesso ao conhecimento técnico e de gestão; dependência de fornecedores; falta de um processo formal de inovação;

pouco potencial em inovar devido ao alto custo de aquisições e falta de acesso às linhas de crédito para investimentos em inovação; ausência de pessoas qualificadas e deficiência em infraestrutura física (BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018; PEREIRA; GRAPEGGIA; EM-MENDOERFER; TRÊS, 2009).

Devido suas limitações financeiras e a própria estrutura, as micro e pequenas empresas (MPEs) se veem constantemente restringidas em suas ações e conseqüentemente se tornam organizações pouco inovadoras (SILVA; ROCHA DACORSO, 2014). O relatório realizado pelo Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (2007) e o Manual de Oslo (2005) ratificam que as dificuldades para inovar das micro e pequenas empresas constituem um fato, atribuído à dificuldade de obterem financiamento externo para arcar com os custos da inovação, sendo que muitas vezes utilizam recursos próprios para viabilizar projetos inovadores.

Enfim, o conhecimento das capacidades de inovar é primordial para designar as estratégias para a inserção de melhorias significativa nas empresas de modo a aproveitarem as oportunidades do mercado e assim permanecerem nele de forma competitiva. Assim, conhecer o potencial da empresa para inovar em seus processos, produtos, métodos de *marketing* e organizacionais favorece realização dos procedimentos de forma cada vez mais aperfeiçoada, elevando o desempenho da organização.

#### **4 PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI) E O RADAR DE INOVAÇÃO**

No ano de 2008, o Programa ALI teve sua primeira atuação com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas

MPEs com o intuito de fomentar, disseminar e sedimentar a cultura da inovação, possibilitando o surgimento de resultados relevantes.

Com abrangência nacional, o Programa ALI é posto em prática por agentes de inovação, os quais recebem auxílio financeiro do principal parceiro do SEBRAE, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Os agentes atuam sob a orientação de um consultor sênior e têm o papel de prospectar, conhecer, mensurar, orientar e acompanhar, de forma proativa, gratuita e personalizada, um grupo de empresas.

O agente é responsável por aplicar ferramentas capazes de impactar positivamente o nível de inovação dessas empresas. Essas ferramentas são dois diagnósticos (um de gestão e outro de inovação); elaboração da matriz SWOT (FOFA); devolutiva, com explanação dos resultados dos diagnósticos e orientações de possíveis ações de inovação, e, por fim, a elaboração de um plano de ação com propostas inovadoras, cuja execução pode melhorar o desempenho das empresas.

O modelo utilizado neste artigo para mensurar o nível de inovação nas empresas foi o Radar da Inovação, proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) como ferramenta a ser utilizada para mensurar o nível de maturidade de inovação através de 12 indicadores, os quais também sugerem caminhos para uma empresa poder inovar, visando melhorar sua capacidade de inovação. A metodologia foi aprimorada por Bachmann (2008), ao acrescentar o indicador *ambiência inovadora*, por considerar essencial a prática de ações que propiciem à organização um ecossistema favorável à inovação.

**Quadro 1 – Dimensões do Radar da Inovação.**

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

Fonte: Oliveira *et al* (2014)

O questionário é constituído por 13 dimensões, sendo cada uma composta por variáveis que podem receber as seguintes pontuações: 5 (cinco), quando a variável é sistemática ou comum; 3(três), quando a variável se faz presente ocasionalmente, ou 1(um), quando a variável não se faz presente ou não existe. Dessa forma, o Programa ALI classifica o comportamento das empresas diante da variável de cada dimensão analisada como “pouco ou nada inovadora”, quando a pontuação é 1(um); como “inovadora ocasional”, quando a classificação é 3, e “inovadora sistêmica”, quando a pontuação 5 é marcada. O grau de inovação global é obtido pela soma das pontuações obtidas dividida pelo número de questões (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Vale ressaltar um diferencial da ferramenta Radar da Inovação em relação aos outros instrumentos de mensuração da inovação, pois se trata de uma medida de processo, ou seja, o Radar mede o esforço das empresas em inovar com base nas ações realizadas. Já os instrumentos tradicionais utilizam indicadores de insumos e/ou de resultados.

## 5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Com o objetivo de analisar a capacidade de inovação das empresas bonjesuenses participantes do Programa ALI com a análise dos dados fornecidos nas dimensões *processo* e *organização*, do Radar da Inovação, este estudo caracteriza-se por ser de natureza quantitativa e intersetorial, utilizando uma amostra de 40 empresas selecionadas de forma não probabilística e por adesão. A perspectiva temporal é transversal, pois a coleta de dados refere-se ao período de junho de 2017 a dezembro de 2018, totalizando 18 meses. A metodologia para a análise dos dados foi a estatística descritiva e inferencial, considerando que a

análise das dimensões do Radar da Inovação possibilita demonstrar a capacidade de inovar e como os empresários destinam os recursos para inovação (COLLIS, 2005).

A coleta de dados é composta por cinco etapas: sensibilização e adesão das empresas; aplicação dos diagnósticos; elaboração da devolutiva e matriz SWOT; elaboração de um plano de ação e consequente implementação, pelos empresários, das ações de inovação sugeridas no plano. Essas etapas se repetem por até 5 (cinco) vezes, os chamados ciclos. O primeiro é o ciclo 0 (R0) e vai até o ciclo 4 (R4), sendo necessária a realização de pelo menos 3 ações para mudar de ciclo. Nesta pesquisa foram analisados os dados referentes aos ciclos R0 até R2 (Programa ALI, 2016).

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta pesquisa demonstra uma parte do resultado alcançado no 4º ciclo do Programa ALI na cidade de Bom Jesus-PI, o qual começou em 2014 e encontra-se no 2º ciclo, iniciado em 2017 e finalizado em 2019. Nesse ciclo, o Programa contou com a participação de 40 empresas, selecionadas principalmente segundo seu porte empresarial. Podem participar empresas que se enquadram como empresa de pequeno porte (EPP) e microempresa (ME). Na amostra foram aderidas 11 empresas EPP e 29 empresas ME, as quais se distribuem em diferentes setores: 25 empresas são comércio, 13 empresas pertencem ao setor de serviço e 2 empresas são indústrias.

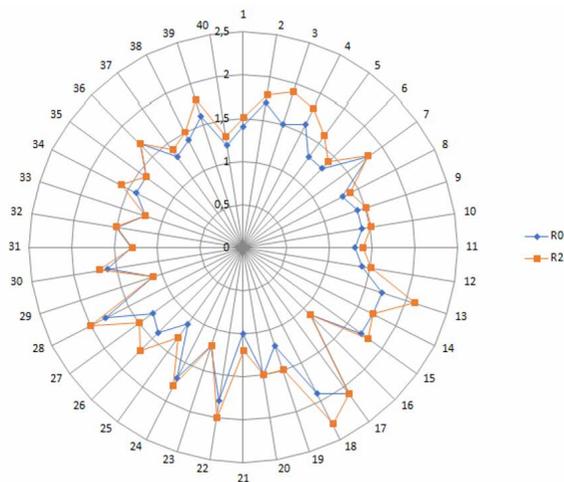
**Tabela 6 - Caracterização das empresas por porte e setor**

<b>PORTE</b>	<b>Nº EMPRESAS</b>
EPP	11
ME	29
<b>SETOR</b>	<b>Nº EMPRESAS</b>
COMÉRCIO	25
SERVIÇO	13
INDÚSTRIA	2

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A seguir, na Figura 1, segue o gráfico comparativo do grau de inovação geral das 40 empresas referente aos dados coletados no primeiro diagnóstico realizado (Radar R0) e no terceiro diagnóstico (Radar R2).

**Figura 1 – Comparativo da evolução do grau de inovação geral dos radares R0 e R2**



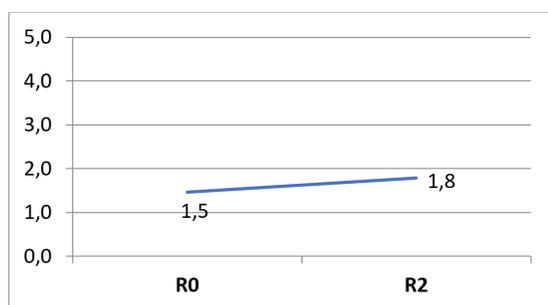
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A pontuação máxima do grau de inovação é 5 (cinco), sendo que, ao analisar o gráfico, constatamos que todas as empresas não chegaram nem à metade (2,5) dessa pontuação. Isso indica que, apesar da implementação de ações de inovação, a maioria foi pouco relevante para o acréscimo do grau de inovação, não trazendo uma mudança significativa na oferta de novos produtos, processos, nem nas práticas organizacionais e de *marketing*, por isso percebe-se visualmente que há pouca diferença na evolução do grau de inovação geral entre o Radar R0 e o R2 das 40 empresas.

O gráfico da figura 1 revela também algo da cultura da prática de inovação das empresas. Muitos empresários têm dificuldades para pôr em prática ações realmente significativas de inovação, por acharem o processo muito complexo, de difícil execução, e ainda por falta de qualificação própria e dos funcionários, além de considerarem algo muito oneroso. Essas dificuldades são relatadas também por Silva e Rocha Dacorso (2014), OCDE/ Finep (2005) e Bittar, Serio e Vasconcellos (2018), que confirmam a dificuldade das MPEs para inovar. Dentre elas estão a falta de informações sobre o processo, a falta de pessoal qualificado, o alto custo de implementar algo inovador e a dificuldade em acessar financiamentos voltados para a inovação.

Outro aspecto importante é a análise da capacidade de inovar, ou seja, do potencial para gerar algo inovador, aspecto que pode ser averiguado através da média do grau de inovação geral das empresas apresentado no gráfico da figura 2.

**Figura 2 – Evolução da média do grau de inovação geral**



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O gráfico evidencia que o desenvolvimento da capacidade inovadora das empresas é lento e de variação reduzida, pois o prazo para gerar um resultado inovador foi demorado, considerando-se que o tempo esperado era de 12 (doze) meses para a evolução dos resultados obtidos no Radar R0 para o Radar R2, sendo que demorou 18 (dezoito) meses (junho de 2017 a dezembro de 2018). Quanto à variação reduzida, a média do grau de inovação geral identificada no Radar R0 foi de 1,5 pontos, enquanto, no Radar R2, foi de 1,8, gerando um resultado de 0,3 pontos.

De acordo com a classificação utilizada no Programa ALI, elaborada por Bachmann e Destefani (2008), as empresas de Bom Jesus-PI estão caracterizadas como empresas “pouco ou nada inovadoras”, ou seja, quando sua pontuação vai de 1,0 a 2,9 e não são identificadas ações relevantes para o grau de inovação.

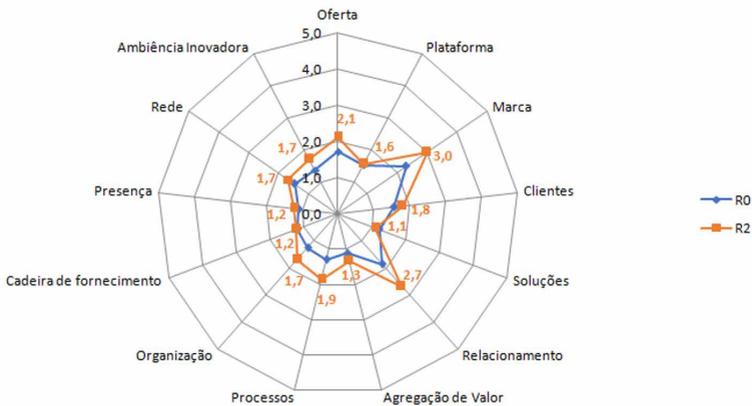
Diante desse resultado (figura 2), podemos inferir que a relação entre a cultura da prática de inovação e os processos internos juntamente com as relações interorganizacionais não estão se desenvolvendo de forma mútua e vantajosa (HII; NEELY, 2000) e que os

esforços empreendidos para a criação de novos produtos, melhoria dos processos, capacitação de pessoal e melhoria geral do ambiente de trabalho voltado para inovação (MOLINA-PALMA, 2004) não estão sendo suficientes para a melhoria significativa do grau de inovação e, conseqüentemente, da capacidade inovadora das empresas.

A cultura da prática de inovação ainda é algo recente para os empresários de Bom Jesus-PI, apesar de alguns deles considerarem de suma importância, porém muitos não sabem por onde começar e como fazer. O Programa ALI, juntamente com outros programas que promovem e subsidiam ações de inovação, como o SEBRAETEC, têm realizado ações a fim de mudar essa realidade.

O gráfico apresentado na figura 3 demonstra a média do grau de inovação alcançada em cada dimensão do Radar da Inovação.

**Figura 3 – Evolução do grau de inovação geral nas dimensões do Radar da Inovação**



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

No gráfico da figura 3, observa-se que as dimensões que obtiveram maior pontuação do grau de inovação no R2 foram, respectivamente, *marca*, com 3,0; *relacionamento*, com 2,7; *oferta*, com 2,1; *processos* com 1,9; *clientes*, com 1,8, e *organização*, com 1,7. Dessa forma, constata-se que as ações realizadas pelas empresas nessas dimensões foram as que tiveram maior relevância para a medição do grau de inovação e, portanto, são as que impactam positivamente no desenvolvimento da capacidade inovadora das empresas.

As principais ações realizadas nessas dimensões foram: *marca*: - registro de marca no INPI; *relacionamento* - doação de facilidades e recursos para melhorar o relacionamento com os clientes, como a criação de uma loja de conveniência e melhoria de site e redes sociais; *oferta* - oferta de produtos inovadores; *processos* - aquisição de *software* para maior eficiência na execução dos processos, mudança de *layout* e reforma nas instalações; *clientes*: identificação de necessidades não atendidas dos clientes, através de pesquisa; *organização*: elaboração de organograma, manual de conduta e regimento interno, definição de funções e responsabilidades de cada cargo e estruturação de setor comercial.

No entanto, quando consideramos a variação da evolução do grau de inovação, a ordem é alterada. Abaixo, na tabela 2, segue um resumo da pontuação obtida do grau de inovação nessas dimensões e a variação da evolução do R0 para o R2. *Relacionamento* e *marca* continuam como as dimensões que apresentam as ações mais importantes para a evolução do grau de inovação e desenvolvimento da capacidade inovadora das empresas. Em seguida, aparecem as dimensões *processos* e *organização*, que têm a mesma relevância para o aumento do grau de inovação e aperfeiçoamento da capacidade de inovar (DA CUNHA; DE LIMA CARVALHO; BARTONE, 2015; PAPACONSTANTINOU, 1997; REICHERT; ZAWISLAK, 2014; ZAWISLAK *et al.*, 2012).

**Tabela 2 - Variação do grau de inovação entre R0 e R2**

DIMENSÃO	R0	R2	VARIAÇÃO
Relacionamento	1,9	2,7	0,8
Marca	2,3	3,0	0,7
Processos	1,3	1,9	0,6
Organização	1,3	1,7	0,4
Oferta	1,7	2,1	0,4
Clientes	1,6	1,8	0,2

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Vale mencionar que foi nas dimensões *processos* e *organização* que mais empresas realizaram ações de inovação, conforme apresentado na Tabela 3. As empresas que inovaram nessas dimensões perceberam que suas necessidades no momento eram as seguintes: i) busca de maior eficiência e qualidade na execução dos processos, ao implementar *softwares* avançados de gestão e realizar alterações no *layout* para melhorar o fluxo dos processos e a forma de trabalho dos colaboradores, gerando uma maior produtividade e redução de custos; ii) prática de novos métodos organizacionais, com a elaboração e implementação dos manuais de conduta e regimento interno contendo organograma, declaração de missão e visão, além do planejamento estratégico. (BACHMANN, 2010; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; OCDE; FINEP, 2005).

**Tabela 3 - Número de empresas que realizaram ações de inovação**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>QTD DE EMPRESAS</b>
Processos	17
Organização	16
Relacionamento	12
Oferta	12
Marca	7
Clientes	1

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Diante dos dados apresentados na Tabela 3, surge o questionamento: por que o grau de inovação não cresceu de forma acentuada com a realização de ações na melhoria do gerenciamento dos processos e das práticas organizacionais? De acordo com Barañano (2005) e Freire e D’Anjour (2016), as práticas gerenciais são fundamentais para a construção sólida, segura e efetiva das capacidades necessárias para formação de uma cultura de inovação na empresa.

A melhoria da gestão é um alicerce relevante para o aperfeiçoamento da capacidade inovadora e aumento do grau de inovação. Isso posto, podemos considerar que, apesar de serem fundamentais para a inovação, as ações em *processos* e *práticas organizacionais* não têm um impacto direto e notável no grau de inovação, mas interferem de forma indireta, funcionando como um importante alicerce para o aumento do grau de inovação e do desenvolvimento das capacidades de inovar.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação é primordial para o desenvolvimento econômico e social de uma nação. A implementação das práticas de inovação contribuem para o aumento da produtividade das empresas e consequentemente da qualidade de vida das pessoas, pois as empresas desenvolvem a capacidade de criar novos produtos, novos processos, novas práticas de *marketing* e organizacionais.

Buscou-se nesta pesquisa analisar a interferência do Programa ALI na capacidade de inovar das empresas de Bom Jesus-Piauí, com a aplicação do questionário Radar da Inovação, que possibilitou diagnosticar a situação atual das práticas de inovação e identificar quais ações poderiam melhorar a maturidade da inovação dessas empresas. Nesse sentido, ao verificar o grau de inovação e as ações realizadas nos ciclos R0 ao R2, pôde-se apontar quais dimensões tiveram impacto na evolução do grau de inovação e na capacidade de inovar nas organizações participantes.

Os resultados demonstram que as empresas de Bom Jesus realizaram ações com baixo impacto para o acréscimo do grau de inovação geral, ao se compararem o Radar R0 e o R2, não trazendo uma mudança significativa e notável para o grau de inovação, permanecendo na classificação de “pouco ou nada inovadoras”. Esse resultado nos permite deduzir que a maioria dos empresários encontra dificuldades para praticar ações realmente significativas de inovação, possivelmente por acreditarem que o processo de inovar é muito complexo, de difícil execução, por não contarem com mão de obra qualificada, por considerarem oneroso o investimento em inovação e ainda por se situarem em um nível de gestão básico.

O desenvolvimento da capacidade inovadora das empresas é lento, pois a evolução dos resultados obtidos no Radar R0 para o Radar

R2 demorou mais tempo que o previsto. A média do grau de inovação geral identificada no Radar R0 foi de 1,5 pontos, enquanto, no Radar R2, foi de 1,8, gerando um resultado de 0,3 pontos. Assim, as empresas estão caracterizadas como “pouco ou nada inovadoras”, segundo classificação de Bachmann e Destefani (2008), ou seja, a relação entre a cultura da prática de inovação e os processos internos juntamente com as relações interorganizacionais não estão se desenvolvendo de forma mútua e vantajosa (HII; NEELY, 2000).

As dimensões que tiveram maior relevância e um notável impacto sobre o aumento do grau de inovação foram *marca, relacionamento, oferta, processos, clientes e organização*, logo são as que impactam positivamente no desenvolvimento da capacidade inovadora das empresas, sendo que foi nas dimensões *processos e organização* que um número maior de empresas realizaram ações de inovação.

Conclui-se que as empresas participantes do Programa ALI ainda apresentam um nível de gestão básico, o que permite uma evolução de forma pouco significativa do grau de inovação, e que os investimentos realizados em ações visando à melhoria do gerenciamento dos processos e das práticas organizacionais são os alicerces que permitirão a construção gradativa e efetiva das capacidades de inovar e do aumento do grau de inovação.

## REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017.

BACHMANN, Dorian. **Guia para a inovação**. Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. Curitiba: SEBRAE PR, 2010.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE: cultura do empreendedorismo e inovação.** Curitiba: SEBRAE, 2008.

BARANÃO, A. M. Gestão da Inovação Tecnológica: Estudo de cinco PMEs Portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 57 - 96, jan./jun. 2005.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETT, Peter; SEXTON, Martin. Innovation in small, project based construction firms. **British Journal of Management**, v. 17, n. 4, p. 331-46, 2006.

BITTAR, A. V.; SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 1-32, 2018.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação.** Curitiba: Aymarã Educação, 2011.

COLLIS, J. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORDER, Solange. **Políticas de inovação tecnológica no Brasil: experiência recente e perspectivas.** Texto para discussão, IPEA, Brasília, 2006.

CUNHA, Neila Conceição Viana da. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas ino-**

**vadoras.** 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DA CUNHA, Neila Conceição Viana; DE LIMA CARVALHO, Mayra Suelen; BARTONE, Ana Laura Crisci. Estudo do radar da inovação em três empresas do segmento de autopeças de Sorocaba. Pensamento & Realidade. **Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração**, FEA/PUC-SP, v. 30, n. 1, p. 18, 2015.

DE MATOS FERREIRA, João José; DA ENCARNAÇÃO MARQUES, Carla Susana; BARBOSA, Maria João. Relação entre inovação, capacidade inovadora e desempenho: o caso das empresas da Região da Beira Interior. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 4, n. 3, p. 117-32, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor:** princípios e práticas. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & CIA LTDA; Pioneira, 1986.

FLORIANI, Ricardo; BEUREN, Ilse Maria; DEL PRÁ NETTO MACHADO, Denise. Processo de inovação em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, p. 783 - 802, 2013.

FREEMAN, Christopher. A economia da inovação industrial. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2008.

FREIRE, Aline Gabriel; D'ANJOUR, Miler Franco. **Mensurando a inovação:** avaliação em MPES participantes do Programa Agentes Locais de Inovação. Natal: SEBRAE/RN, 2016.

FÓRUM PERMANENTE DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE - FPMEPP. **Desenvolvimento tecnológico e inovação nas micro e pequenas empresas: fatores de influência.** São Paulo, 2007.

HII, Jasper; NEELY, Andrew. **Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others.** IN PERFORMANCE, C. F. B. & UNIVERSITY, C. (Eds.) 7th International Annual EurOMA Conference 2000

LEKACHMAN, Robert. **História das idéias econômicas.** Rio de Janeiro: Bloch, 1973.

MOLINA-PALMA, Manuel Antonio. **A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia.** 2004. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10112004-212943>.

OCDE. FINEP. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. Brasília, DF: FINEP,2005.

OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois de et al. Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 115-37, 2014.

OLIVEIRA, M. R. G. et al. Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. **Revista de Administração e Inovação – RAI.** São Paulo, SP, v. 11, n. 1, p. 113-37, 2014.

PAPACONSTANTINO, G. Technology and industrial performance. **The OECD Observer**, OECD, n. 204, p. 6-10, feb./mar. 1997.

PAREDES, Breno Jose Burgos; SANTANA, Guilherme Alves; DE ALBUQUERQUE FELL, André Felipe. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PINTO, Jefferson de Souza; ANHOLON, R. A. Inovação nas empresas e a necessidade de novos paradigmas em indicadores de desempenho. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2006. **Anais [...]**. São Paulo: FEA-USP, 2006, p. 1-10.

REICHERT, F. M.; ZAWISLAK, P. A. Technological Capability and Firm Performance. **Journal of Technology Management Innovation**, v. 9, Issue 4, 2014.

RIOS, José Antonio Dermengi; DE SOUZA PINTO, Jefferson. A inovação nas empresas e seu processo de mensuração. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2006. **Anais [...]**. São Paulo: FEA-USP, 2006. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/PGT/PGT01-\\_A\\_inova%E7%E3o\\_nas\\_empresas.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/PGT/PGT01-_A_inova%E7%E3o_nas_empresas.PDF). Acesso em: abril de 2019.

SANTOS, Adriana B. A.; FAZION, Cíntia B.; MEROE, Giuliano P. S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter.

Caderno de Administração. **Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 5, n. 1, p. 1 - 16, 2011.

SANTOS, David Ferreira Lopes; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; KIMURA, Herbert. A estrutura da capacidade de inovar das empresas brasileiras: uma proposta de construto. **RAI -Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 103-28, 2012.

SANTOS, David. **A influência da inovação no desempenho das firmas no Brasil**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan management review**, v. 47, n. 3, p. 75, 2006.

SAVIOTTI, Pier Paolo. Foundations of the Economics of Innovation: Theory, Measurement and Practice. **R&D Management**, v. 30, n. 4, p. 379-379, 2000.

SCHUMPETER, Joseph Alois et al. **Business cycles**. New York: McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo y democracia**. Barcelona: Ed. Folio, 1984.

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

SEBRAE. **Programa ALI**: Amostra das histórias de sucesso do Piauí – Ciclo 2014/2016. Teresina: SEBRAE/PI, 2016.

SILVA, M.; RAPOSO, M.; FERRÃO, M. Capacidade inovadora empresarial: estudo dos factores que influenciam a inovação no processo. In: CONGRESO HISPANO-FRANCÊS DE AEDEM, 14., 2004, Ourense. **Memorias [...]**. Madrid: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2004. p. 693-703.

SILVA NETO, Ana Teresa da; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **INMR - Innovation & Management Review**, 8(3), 205-229, 2011.

SILVA, Glessia; ROCHA DACORSO, Antônio Luiz. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**: integrating technological, market and organizational change. London: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

TIGRE, Paulo Bastos. Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 1, p. 187-223, 2005.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRAS, J.; BARBIEUX, D.; REICHERTS, F. M. Innovation Capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management Innovation**, n. 7, Issue 2, 2012.







Universidade Estadual do Piauí - UESPI

Apoio

