

## GESTÃO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO EM MPEs DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Recebido em 08/07/2014. Aprovado em 09/09/2014.  
Avaliado pelo sistema *double blind peer review*.

Douglas Borges e Souza<sup>1</sup>  
Lígia Maria Heinzmann<sup>2</sup>

### Resumo:

O objetivo do estudo foi realizar uma análise comparativa do grau de inovação da dimensão Marca do Radar um (M1) em relação ao Radar zero (M0) gerados por meio da aplicação da metodologia para estimar o grau de inovação nas MPEs (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Também foram analisadas outras duas dimensões: Presença e Rede. As empresas participantes do estudo são de micro e pequeno porte, do segmento da construção civil, situadas em Cuiabá e Várzea Grande/MT. A pesquisa enquadra-se como descritiva, qualitativa, de corte longitudinal e participaram 30 empresas (Radar zero) e 28 empresas (Radar um). Como resultado foi possível constatar na análise comparativa do Grau de Inovação que ocorreram evoluções nas três dimensões analisadas, sendo que a dimensão Marca apresentou a maior evolução, escore médio de 3,7 para o M1 em relação a 2,7 para o M0. Ressaltam-se algumas ações de inovação realizadas pelos gestores: registro da marca em órgão competente (INPI); associação da marca ao *marketing* social; criação de pontos de venda em parcerias e a disponibilização de novos canais de comunicação. Por fim, tem-se que a gestão da inovação no ambiente das MPEs deve ser fomentada diariamente por meio do comprometimento de seus gestores para conseguir o envolvimento de suas equipes, utilizando-se para tal, ações que estimulem um ambiente propício à geração de ideias, e consequentemente, inovações.

Palavras-chave: Dimensão Marca. Gestão da inovação. Ideias.

## INNOVATION MANAGEMENT: A COMPARATIVE STUDY IN CIVIL CONSTRUCTION MPEs

### Abstract:

The aim of the study was to analysis a comparative of the degree of dimension innovation the Brand to Radar one (M1) compared to the Radar zero (M0) generated by applying the methodology to estimate the degree of innovation in MPEs (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Were also analyzed two other dimensions: Presence and Network. Companies participating in the study are sized micro and small, segment of civil construction, located in Cuiabá and Várzea Grande/MT. The research is classified as descriptive, qualitative, longitudinal and participated 30 companies (Radar zero) and 28 companies (Radar one). As a result, was possible to show the comparative analysis of the Degree of Innovation developments that occurred in the three dimensions analyzed, and the dimension Brand had the highest evolution, mean score of 3.7 for M1 compared to 2.7 for M0. We emphasize some innovative actions undertaken by managers: brand registration in the competent organ (INPI);

<sup>1</sup> Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho. E-mail: douglasborgesesalimt@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). E-mail: ligiamhz@hotmail.com

brand association to social marketing; creation of outlets in partnerships and the availability of new communication channels. Finally, we have that innovation management in the environment of MPes should be encouraged daily through the commitment of their managers to get the involvement of their teams, using for such, actions that encourage an environment conducive to generating ideas and consequently innovations.

Keywords: Brand dimension. Innovation management. Ideas.

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação pode ser considerada como um dos principais fatores para garantir a competitividade das micro e pequenas empresas (MPes) no mercado. O cenário competitivo intensifica o achatamento das margens de lucro dos produtos e serviços, portanto, se torna necessário que os empreendedores agreguem valor nas comercializações por meio da inovação. As inovações são importantes porque permitem às empresas o acesso a novos mercados, aumentam suas receitas, realizam parcerias, adquirem novos conhecimentos e aumentam o valor de suas marcas (GRUPO INSTITUTO INOVAÇÃO, 2013).

Para que haja o surgimento de inovações, é fundamental que se estabeleça um ambiente empresarial propício a esse fim, por isso a necessidade de práticas que favoreçam a instalação de uma cultura de inovação nas organizações. De acordo com Shapiro (2009) uma cultura de inovação é mais do que apenas geração de ideias, é a capacidade de ser contínua e sustentável, garantindo o surgimento e desenvolvimento da inovação.

O desenvolvimento de uma cultura de inovação nas empresas de micro e pequeno porte requer inicialmente o interesse e a iniciativa do gestor, bem como a utilização de práticas que estimulam o surgimento de ideias inovadoras, favorecendo assim condições para um diferenciado ambiente empresarial, no qual todos os membros estejam comprometidos com o processo de inovação e a busca de resultados.

De acordo com o Manual de Inovação (MBC, 2008, p. 16) “práticas favoráveis à inovação devem ser implementadas nas empresas, tais como: difusão de informações, qualificação da mão de obra e reconhecimento do esforço coletivo”. Portanto confirma-se a necessidade de comprometimento do gestor com o processo de gestão da inovação na empresa, pois esta deve ser uma questão presente, inclusive no planejamento estratégico, para que funcione adequadamente e represente um diferencial competitivo diante do mercado.

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da cultura de inovação no ambiente empresarial de seu público alvo (MPes), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) lançou em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que no Estado de Mato Grosso vem atuando desde Agosto de 2011. Por meio de um processo seletivo, com treinamento específico sobre a temática da inovação, os agentes selecionados contam com apoio e orientação profissional especializada para avaliar o grau de inovação das empresas atendidas pelo Programa.

De acordo com os diagnósticos realizados nas empresas são elaboradas propostas oportunidades de inovação a serem desenvolvidas nas empresas por meio de planejamento de ações com foco na inovação. O presente estudo tem como objetivo geral realizar uma análise comparativa do grau de inovação da dimensão Marca do Radar um (M1) em relação ao Radar zero (M0) gerados por meio da aplicação da metodologia para estimar o Grau de Inovação nas

MPes (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Também serão ressaltadas outras duas dimensões: Presença (Praça) e Rede.

No presente estudo também serão apresentadas ações que foram implementadas e que contribuíram para a evolução das referidas dimensões da inovação nas MPes. As empresas participantes da pesquisa são de micro e pequeno porte do segmento da construção civil, localizadas nas cidades Mato-grossenses de Cuiabá e Várzea Grande.

O estudo reveste-se de importância pelo fato de abordar a temática do desenvolvimento da cultura de inovação em empresas de micro e pequeno porte. Também por disseminar práticas que contribuem para o desenvolvimento de ações de inovação.

## 2 A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM MPes

A Inovação é um tema atual e fundamental não apenas no mundo dos produtos e serviços, mas também no mundo da gestão (VALOR ECONÔMICO, 2011). De acordo com Vasconcellos (2011) a gestão da Inovação é o processo que permite descobrir, criar, aperfeiçoar ou comercializar novos produtos, serviços e novos modelos de negócios.

Para Nascimento (2011) as empresas brasileiras, independentemente do porte, não tem tradição de inovar, isso passou a ser uma exigência recente, mais especificamente da última década, levando em consideração o mundo cada vez mais globalizado. Ainda o mesmo autor afirma que no mercado global, tenha qual tamanho tiver, a empresa que não inovar tem cada vez menos chances de sobreviver.

Com base neste contexto, a gestão da inovação nas MPes representa uma estratégia para sobrevivência, bem como para o desenvolvimento das empresas. Considerando a temática abordada no estudo, este capítulo apresenta uma breve revisão de literatura.

### 2.1 INOVAÇÃO

De acordo com Canongia et al. (2004) considera-se atualmente que a capacidade de inovar é uma das mais importantes características presente nas empresas competitivas. Para tal, a busca sistemática por inovações radicais, ou seja, quando as novas ideias resultam em produtos ou processos totalmente novos, e por inovações incrementais, é fundamental para a sobrevivência das empresas.

De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2005, p. 57) o conceito de inovação é definido como a “introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou uso previstos”. Ainda com base no Manual a inovação pode ser classificada em produto, processo, *marketing* e organizacional.

Conforme mencionado pelos autores, a busca da inovação deve ser contínua por parte das empresas. Seja qual for o seu tipo e abrangência, a inovação pode representar uma estratégia para crescimento e consolidação das MPes no mercado.

Diante deste cenário, deve ser levada em consideração a importância de um sistema de gestão de ideias visando à inovação, pois é praticamente impossível inovar sem que haja o desenvolvimento de ideias para esse fim.

Conforme Trentini (2011) administrar as ideias geradas na empresa é um dos maiores desafios dos gestores, considerando-se que são muitos os fatores envolvidos nessa questão. Sabe-se que nem todas as ideias podem ser aproveitadas, então se devem tomar alguns cuidados, pois *feedbacks* negativos e/ou mal direcionados podem causar desmotivação, consequentemente podem inibir novas contribuições.

O autor ainda ressalta a necessidade de se estabelecer rotinas nas empresas de modo a possibilitar o registro das ideias propostas pelos colaboradores, bem como posterior avaliação. Entretanto, para que esse processo funcione é fundamental que seja estruturado com base em parâmetros bem definidos e que sejam de conhecimento geral e de comum acordo de todos na empresa.

Por sua vez, para David, Carvalho e Penteado (2011) a gestão de ideias é um processo essencial para a administração de uma empresa. É importante os gestores perceberem o posicionamento estratégico das ideias e saibam utilizá-las para obter vantagem competitiva. Sensibilizados de que estas representam o principal insumo que alimenta o processo de inovação nas empresas, caberá aos líderes aproveitar o potencial das fontes disponíveis para gerar, coletar, registrar, transformar e implantar ideias de forma a torná-las inovações de sucesso.

## **2.2 O PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS MPES**

Para que a inovação ocorra e seja sustentável nas empresas de micro e pequeno porte, há necessidade do estabelecimento de um processo, que assim como a gestão de ideias, deve ser embasado em parâmetros bem definidos e contar com a participação e comprometimento de toda equipe.

Segundo David, Carvalho e Penteado (2011) uma cultura que favorece a inovação, além de estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa deve fundamentar um processo que contemple: uma sistemática de geração e avaliação de ideias; manutenção de ambientes propícios à manifestação criativa; canais eficientes de comunicação; estímulos aos colaboradores para que contribuam com sugestões e ideias; programa de recompensa pelas ideias inovadoras e métricas para avaliação de resultados. O processo mencionado pelos autores apresenta os mecanismos para a gestão da inovação no ambiente empresarial.

Os autores citados também destacam que no processo da gestão da inovação nas MPES, deve-se ter o envolvimento dos clientes, considerando estes como uma fonte para a geração de ideias e sugestões que podem ser incorporadas pelas empresas e tornarem-se inovações que agreguem valor a seus produtos ou serviços. Assim, as empresas não devem descartar a possibilidade de implantar um sistema que possibilite a participação de seus clientes no processo de inovação.

Ainda David, Carvalho e Penteado (2011) mencionam que no caso de inovação aberta existem mecanismos que reúnem funcionalidades para a gestão da inovação, viabilizando a comunicação interna e também com parceiros externos como: fornecedores, clientes, distribuidores, entre outros.

Por fim, a sistematização dos vários procedimentos que favorecem a busca pela inovação nas empresas propicia condições para o desenvolvimento da gestão da inovação como estratégia competitiva das MPES.

## **2.3 METODOLOGIA PARA ESTIMAR O GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES**

O grau de inovação das organizações é normalmente avaliado por meio de análise de determinados indicadores, tais como: número de patentes, volume de recursos aplicados em PD&I entre outras métricas. Entretanto, é fato que a aplicação desse tipo de métrica nas MPES revela-se numa difícil tarefa, além de apresentar poucos resultados efetivos na prática (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Visando estimar o grau de inovação nas MPES, o estudo utiliza como base a metodologia desenvolvida por Sawhney et al. (2006) e adaptada por Bachmann e Destefani

(2008). A mesma é composta por 13 dimensões denominadas: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

Detalha-se para fins de elaboração do presente estudo as dimensões Marca, Presença e Rede. A dimensão Marca está relacionada à marca de determinada empresa que se refere a um conjunto de itens: símbolos, palavras (*slogan*) e/ou formatos cuja finalidade principal é transmitir sua imagem aos clientes. Inova-se nessa dimensão, por exemplo, ao tirar partido da marca para alavancar outras oportunidades de negócio, ou ainda, fazer uso de outros negócios para valorizar a mesma (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Por sua vez, a dimensão Presença (Praça) relaciona-se tanto aos canais de distribuição utilizados pela empresa para disponibilizar seus produtos aos clientes, quanto aos locais aonde esses podem adquirir os itens comercializados. Inovar nessa dimensão é criar novos pontos de venda bem como utilizar os já existentes com criatividade (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

A dimensão Rede se refere aos diversos aspectos que objetivam realizar a conexão entre: empresa, os produtos e seu público-alvo. Relacionando-se fundamentalmente aos recursos utilizados pela organização, visando comunicar-se ágil e eficazmente com seus clientes (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Quanto aos métodos e técnicas aplicados no desenvolvimento do estudo, observa-se características de uma pesquisa descritiva, qualitativa e de corte longitudinal. De acordo com Gil (2010) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se do método qualitativo. Segundo Denzin e Lincoln (2005, p. 3),

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo dele uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais [...].

De acordo com Richardson (1999, p. 79), “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”.

Por fim, o corte da pesquisa é longitudinal, pois a coleta de dados ocorreu ao longo de um período específico (Setembro/2011 a Março/2013). Bem como, buscou estudar a evolução e as mudanças em relação às dimensões da inovação.

#### 3.1 ESCOPO E AMOSTRA DA PESQUISA

Com relação ao escopo da pesquisa, as empresas participantes se enquadram em micro e pequeno porte, observando os parâmetros definidos pelo SEBRAE. Ainda com relação ao escopo, o segmento estudado foi o de Construção Civil (indústria e comércio varejista) e empresas situadas nas cidades Mato-grossenses de Cuiabá e Várzea Grande.

A amostra é composta de um grupo de 28 empresas, observa-se que este grupo de empresas é o mesmo que foi analisado em outro estudo realizado pelos mesmos autores em



Julho/2012. Ressalta-se que no estudo de 2012 o grupo era composto de 30 empresas. Para o presente estudo, duas empresas por opção dos seus gestores se retiraram da participação na pesquisa (empresas de código: CMC e CMC3).

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Quanto aos procedimentos utilizados para a coleta de dados, por meio de reuniões com prévio agendamento entre o agente ALI e os gestores das empresas, realizou-se a aplicação do Diagnóstico Grau de Inovação das MPes (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). O referido procedimento foi realizado em duas etapas: a primeira (M0) no início do atendimento do agente ALI a empresa, e a segunda (M1) em torno de seis meses da primeira aplicação.

Os dados coletados via aplicação de diagnóstico foram complementados com a atuação ativa do agente, utilizando-se para isso, a técnica da Observação Participante. De acordo com Mazzotti e Gewandszajder (1998) na observação participante o pesquisador se torna uma ponte da situação observada, interagindo por longos períodos com os sujeitos da pesquisa.

Para estimar o grau de inovação nas MPes participantes da pesquisa, o estudo utilizou a metodologia desenvolvida por Sawhney et al. (2006) e adaptada por Bachmann e Destefani (2008). A metodologia mencionada leva em consideração 13 dimensões da inovação, dentre estas se optou por analisar a dimensão Marca em decorrência da pontuação apresentada como foco do estudo. E também se ressaltam outras duas dimensões da inovação: Presença (Praça) e Rede. As referidas dimensões foram apresentadas no tópico 2.3 da revisão da literatura.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Como uma caracterização das empresas, tem-se que dentre as 28 empresas participantes da pesquisa, 07 são classificadas em Empresas de Pequeno Porte (EPP) e 21 são Microempresas (ME). Sendo que, 25 empresas estão localizadas na cidade de Cuiabá e 03 em Várzea Grande-MT. Com relação ao perfil, 17 empresas (cerca de 60%) possuem mais de 10 anos de existência, e 11 possuem até 10 anos de existência, o que equivale a aproximadamente 40% da amostra.

A avaliação de cada empresa tem como base uma escala em que o escore máximo alcançável é 5,0 (cinco) e o mínimo é 1,0 (um), e leva em consideração determinados critérios, no caso da dimensão Marca, são eles: Proteção da Marca e Alavancagem da Marca.

A disposição dos pontos na Figura 1 indica a avaliação obtida por cada empresa em relação à dimensão. Por se tratar de um estudo comparativo de dados, são apresentadas, graficamente, duas etapas do estudo: M0 (coleta inicial de dados) e M1 (coleta de dados após implementação das ações mencionadas nos Planos de Inovação).

Na Figura 1 apresenta-se a evolução nas MPes participantes do estudo, especificamente em relação à dimensão Marca. Para interpretação da mesma, pondera-se que quanto mais próxima à extremidade (cinco) se localiza cada ponto, melhor é o grau de inovação da empresa na referida dimensão, por sua vez, quanto mais próximo à região central, mais baixo é o grau de inovação obtido pela empresa. Ou seja, para identificar se ocorreu evolução no grau de inovação, se observa se houve distanciamento do ponto para extremidade apresentado no M1 em relação ao M0.

A Figura 1 apresenta o escore (mensuração) obtido por cada uma das 28 empresas participantes da pesquisa no M1 e também as 30 empresas que participaram da pesquisa no M0. Observa-se que as empresas de código CMC e CMC3, estão com seus escores zerados na

etapa M1 pelo fato das mesmas terem se retirado da pesquisa, conforme mencionado no tópico 3.1.

Com o objetivo de preservar a identidade das empresas participantes da pesquisa, optou-se por mencionar as iniciais de seus nomes de fantasia. Na sequência apresenta-se a Figura 1.

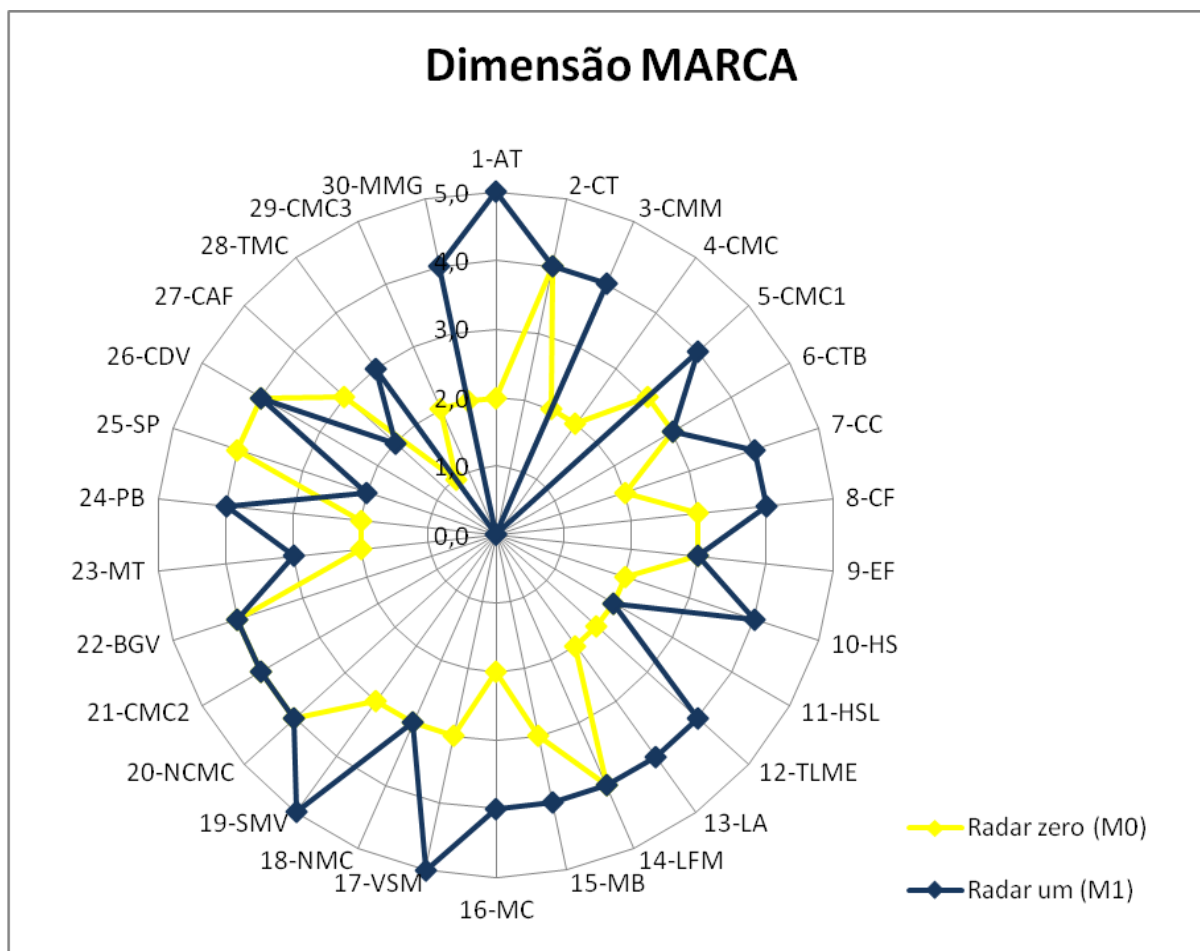


Figura 1: Representação da dimensão Marca M0 e M1

Fonte: Dados da pesquisa

Ao observar a Figura 1, pode-se notar a não uniformidade da avaliação obtida por cada empresa em relação à dimensão Marca, tanto na primeira quanto na segunda etapa do estudo. Entretanto, é importante observar uma concentração de empresas com escore 4,0 no Radar um (M1), sendo elas: CT, CMM, CMC1, CC, CF, HS, TLME, LA, LFM, MB, MC, NCMC, CMC2, BGV, PB, CDV e MMG, ou seja, 17 empresas apresentaram esta pontuação. Além disso, a maior parte das empresas apresenta evolução em sua avaliação na etapa Radar um (M1) em comparativo ao Radar zero (M0).

Ainda com relação à Figura 1, pode-se observar que as empresas SP e CAF apresentaram redução no grau de inovação na dimensão Marca no Radar um (M1) em relação ao Radar zero (M0). Uma possível explicação para o fato desta redução pode ser a mudança de gestores nas mesmas durante a realização da pesquisa, nas quais a implementação das ações de inovação referentes à dimensão Marca deixaram de ser prioridade.

A Figura 1 nos revela também que algumas empresas mantiveram o mesmo escore nas duas etapas do estudo, são elas: CT, CTB, EF, HSL, LFM, NMC, NCMC, CMC2, BGV e CDV, ou seja, dez empresas. Uma razão para isto pode ser o fato de na primeira etapa do

estudo já terem apresentado uma boa avaliação, por exemplo, as empresas: CT, LFM, NCMC, CMC2, BVG e CDV, obtiveram escore 4,0 no Radar zero (M0). Já as empresas de código: CTB, EF, HSL e NMC não tiveram avaliação tão expressiva quanto às demais citadas, na etapa inicial do estudo. Com relação ao observado nestas dez empresas, verificou-se que os gestores priorizaram a implementação de ações de outras dimensões da inovação, como Presença e Rede.

De acordo com o objetivo principal do Programa Agente Local de Inovação (ALI) que está relacionado ao desenvolvimento da cultura de inovação nas MPes, é importante destacar os grupos de empresas que apresentaram avanço na dimensão Marca do Grau de Inovação. Na Tabela a seguir apresentam-se alguns dados com relação à evolução do escore.

Tabela 1 - Evolução da dimensão Marca do Grau de Inovação

Grau de inovação M0	Grau de inovação M1	Número de empresas que apresentaram evolução no escore
1,0	3,0	1
2,0	3,0	1
2,0	4,0	8
2,0	5,0	1
3,0	4,0	3
3,0	5,0	2
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 1 são apresentados os dados referentes às empresas que registraram melhorias no Grau de Inovação referente à dimensão Marca devido à implementação de ações propostas nos Planos de Inovação. A análise das informações permite afirmar que há maior concentração de empresas que registraram o avanço do Grau de Inovação com escore 2,0 na etapa Radar zero (M0) para 4,0 na etapa Radar um (M1), no total de oito empresas, o que representa 50% dentre as que apresentaram evolução no Grau de Inovação na referida dimensão.

Observa-se também com base na Tabela 1 que três empresas alcançaram o escore máximo, sendo que uma delas partiu da pontuação dois e outras duas partiram da pontuação três.

Resgatando, a dimensão Marca de determinada empresa se refere a um conjunto de itens: símbolos, palavras (*slogan*) e/ou formatos cuja finalidade principal é transmitir sua imagem aos seus clientes. Inova-se nesta dimensão, por exemplo, ao tirar partido da marca para alavancar outras oportunidades de negócio, ou ainda, fazer uso de outros negócios para valorizar a mesma (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

As empresas que apresentaram avanços no Grau de inovação referente à dimensão Marca alcançaram esse resultado devido ao desenvolvimento de ações propostas durante a etapa inicial da pesquisa (Radar zero). Ou seja, ao ser identificada a necessidade de melhorias foram indicadas ações com o objetivo de fomentar a inovação na dimensão. Tais ações foram organizadas em um plano, sendo que a maior parte das mesmas foram implementadas pelos gestores, e algumas delas desconsideradas no decorrer do processo por não mais apresentarem viabilidade.

Dentre as ações propostas no Radar zero (M0) é importante mencionar a recorrência daquelas que foram implementadas pelos gestores, sendo elas: definição e registro da marca da empresa no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI); uso da marca da empresa



em ações de propaganda, bem como em determinados produtos e/ou embalagens; associação da marca ao chamado *marketing* social, ação que pode ser potencializada com a prática da responsabilidade social, tanto em âmbito interno (colaboradores) quanto externo (mercado) da empresa. As ações citadas objetivaram trabalhar de forma inovadora o processo de consolidação da marca das empresas participantes do Programa ALI em seu mercado de atuação.

Levando-se em consideração o descrito no parágrafo anterior, é importante ressaltar que a metodologia utilizada neste estudo para estimar o Grau de Inovação com referência em Bachmann e Destefani (2008) apresenta na dimensão analisada somente dois itens de avaliação: Proteção de Marca e Alavancagem da Marca.

Referente às ações mencionadas, na sequência têm-se um detalhamento das mesmas. Para uma maior segurança no processo de consolidação e manutenção da identidade empresarial, por meio do conjunto de itens que compõem a marca, parte dos gestores iniciou o processo de registro da mesma no INPI. Tal ação revela a confiança destes quanto à perenidade de seus empreendimentos, como também, a consciência de que diante da competitividade e globalização apresentada nos mercados, é imprescindível a proteção da marca.

Com a marca da empresa registrada em órgão competente, o gestor tem uma maior segurança para apresentar-se ao mercado de uma forma mais intensa, sem preocupar-se com a possibilidade de uso indevido da mesma. Dessa maneira, viabiliza a utilização de sua marca nos produtos e embalagens. Esta ação tem representado um diferencial na divulgação e consolidação da marca das empresas no mercado, principalmente pelo fato de serem MPes de um segmento bastante pulverizado como é o caso da Construção Civil.

Ainda com relação à consolidação e divulgação da marca, grande parte dos empresários apostou nas mídias digitais como veículos de comunicação. De forma inovadora, os gestores têm criado suas *fan page* em redes sociais e em uma menor proporção veiculação de propagandas na TV. Procuram inserir nas suas propagandas elementos que estimulam o interesse no público alvo para visitar as empresas, mesmo que inicialmente somente por curiosidade em conhecer os empreendimentos.

No sentido do *marketing* social, a construção de uma imagem de organização justa, que respeita e se preocupa com o futuro da sociedade e do meio ambiente. As empresas foram estimuladas a realizarem ações relacionadas à responsabilidade social, atentando-se para que essa prática fosse trabalhada junto ao mercado bem como com os seus colaboradores.

Com relação ao âmbito interno da empresa, foram desenvolvidas ações como: elaboração do manual de normas organizacionais, programação anual de capacitação para os colaboradores e inclusão da família dos mesmos na participação dos eventos festivos da empresa. Externamente à empresa foram desenvolvidas ações em datas comemorativas envolvendo a comunidade local. Como exemplos: café da manhã no dia das mães, evento festivo no dia das crianças, doações para entidades carentes e manutenção de jardins e praças públicas. Alguns gestores criaram em suas empresas um quadro-mural com objetivo de divulgar por meio de registros fotográficos os eventos realizados, no intuito de associar a sua marca à responsabilidade social, utilizando-se dessa maneira do *marketing* social.

Por fim, com relação à dimensão Marca é importante citar que entre o Radar zero (M0) e o Radar um (M1) a média do Grau de Inovação de todas as empresas participantes da pesquisa registrou score médio de 2,7 para o M0 e de 3,7 para o M1, assim demonstrando que houve evolução na dimensão. Ou seja, as ações propostas pelo agente e desenvolvidas pelos gestores contribuíram para este resultado.

Além das características apresentadas pelas empresas em relação à dimensão Marca e considerando o Grau de Inovação apresentado na etapa inicial (Radar zero) ressaltam-se também as dimensões Presença (Praça) e Rede. O critério utilizado para a escolha destas

outras duas dimensões foi o baixo escore obtido por elas na avaliação feita por meio do Radar da inovação, sendo as médias obtidas na avaliação inicial das 30 (trinta) empresas: 1,7 para a dimensão Presença (Praça) e 1,9 para a dimensão Rede.

De acordo com Bachmann e Destefani (2008) a dimensão Presença (Praça) relaciona-se tanto aos canais de distribuição utilizados pela empresa para disponibilizar seus produtos aos consumidores, quanto aos locais aonde estes podem adquirir os mesmos. Por sua vez, a dimensão Rede relaciona-se fundamentalmente aos recursos utilizados pela organização, visando comunicar-se de modo ágil e eficaz com seus clientes.

Para melhoria do Grau de Inovação das empresas em relação a estas dimensões foram desenvolvidas ações pelos gestores. Quanto à dimensão Presença (Praça), as ações que se destacaram foram: estruturação de canal de vendas direcionado a pessoas jurídicas; elaboração de *portfólio* digital de produtos; disponibilização de produtos no mercado por meio de novos canais de venda e criação de pontos de venda em parcerias com outras empresas. Na sequência têm-se um detalhamento destas ações.

Considerando pessoa jurídica, por se tratar de um cliente diferenciado, que traz a possibilidade da realização de negócios mais vultosos, foi desenvolvido pelas empresas participantes do Programa ALI um processo especial para atendimento a esses clientes. Foram criados canais de venda específicos para este público-alvo por meio de: vendedor exclusivo; tabela de preços diferenciada; programação de visitas *in loco* e agilidade na comunicação, ações estas que têm garantido maior praticidade e satisfação, contribuindo desta forma para o sucesso nas negociações.

Ainda com relação às ações implementadas pelos gestores, tem-se a disponibilização de *portfólio* digital de produtos, o que dinamizou consideravelmente a apresentação destes ao mercado. Juntamente a esta ação foram criados novos canais de venda como: vendedor externo e *E-commerce*, estes têm sido fundamentais para o aquecimento das vendas bem como na consolidação das empresas em seu segmento. Por fim, destacam-se as parcerias que algumas empresas firmaram com outras organizações com o objetivo de criar pontos de venda. A evolução do escore da dimensão Presença (Praça) das 28 empresas (média) no Radar um (M1) foi de 2,0 em relação a 1,7 (M0), ou seja, houve um aumento do Grau de Inovação na dimensão.

Quanto à dimensão Rede, algumas ações foram realizadas pelos gestores visando melhorias no Grau de Inovação. No intuito de comunicar-se de modo ágil e eficaz com seus clientes as ações implementadas foram: cadastramento de clientes, distinguindo pessoa física de jurídica; aplicação de pesquisas de satisfação; organização de sistema de pós-vendas; criação de *e-mail* de ideias; e, por fim, *website* com canal de comunicação com os clientes, tornando este um veículo por meio do qual os mesmos podem contribuir com ideias, críticas e sugestões.

A prática de cadastramento de clientes de maneira sistematizada tem fortalecido o vínculo dos mesmos com as empresas. Os dados dos clientes tem possibilitado aos empresários uma maior proximidade, por exemplo, por meio de envio de cartões em datas comemorativas e no dia do aniversário. O sistema de pós-vendas bem desenvolvido pelas empresas têm garantido maior segurança aos clientes, o que representou uma eficiente ferramenta para a fidelização destes. A prática de pesquisas de satisfação tem auxiliado os gestores na identificação de oportunidades de inovação, uma vez que os clientes além de apontar elogios e reconhecimentos também indicam pontos com potencial para melhorias.

Por fim, a comunicação empresa-cliente tem sido fortalecida consideravelmente por meio da criação do “*e-mail de ideias*” e *website* das empresas. A experiência das empresas participantes do Programa ALI tem demonstrado o quanto é importante disponibilizar um canal que possibilite aos clientes se comunicarem com as empresas. As críticas, sugestões e ideias fornecidas têm revelado oportunidades de inovação. A evolução do escore da dimensão

Rede das 28 empresas (média) no Radar um (M1) foi de 2,3 em relação a 1,9 (M0), ou seja, houve um aumento do Grau de Inovação na dimensão.

Com relação às dimensões secundárias do estudo: Presença (Praça) e Rede percebe-se evolução no Grau de Inovação, embora estas sejam menos expressivas do que aquela percebida na dimensão Marca. Considerando estes resultados pode-se inferir que as ações implementadas foram mais intensamente direcionadas à dimensão Marca.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou realizar uma análise comparativa do grau de inovação da dimensão Marca do Radar um (M1) em relação ao Radar zero (M0) gerados por meio da aplicação da metodologia para estimar o grau de inovação nas MPES. Participaram do estudo empresas do segmento da Construção Civil (comércio e indústria) localizadas nas cidades de Cuiabá e Várzea Grande/MT. O trabalho realizado em campo forneceu os diagnósticos sobre as empresas no que se refere ao Grau de Inovação nas duas etapas distintas da pesquisa (M0 e M1).

Além da análise da dimensão Marca, o estudo ressaltou também as dimensões Presença (Praça) e Rede. A escolha destas dimensões foi devido ao baixo escore por elas obtido na etapa inicial do estudo (Radar zero).

A análise do Grau de Inovação realizada na etapa inicial do estudo forneceu um conjunto de oportunidades de ações de inovação, que foram organizadas em um planejamento para as empresas atendidas pelo Programa ALI, representaram possibilidades de melhorias nas atividades por elas desenvolvidas. Tais melhorias foram observadas nas evoluções apresentadas no Grau de Inovação das dimensões de inovação estudadas.

Dentre as oportunidades de inovação apontadas para a dimensão Marca no Radar zero (M0), as mais implementadas e que apresentaram resultados foram: solicitar registro da marca no órgão competente (INPI) e associação da Marca ao *marketing* social. O registro da marca tem garantido maior segurança no processo de consolidação e manutenção da identidade empresarial, tem demonstrado a confiança dos gestores quanto à perenidade de seus empreendimentos e bem como a compreensão da competitividade do mercado. O *marketing* social tem sido adotado como uma importante estratégia de fidelização de clientes, envolvimento e comprometimento dos colaboradores, o que denota cada vez mais a presença do conceito da responsabilidade social no meio empresarial.

Ainda com relação às ações propostas pelo agente ALI e implementadas pelos gestores se pode destacar: a criação de pontos de venda por meio de parcerias com outras empresas, disponibilização de canais de venda e canais de comunicação com os clientes. A realização de parcerias para criar pontos de venda tem representado diferencial competitivo para as empresas, principalmente quando o novo canal de vendas se localiza estrategicamente em uma região de crescimento da cidade.

Assim, foi possível constatar na análise comparativa do Grau de Inovação do Radar um (M1) em relação ao Radar zero (M0) que ocorreu evolução nas três dimensões analisadas, sendo que a dimensão Marca apresentou a maior evolução, escore médio de 3,7 para o M1 em relação a 2,7 para o M0.

O estudo apresentou considerações sobre o tema da inovação com foco nas MPES do segmento da Construção Civil, bem como analisou as melhorias do Grau de Inovação referente às dimensões Marca, Presença (Praça) e Rede constatadas no Radar um (M1) com relação ao Radar zero (M0). Entretanto, o estudo tem como principal fator limitador a abordagem de três dentre as treze dimensões da inovação que compõem a metodologia para estimar o Grau de Inovação nas MPES.

Por fim, tem-se que a gestão da inovação no ambiente das MPES deve ser fomentada diariamente e por meio do comprometimento de seus gestores para conseguir o envolvimento

de suas equipes, utilizando-se para tal, ações que estimulem um ambiente propício à geração de ideias, e consequentemente, inovações. Também é indispensável à participação dos clientes neste processo, uma vez que estes juntamente com os colaboradores podem representar a maior fonte de informações para que a inovação aconteça no âmbito das micro e pequenas empresas.

## AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq financiadores do Programa Agente Local de Inovação.

## REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPes. SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 18, 2008, Aracaju. **Anais...** Aracaju: ANPROTEC, 2008.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Revista Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G. de; PENTEADO, R. S. **Gestão de ideias**. Curitiba: Aymará, 2011.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. 3 ed. London: Sage, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRUPO INSTITUTO INOVAÇÃO. **A inovação: definição, conceitos e exemplos**. Disponível em: <<http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>>. Acesso em: 22 Fevereiro 2013.

MAZZOTTI A.; GEWANDSZNAJDER F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MBC MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. **Manual de inovação**. Brasília: FINEP, 2008.

NASCIMENTO I., Colocar em prática idéias que conquistam os clientes, **Valor especial – Inovação**, p.130-132, jun., 2011.

OECD ORGANIZATION ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Brasília: FINEP, 2005.

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

SAWHNEY, M; ROBERT, C. W.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**. Massachusetts, v. 47, n. 3, 2006.

SHAPIRO, S. **How to create a culture of innovation**. Disponível em: <[www.24-7Innovation.com](http://www.24-7Innovation.com)>. Acesso em: 26 fev. 2013.

TRENTINI, A. M. M. Prefácio. In: DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G. de; PENTEADO, R. S. **Gestão de ideias**. Curitiba: Aymar, 2011.

VALOR ECONÔMICO. **Tecnologia e inovação**. São Paulo: Valor Econômico, 2011.

VASCONCELLOS, E. MBA Conhecimento, tecnologia e inovação. **Revista Valor Econômico**. São Paulo, 2011.