

## **ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NA DIMENSÃO MARCA E RELACIONAMENTO PARA UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**

ALEXANDRE NASCIMENTO DE OLIVEIRA

Bacharel em Arquitetura e Urbanismo, atuando como Agente Local de Inovação pelo Sebrae-AP, alexandreoliveira.aliap@gmail.com

ORIENTADOR: RICARDO ÂNGELO PEREIRA DE LIMA

Pós-doutor em Geografia pelo PPGEU/UFPA. Pesquisador do DITAMA/ GAPTA - CNPq. Professor Associado II (UNIFAP). Orientador ALI/SEBRAE. E-mail: ricardoangelo\_pereira@yahoo.es

### **RESUMO**

O Marketing de Relacionamento é uma estratégia que envolve criação e disseminação da marca, fidelização dos clientes e criação de autoridade no mercado. Diversas pesquisas apontam que o marketing de relacionamento, quando bem trabalhado, é responsável por influenciar diretamente no processo de aquisição de um produto e na satisfação do cliente no que diz respeito à empresa. Nesse sentido, este trabalho busca apresentar o investimento na alavancagem da marca da empresa e no relacionamento com o cliente, como uma ferramenta de inovação em PMEs do setor de serviços da cidade de Macapá. Utilizando-se de duas empresas dos segmentos de serviços contábeis, a pesquisa avaliou, através do Radar da Inovação, o desenvolvimento dos escores das dimensões Relacionamento e Marca de empresas que investiram no *Marketing* de Relacionamento e *Design* de Comunicação (Marca). De forma complementar ao *design*, foram levantadas bibliografias sobre a temática de inovação, a inovação em serviço e o radar da inovação. Os resultados da pesquisa apontaram para a relevância do investimento em design de comunicação, sendo tal aplicação uma ferramenta inovadora para as empresas, pois trouxe para as organizações analisadas benefícios, a saber: organização; alavancagem da marca e captação de novos clientes; reposicionamento da marca no mercado; aumento da rentabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Serviços. Design de Comunicação. Dimensão Relacionamento. Dimensão Marca.

### **1 INTRODUÇÃO**

O Sebrae (2014), em seu Guia de Inovação, desmistifica que para ter inovação numa empresa é necessário alto investimento tecnológico, dessa maneira, orienta para a transformação de boas ideias em algo concreto, que represente algum tipo de melhoria de processos, produtos e atitudes.

Nesse cenário, existem vários meios e modos de inovar, por esse motivo, houve a necessidade de subdividi-los em categorias, que servem para que os gestores analisem, de forma global, todas as dimensões (13 no total) possíveis em que as suas organizações podem inovar (SAWHNEY, WOLCOTT E ARRONIZ, 2006). Dentre essas 13 dimensões, estão as dimensões Marca, que, segundo o Sebrae (2014), é um ativo intangível, servindo para medir tanto sua preocupação com a identidade ou a personalidade do negócio junto aos clientes (SEBRAE, 2014).

Outra dimensão é o Relacionamento com o Cliente, visto que, conforme Oliveira (2000), o prazo de validade desse relacionamento do cliente com a empresa será maior, à medida que a empresa proporcione facilidades que ajudem na escolha da preferência de sua marca, em detrimento de outras.

As dimensões citadas, são excelentes opções de inovação a serem trabalhadas no setor de serviço, principalmente nos escritórios de contabilidade, pois trata-se de um segmento de empresa que precisa ter um bom nível de relacionamento com seus clientes e uma boa imagem de sua marca no mercado.

Tendo em vista esse contexto, o presente trabalho pretende analisar os seguintes questionamentos: Qual a importância que estas empresas estão dando a sua marca e ao seu relacionamento com o cliente?; Quais ações estão sendo aplicadas nessas empresas para o desenvolvimento desses pontos do Radar da Inovação?; Qual herança o Programa ALI deixará nessas empresas?

Para a aplicação desses questionamentos, o objetivo geral deste trabalho é analisar os investimentos feitos por duas empresas de contabilidade em ações que impactam diretamente nas dimensões Marca e Relacionamento do Radar da Inovação como ferramentas de inovação na empresa. Como objetivos específicos, discutem-se os conceitos de inovação, inovação no setor de serviços, a ferramenta radar da inovação e os conceitos das dimensões Marca e Relacionamento como instrumento de inovação.

Para atender aos objetivos elencados acima, e responder aos questionamentos centrais deste artigo, foram adotados os métodos baseados em revisões bibliográficas e a pesquisa de campo, com aplicação do diagnóstico entre os proprietários das empresas. Além de apresentar dados informativos de quanto essas empresas progrediram nas dimensões acima citadas, em cada fase do Radar da Inovação, em comparação com o

ciclo inicial, baseado na metodologia do Programa ALI. Com efeito, verificar-se-á que esse desenvolvimento ocorreu através das ações indicadas em um Plano de Ação e que foram realizadas pelas empresas em parceria com o ALI, o Sebrae e com outros provedores de solução.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1.2 INOVAÇÃO**

No mundo dos negócios, ser inovador é ter a capacidade de criar ou transformar algo com objetivo de atender a uma necessidade ou à expectativa do mercado, seja através de produtos (tangíveis) ou de serviços (intangíveis). Como resultado, a inovação agrega valor a produtos e a processos, gerando diferenciação e competitividade entre as empresas.

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

Ainda segundo esse mesmo manual, o requisito mínimo para se definir uma inovação, é que o produto, processo, método de *marketing* ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas desenvolvem (pioneiras), e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações (OCDE, 2005).

A abrangência da inovação pode ocorrer em três níveis, a saber: primeiro para o mercado em que atua, segundo para o mundo e terceiro para a empresa. De acordo com o Sebrae, a inovação de abrangência para o mundo acontece quando os resultados das mudanças aparecem pela primeira vez em todos os mercados, nacionais ou internacionais, ou seja, são inéditos no mundo todo (SEBRAE, 2011, p. 23).

Segundo a Pesquisa de Inovação (PINTEC), feita pelo IBGE (2004), o conceito de inovação é muito semelhante ao conceito definido no manual de OSLO, quando se refere a um produto ou a um processo novo ou aprimorado para aquela empresa, não

precisando necessariamente ser novo para o mercado, inclusive, podendo ter sido desenvolvido por outra empresa/instituição.

Por sua vez, Barbieri (2003) conceitua a inovação como a implementação de uma ideia nova, que resulte em melhorias de produtos, processo de produção ou de procedimento administrativo, aumentando os resultados da empresa, agregando valor para os *stakeholders*, e tornando-a mais competitiva.

Analisando os conceitos dos autores acima, percebe-se certa singularidade de entendimento entre eles; porém, ainda são conceitos muito genéricos e mais voltados para a indústria, por este motivo, há necessidade de um maior aprofundamento, quando se trata de inovação em serviço, assunto que será abordado no próximo tópico.

### 2.1.3 INOVAÇÃO EM SERVIÇO

É importante abordar um pouco mais sobre o tema inovação em serviços, uma vez que há muitas limitações e incoerências de algumas definições encontradas na maioria das literaturas disponíveis, pois baseiam-se fundamentalmente em métodos e conceitos com ênfase na indústria de manufatura (VARGAS, 2013).

Por este motivo, vemos que os primeiros estudos sobre inovação em serviços eram fortemente influenciados por pesquisas de inovação no setor industrial. Tais estudos integram a abordagem técnica sobre inovação em serviços (GALLOUJ, 2002). Para essa abordagem, a inovação em serviços corresponde à inovação tecnológica, no sentido tradicional desta palavra, proveniente da indústria. Com o crescimento e a capacidade de movimentação econômica que o setor de serviços promoveu e possibilitou, no final do século XIX, novas percepções puderam emergir, no que se refere à inovação, tanto de bens tangíveis como intangíveis.

Ademais, os serviços têm peculiaridades em relação a seus aspectos interativos, intangíveis, processuais e diversificados, sendo assim, inapropriado estudá-los, seguindo os mesmos pressupostos teóricos usados para estudar o setor industrial (GALLOUJ, 2002).

Para Vargas (2006), a ideia central desse enfoque é que, mais importantes que as inovações tecnológicas, são as inovações produzidas na interação entre cliente e prestador, definidas por Gadrey (2001) como relações de serviço.

Com isso, por um lado, uma possível abordagem sobre a definição de inovação em serviço, é a baseada na percepção da inovação por parte do usuário final-, que é sustentada nos conceitos e análises do manual de Oslo e nos trabalhos de Schumpeter e Gadrey; por outro lado, o pesquisador Luiz Henrique (2011) propôs em seu artigo uma definição em que a inovação de serviço é basicamente a introdução de características tecnológicas ou não, que mudem ou melhorem a prestação de serviço para o usuário, dado que este deve reconhecer os benefícios que essas mudanças trouxeram para ele.

Por fim, segundo Miles (2007), as pesquisas sobre esse tema, inovação em serviço, são relativamente muito novas. Esse mesmo autor expressa que é muito frequente encontrar em trabalhos acadêmicos sobre processos de inovação de empresas que produzem bens tangíveis, mas é muito raro encontrar trabalhos que tratem da inovação em serviço como principal tema. Por isso, ainda é difícil de mensurar como as organizações de serviço inovam, mesmo que alguns autores já tenham tentado explicar esse assunto, sendo que, os mais famosos foram abordados nesse artigo, como Schumpeter (1982), Gallouj (2002), Gadrey (2001) e Vargas (2013).

Por conseguinte, utilizarei as referências do Manual de Oslo, que, como mensurado nos primeiros capítulos deste artigo, é uma das principais referências mundiais para o entendimento e a mensuração de inovação em uma empresa, destacando que a principal para a metodologia do programa ALI, é a ferramenta Radar da Inovação, que será abordado a seguir.

### **2.1.5 RADAR DA INOVAÇÃO**

Apesar de o Manual de Oslo, que foi desenvolvido pela OCDE, ser um dos modelos mais ricos de informações, ter a credibilidade de uma grande corporação internacional e ser um dos mais completos e utilizados no mundo, houve a necessidade de ampliar a perspectiva do termo inovação, tendo como base as definições deste mesmo manual, dessa maneira foi desenvolvida uma nova metodologia de avaliação, denominada de Radar da Inovação, que é a principal ferramenta de trabalho do Agente Local de Inovação (ALI).



Levando em consideração o que fora exposto acima, observa-se que, de modo geral, o radar da inovação é uma ferramenta que permite avaliar o grau de inovação de uma empresa, analisando suas dimensões. Os desenvolvedores desta ferramenta, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), definiram quatro dimensões como sendo principais, que servem de âncora para as empresas, são elas: Oferta; Clientes; Processos e Presença. Entre essas quatro dimensões, foram inseridas mais oito complementares que são: Plataforma, Soluções, Experiência dos Clientes, Captação de Valor, Organização, Cadeia de Suprimentos, Redes e Marca, sendo que, depois de outra reavaliação, foi acrescentada uma décima terceira dimensão, denominada Ambiência Inovadora.

Para efeito de aplicação do radar, a inovação não deve ser tratada com um caso isolado ou um acontecimento, mas sim como um resultado de um longo processo inovador. Nesse sentido, a preocupação que nós temos na hora de aplicar a ferramenta, é em avaliar a maturidade dos processos de inovação das empresas que visitamos, e não o simples número de inovações.

Dessa forma, pode-se dizer que há três pilares nos quais o radar apoia-se na hora da avaliação, sendo eles: as dimensões Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Rede e Ambiência Inovadora (o que são avaliados); a métrica utilizada (como mensurar) e o horizonte temporal, que é considerado (tempo máximo de três anos que a inovação foi implementada). No quadro abaixo (quadro 1), destacarei as dimensões que serão objetos de avaliação neste artigo, com suas respectivas definições.

Quadro 01 – Dimensões do Radar da Inovação abordadas neste trabalho

Dimensão	Conceito
Marca	A inovação na dimensão marca implica aproveitar-se da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou usar outros negócios para valorizar a marca.
Relacionamento	A dimensão relacionamento considera tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa.

Fonte: Adaptado do Manual do Participante-Guia da inovação (SEBRAE, 2014).

Para medir de forma objetiva as dimensões determinadas no Radar da Inovação, foi adotada uma escala com 3 níveis de classificação para as empresas, sendo essas

empresas classificadas como: 3- Inovadoras sistêmicas; 2- Inovadoras ocasionais; 1- Pouco ou nada inovadoras.

O primeiro formulário utilizado pelo Sebrae para mensurar o índice de inovação da MPE apresentou muitas limitações e, após várias revisões e adaptações, esse formulário que antes era conhecido como “Grau de inovação” mudou para “Radar da inovação” e suas redações receberam ajustes para cada tipo de setor a que seria aplicado, sendo ele: indústria, comércio e serviço. No caso deste trabalho, foi aplicado o Radar da Inovação para Serviços.

Posteriormente, abordarei acerca das dimensões marca e relacionamento, de forma mais aprofundada, as quais são o tema central deste trabalho.

### **2.1.6 DIMENSÃO MARCA**

No passado, a marca era um sinal usado por proprietários para identificar bens, animais ou escravos, e era associada a vantagens, tanto para o proprietário, que podia identificar e localizar melhor seus ativos, quanto para o comprador, que podia identificar a origem do produto comprado. Com o passar dos anos, esse símbolo foi sendo aperfeiçoado, passando a ter um valor patrimonial, transformando-se numa identidade jurídica.

Assim, o autor Chantérac (1989) defini juridicamente a marca como um sinal ou conjunto de sinais nominativos, figurativos ou emblemáticos que o distinguem de outros idênticos ou semelhantes.

Desta forma, entende-se que a marca da empresa é algo direto que se relaciona com o cliente, que traduz para ele um conjunto de atributos e valores percebidos que geram sua satisfação, ou seja, a marca é a expressão dos benefícios proporcionados ao consumidor, sendo esses tanto funcionais quanto psicológicos.

Partindo desse aspecto, entende-se a importância dessa dimensão na ferramenta Radar da Inovação, que analisa de forma bastante abrangente esse ponto tão importante para a empresa, visto que o Sebrae entende que grande parte do esforço em oferecer produtos de qualidade ou tratamentos diferenciados perdem-se, se o consumidor não tiver uma boa referência visual para estabelecer associações. Por esse motivo, são avaliados os seguintes pontos referentes à marca:

No item Proteção da Marca, avalia-se a importância dada pelo empresário a um ativo intangível, servindo para medir sua preocupação com a identidade ou a personalidade do negócio junto aos clientes (SEBRAE, 2014).

Nesse sentido, a ferramenta considera apenas o registro legal na entidade de proteção conhecida como Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, e, devido ao processo burocrático ser muito demorado, aceita-se a solicitação de registro junto ao órgão, mostrando como evidencia o protocolo do pedido, no momento em que é aplicado o questionário.

O subitem alavancagem da marca, avalia o interesse e a capacidade do empreendedor em dar visibilidade à marca da empresa, gerando valor para o negócio. (SEBRAE, 2014). Aqui, este item busca avaliar a capacidade da empresa de tirar proveito de sua marca, ou seja, por intermédio do resultado das ações de *marketing*, busca-se criar uma imagem que dê uma visibilidade positiva para a empresa ou produto; e, após conseguir traduzir para o cliente esses atributos positivos da empresa, a marca pode gerar outras fontes de receita pelo direito de seu uso e associações com outras empresas ou produtos.

Para um melhor aproveitamento desta dimensão por parte da empresa, outra dimensão muito importante para o sucesso da marca, se bem sincronizada, chama-se Dimensão Relacionamento, pois já que, quando bem trabalhada, pode fazer com que um cliente opte por uma marca, em detrimento de outra, a partir das informações que ele recebe ou encontra sobre ela, por isso acredito ser relevante aprofundar um pouco mais sobre esta dimensão no parágrafo a baixo.

### **2.1.7 DIMENSÃO RELACIONAMENTO**

Para que uma empresa consiga compreender com maior eficácia o perfil, as necessidades e as expectativas dos clientes, é importante que ela adote ferramentas e estratégias voltadas para a experiência do consumidor, a partir daí, fica mais fácil para ela definir seu público alvo e definir suas estratégias de retenção e atração de novos clientes. Essa relação, se bem explorada, pode criar um vínculo de preferência com a marca da empresa, criando uma ligação que pode permanecer por um longo prazo (KOTLER, 2000; GUMMESSON, 2010).



Para o autor Valério (2006), o marketing de relacionamento deve ser realizado por todas as empresas, independente de seu tamanho ou ramo de atuação. Os planos de ação para o mercado podem se manifestar conforme o tamanho ou a atividade da empresa. Com base nisso, são claras a importância e a necessidade do marketing de relacionamento para as empresas de serviço, sendo assim, o que muda são apenas os meios que são utilizados para investimento, que exigem uma adaptação para a realidade da empresa. O autor Peter (2000) conclui essa teoria afirmando que o marketing de relacionamento é um processo que deve ser bem planejado e executado, segundo as metas e objetivos da empresa.

Atualmente, devido aos avanços tecnológicos, um dos meios mais eficazes e relativamente baratos de relacionamento com o cliente usados pelas empresas, é o marketing digital. A ideia do marketing digital “é desenvolver estratégias e ações de marketing, comunicação e publicidade através da Internet” (TORRES, 2009, p. 61). Este mesmo autor completa sua teoria afirmando que “o marketing digital está se tornando cada dia mais importante para os negócios e para as empresas nos relacionamentos com o cliente”. Desse modo, a utilização das ferramentas do marketing digital pelas MPE's é fundamental nos dias de hoje, por esse motivo, tal utilização também é avaliada na dimensão relacionamento do Radar da Inovação.

Dito isso, o Sebrae (2014), através do guia de inovação, definiu o conceito da dimensão Relacionamento da seguinte forma:

Esta dimensão, também denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos. A finalidade é gerar boa vontade e imagem positiva e não está associada à receita. Portanto, os itens da dimensão “Relacionamento” não são cobrados.

Sendo assim, o item Relacionamento procura entender às “Facilidades e amenidades” que a empresa oferece a seus clientes, uma vez que estudos recentes na área do marketing constataram que a relação dos clientes com a empresa tem um forte caráter emocional, que pode ter influência positiva, devido às sensações de conforto percebidas durante o relacionamento. Essas facilidades e amenidades passam a sensação de tratamento individualizado, especial ou personalizado, fazendo com que o cliente tenha uma boa “experiência” com a empresa.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste artigo, foi utilizada a pesquisa do tipo qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizada na metodologia do programa ALI. Este método utilizado também foi caracterizado como “Pesquisa e Ação” (*Action Research*), na qual o pesquisador “utiliza a participação como observante; e interfere no objetivo do estudo, de forma a cooperar com os participantes da ação para resolver dado problema” (COUGHLAN, 2002, p. 21).

Desta forma, este trabalho segue este processo de Pesquisa e Ação, descrito a cima, composto pelas etapas de Planejamento, Implementação/Descrição e Avaliação, as quais serão descritas abaixo, conforme a metodologia do Programa ALI, desenvolvida pelo Sebrae, a saber:

Na fase de Planejamento ocorre a sensibilização e adesão das MPE's ao programa; a aplicação dos diagnósticos MPE Brasil e Radar da Inovação, com o objetivo de avaliar a realidade da empresa, perante ao desafio de tornar-se inovadora. O modelo de diagnóstico utilizado para avaliar o grau de maturidade da gestão da empresa é o mesmo do MPE Brasil, baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), e o questionário para mensurar o grau de inovação da empresa é o Radar da Inovação, tido como pilar deste processo, ambos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Após a fase de planejamento, vem a etapa de Implementação/Descrição, que consiste na identificação de oportunidades de melhorias, através do resultado dos diagnósticos expressos no documento de devolutiva (uma espécie de relatório elaborado pelo ALI) e na aplicação da análise SWOT, que complementa essa avaliação. Todos esses mecanismos resultam no Plano de Ação. Neste caso específico, serão tratadas as ações de designer de comunicação e de relacionamento com o cliente, que as empresas pesquisadas implementaram no primeiro ciclo do programa, como as ações de melhoria indicadas pelo Agente Local de Inovação.

Para avaliar os resultados obtidos nessas empresas, serão comparados o Radar 0 e o Radar 1, com objetivo de verificar o desenvolvimento desses estabelecimentos empresariais, após a aplicação das melhorias; essa comparação será instituída na consultoria de design de comunicação (identidade visual da empresa) e nas ações de relacionamento com o cliente e, dessa maneira, será observado o consequente impacto na dimensão avaliada.

Contudo, para garantir o sigilo das informações das empresas pesquisadas, estas foram identificadas por letras do alfabeto, sendo elas: Empresa A e Empresa B.

O próximo tópico apresentará a etapa de avaliação do método Pesquisa e Ação, com o objetivo de apresentar e analisar os resultados obtidos nas empresas pesquisadas.

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

Neste trabalho, foram analisadas duas empresas de escritórios de contabilidade que representarão os resultados da pesquisa, relacionados ao setor de serviços, que representa 34,18% (Sebrae, 2014); do total das empresas do estado do Amapá.

Nos quadros 2, 3 e 4, apresentam-se, respectivamente, o total de empresas pesquisadas por porte, a totalidade de empresas por setor e, por fim, a segmentação de empresas que atuam prestando serviços de contabilidade, sendo atendidas por todos os agentes do Programa ALI nos municípios de Macapá e Santana.

**Quadro 2:** Total de empresas pesquisadas, por porte

<b>Total de empresa atendidas por porte</b>		<b>%</b>
Empresa de Pequeno Porte - EPP	07	17,5%
Microempresa – ME	33	82,5%
Total	40	100%

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor, a partir dos dados do Sistemali (SEBRAE, 2017)

Com base nos dados do quadro 2, apurou-se que 82,5% das 40 empresas atendidas são do porte ME (microempresa) e apenas 17,5% são do porte EPP (Empresa de Pequeno Porte). Entre essas empresas, 32,5% são do setor de comércio, 22,5%, do setor de Indústria, e a grande maioria, 45% pertence ao setor de serviços, conforme quadro 3, abaixo.

**Quadro 3:** Total de empresas atendidas, por setor

<b>Total de empresas por setor</b>		<b>%</b>
Comércio	13	32,5 %
Indústria	09	22,5%
Serviço	18	45%

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor, a partir dos dados do Sistemali (SEBRAE, 2017)

O quadro 4 mostra, em uma comparação mais ampla, que, das 374 empresas ativas, atendidas por todos os agentes que atuam no programa ALI, 3,75% delas (14 empresas); são escritórios de serviços contábeis, e o restante engloba: clínicas de saúde, drogarias, comércio de roupas, educação, academias, gráficas, pet shops, entre outras.

**Quadro 4:** Total de empresas de serviços contábeis, somando todos os agentes

Total de empresas de contabilidade atendidas somando todos os agentes		%
Serviços contábeis	14	3,75%
Total de empresas atendidas	374	100%

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor, a partir dos dados do Sistemali (SEBRAE, 2017)

O Quadro 5 apresenta os resultados referentes às médias de cada uma das 13 dimensões contempladas no Radar da Inovação do ciclo 0, comparadas com as médias no ciclo 1, para as 40 empresas atendidas por mim.

**Quadro 5:** Média de evolução das empresas entre o ciclo 0 e o ciclo 1.

Média de todas as empresas (40) conforme as dimensões			
Dimensão	Radar 0	Radar 1	Evolução
Oferta	2,5	2,7	0,2
Plataforma	2,2	2,6	0,4
<b>Marca</b>	3,0	3,3	0,3
Clientes	2,5	2,9	0,4
Soluções	1,8	1,8	0
<b>Relacionamento</b>	2,7	3,1	0,4
Agregação de valor	1,6	1,8	0,2
Processos	1,5	1,8	0,3
Organização	1,9	2,3	0,4
Cadeia de fornecimento	2,1	2,2	0,1
Presença	1,5	1,9	0,4
Rede	2,3	2,8	0,5
Ambiência inovadora	2,0	2,2	0,2
Global	2,1	2,4	0,3

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor, a partir dos dados do Sistemali (SEBRAE, 2017)

Observando-se a tabela, verifica-se que a média das dimensões Marca e Relacionamento, de forma geral, obteve pouca evolução, sendo de 0,3 pontos para a dimensão marca e de 0,4 pontos para relacionamento. Isso demonstra um campo de oportunidades de melhorias para as empresas atualmente atendidas, principalmente, para as empresas de contabilidade.

No processo de análise e compilação dos dados coletados nas duas empresas de serviços contábeis, aqui chamadas de “A e B”, por meio do Radar de Inovação, centrado nas dimensões Marca e Relacionamento, foi possível obter os resultados por meio de quatro perguntas-chave contempladas nessas dimensões; e, assim, analisar quais são os gargalos e as oportunidades de melhoria nessas empresas, no que diz respeito às dimensões abordadas, com efeito os resultados estão expostos nos parágrafos subsequentes.

Na dimensão Marca, quando perguntado se a empresa tem uma ou mais marcas registradas, a empresa “A” respondeu que já iniciou o processo de registro da marca da empresa, após ter reformulado sua identidade visual, através de uma consultoria indicada no plano de ação, oferecida pelo Sebrae, recebendo o escore 05, nesse questionamento. Já a empresa “B” respondeu que tem interesse em fazer o registro, pois também já modernizou a identidade visual da empresa por meio da mesma consultoria, também indicada por um plano de ação, mas ainda não fez e recebeu, portanto, o escore 03 para esse questionamento.

Outra pergunta que avalia essa dimensão, é se a empresa utiliza alguma estratégia para alavancar a sua marca, associando-a a outras empresas ou negócios para ganhar mais competitividade no mercado que atua, e, nesse quesito, ambas as empresas receberam o escore máximo, visto que utilizam essa estratégia.

Quando avaliada a dimensão Relacionamento, em se tratando das facilidades e amenidades que a empresa oferece a seus clientes, as empresas “A e B” mostraram que passaram a adotar mais de uma facilidade ou amenidades para seus clientes, o que elevou seus escores de 03 pontos no ciclo 0, para 05 pontos no ciclo 1, após a implementação dessas ações em ambos os casos.

A outra pergunta desta dimensão, visa a avaliar se a empresa adotou um ou mais novos recursos de informática para melhorar sua relação com seus clientes, segundo a empresa “A”, houve a implementação de mais de um recurso de informática para esse fim, inclusive, investindo mais nas redes sociais e em outras plataformas, em vista disso, um exemplo desse provimento informático foi a criação de um canal no *YouTube* com vídeos periódicos sobre assuntos da área contábil, e a reestruturação do site da empresa para que os clientes pudessem ter acesso a algumas opções de autosserviço, desta forma, a empresa aumentou seu escore de 03 para 05 no ciclo 1. Para esta mesma pergunta, a empresa “B” informou que ainda utilizava os mesmos meios informatizados para se relacionar com seus clientes, que seriam o *e-mail* e o *WhatsApp*, por isso o escore da empresa permaneceu em 03 pontos, mesmo diante da mudança para o ciclo 1.

Com esses dados, poderemos ver a evolução que ambas empresas tiveram com relação as dimensões Marca e Relacionamento entre os ciclos 0 e 1, após a aplicação das ações de melhoria indicadas no plano de ação, conforme quadro abaixo:



**Quadro 6:** Comparação da evolução média das empresas entre os ciclos 0 e 1.

<b>Evolução das empresas, após mudança de ciclo</b>				
Dimensão	Empresa A		Empresa B	
	Ciclo 0	Ciclo 01	Ciclo 0	Ciclo 01
Marca	3,0	5,0	3,0	4,0
Relacionamento	4,0	5,0	4,0	4,0

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor, a partir dos dados do Sistemali (SEBRAE,2017).

Por fim, podemos observar que a empresa “A” teve uma maior evolução em ambas as dimensões, alcançando o escore máximo para cada uma, enquanto a empresa “B” teve uma pequena evolução, apenas na dimensão marca; sendo que, na dimensão relacionamento, nada mudou. Em termos práticos, o proprietário da empresa “A” informou que obteve um aumento de 30% em sua carteira de clientes e de 35% em seu faturamento, no ano de 2017, devido aos investimentos na imagem da empresa e no relacionamento com seus clientes, principalmente por ter investido mais em marketing digital para esse fim. Já a empresa “B”, informou que obteve um aumento de 11% em sua carteira de cliente, devido ao investimento na imagem da empresa, e a perspectiva é de um aumento ainda maior, quando as outras ações de melhorias propostas para essas duas dimensões forem implementadas na empresa, a exemplo do que ocorreu na empresa “A”.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista à pesquisa e a consequente análise de dados realizadas, verificou-se, por parte das empresas pesquisadas, que o investimento na imagem da empresa e no relacionamento com o cliente são fatores que podem trazer excelentes retornos financeiros para essas organizações empresariais, visto que se constatou que a pouca procura por soluções implementada nessas dimensões pela empresa B, se comparada aos investimentos feitos pela empresa A, mostrou que B está menos competitiva, quando comparamos os resultados obtidos pelas duas.

Essa comparação pode ser estendida às outras empresas do ramo de serviço atendidas pelo programa, pois nota-se uma tímida evolução ou nenhuma, quando avaliamos essas dimensões nesses outros estabelecimentos empresariais.

Mediante o exposto, nota-se que as organizações pesquisadas ainda não perceberam o potencial de retorno que o investimento em ações de melhoria nessas dimensões pode trazer para seus estabelecimentos, a exemplo da empresa A.

Por meio do entendimento de que a inovação é a ponte necessária para o alcance de competitividade, faz-se necessário que as empresas busquem por fontes externas (conhecimento, consultoria e apoio), que possam auxiliá-las no processo de inovação, a fim de gerar um ambiente propício e sistematizado para a implementação das ações de melhoria, aprimorando, dessa forma, seus resultados, tanto na perspectiva da inovação quanto de gestão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus familiares que me acompanharam em toda a jornada de estudos, desde o processo seletivo até os dias atuais, mesmo nas atuações em campo, principalmente minha esposa, que é compreensiva e parceira nos momentos em que é preciso, aos colegas de campo, a consultora sênior, ao SEBRAE, em nome da coordenação, ao CNPq, que proporciona essa experiência através do programa ALI e a todas as pessoas que contribuem direta e indiretamente com o Programa ALI.

## **REFERÊNCIAS**

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba, 2008. Disponível em:  
<<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>  
Acesso em: 05 nov. 2017.

BARBIERI, J. C. et al **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 200.

GADREY, J. (2001): **Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços**. In: SALERNO, M. S. (org). **Relação de Serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo. pp.23-65.

GALLOUJ, F. Economia da Inovação: Um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Orgs.). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GUMMESSON, E.. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica** - PINTEC-2004. Relatório Metodológico. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. vol. 30.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2002.

McKENNA, R.. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MILLES, I. Serviços e Inovação na Europa In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Orgs.). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva 2007.  
OLIVEIRA, W.J. CRM & e-business, Florianópolis: Visual books, 2000, 154p.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – (OCDE); EUROPEAN STATISTICS - EUROSTAT. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. ed. 1997 Tradução ...São Paulo: FINEP, (2005).

PETER, J. P. JR, G. A. C., **Marketing, Criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

RECUERO, Raquel R.. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009.  
SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. MIT Sloan Management Review, v. 47, n. 3, p. 74-81. 2006.

SEBRAE. **Guia para Inovação**. Instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. – SEBRAE/PR. Curitiba. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. **Sebraetec Caderno Técnico**. Versão 3.1. Brasília – DF, 2017.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. **Estratégia de Inovação**: oportunidades e competências. São Paulo: Manole, 2011.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009

VARGAS, E. R. **Relação entre estratégia e inovação em serviços**: análise de casos no setor hospitalar. O&S, v. 14, n. 40, p. 17-27, jan/mar, 2013.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.