

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA DIMENSÃO PRESENÇA NA INOVAÇÃO DA INDÚSTRIA MADEIREIRA DA CIDADE DO NATAL

Gilka Fernandes Carlos¹
Richard Medeiros de Araújo²

RESUMO

Este paper objetivou analisar a influência da inovação em indústrias madeireiras da Cidade do Natal, com foco na dimensão Presença. A metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa, cujos dados foram coletados através da aplicação do Radar da Inovação, desenvolvido por Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA) e realização de entrevista semi-estruturada com os gestores das empresas escolhidas. Dentre os principais resultados tem-se que os gestores percebem que o investimento em inovação em pontos de venda é importante neste processo inovativo para atrair novos clientes e conquistar novos mercados. Conclui-se que apesar do fator financeiro ter se mostrado como o maior entrave para a inovação de pontos de venda, ideias inovadoras e criativas causam impacto positivo no desempenho das organizações.

Palavras-chave: Inovação. Pontos de venda. Dimensão presença.

ANALYSIS OF INFLUENCE OF DIMENSION PRESENCE OF INNOVATION OF TIMBER INDUSTRY IN NATAL CITY

ABSTRACT

This paper aimed to analyze the influence of innovation in the timber industries in Natal City, focusing on dimension presence. The methodology adopted was qualitative research, whose data were collected through the application of Innovation Radar, developed by Mohanbir Sawhney, Kellogg School of Management (USA) and carrying out semi-structured interviews with the managers of the companies chosen. Among the key findings is that managers realize that to invest in innovation of points of sale is important through this innovative process to attract new customers and new markets. It follows that that despite the financial factor has proven as the biggest obstacle to innovation of outlets, innovative ideas and creative cause positive impact on organizational performance.

Keywords: Innovation. Point of sale. Dimension presence.

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de inovar pode ser fator crucial para determinar a consolidação de qualquer empresa no mercado competitivo atual, independente do setor a qual a mesma pertence. Segundo Kanter (1995), as organizações devem buscar a vantagem de serem as primeiras a inovar e não se conformarem em serem apenas meras seguidoras da inovação da concorrência. Com o intuito de serem mais competitivas, as empresas vem se reorganizando,

alterando seus processos de produção, diversificando suas estratégias, lançando novos produtos e quebrando paradigmas, o que torna a inovação um tema essencial e recorrente no mundo empresarial.

Como já disse Hamel (2005), inovação é adotar novas ideias, novas tecnologias que aumentam a competitividade da companhia. Para Druker (2001), todas as organizações devem fazer da competitividade global uma meta estratégica, pois nenhuma empresa pode esperar sobreviver e ter sucesso, a menos que esteja à altura dos padrões fixados pelos líderes em seu campo, em qualquer parte do mundo.

No caso das indústrias do setor madeireiro da Cidade do Natal, o fator inovação se torna uma variável importante na mensuração de desempenho e diferencial competitivo no mercado local e é justamente o grau de inovação destas empresas que será analisado, tomando como referência uma das 12 dimensões da inovação (SAWHNEY, WOLCOTT ET AL., 2006) que é a dimensão presença. Inovação nessa dimensão envolve a criação de novos pontos ou canais de venda ou a utilização dos existentes de uma maneira mais criativa, de maneira a reforçar os canais de distribuição para aproximar a empresa ao cliente, colaborando para o crescimento do negócio ou até mesmo a viabilização da continuidade do mesmo.

A inovação tem o poder de agregar valor aos produtos e serviços de uma empresa, diferenciando-a, ainda que temporariamente, do ambiente competitivo. As inovações são importantes porque elas permitem que as empresas acessem novos conhecimentos, atinjam novos mercados, realizem novas parcerias, e, conseqüentemente, aumentem o valor de suas marcas e aumentem suas receitas (DAVILA, 2007). A inovação no ponto de venda, que é abordada pela dimensão presença torna-se fator preponderante para aquisição de novos clientes e, principalmente para a concretização de vendas, ainda mais que estudos afirmam que 76% das decisões de compra são tomadas dentro do ponto de venda (POPAI'S SHOPPER ENGAGEMENT STUDY, 2012).

O foco deste estudo contemplou as Pequenas e Médias Empresas (PME's) associadas ao Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) inseridas no mercado local. Apesar da pouca participação da indústria madeireira no mercado norte-riograndense, chegando a menos de 1% do total de atividades no Estado conforme Relatório de Indicadores Básicos e Indústria (FIERN-04-2012) percebe-se que o tratamento das questões relacionadas à inovação é determinante para a análise por outro prisma da situação atual das indústrias deste setor na cidade.

Assim, o propósito do presente estudo consistiu em analisar qual parcela de contribuição, a dimensão presença tem influenciado no grau de inovação das indústrias

madeireiras da Cidade do Natal. O objetivo geral, portanto, consistiu em levantar a percepção dos pesquisados sobre a necessidade da inovação nas indústrias do setor madeireiro e a importância do investimento em pontos ou canais de venda, a utilização dos existentes de forma inovadora e criativa e a intermediação com terceiros para atingir novos mercados.

O presente artigo é composto dos seguintes itens: Referencial Teórico; Metodologia da pesquisa; Análise e Discussão dos dados e Considerações Finais.

2 INOVAÇÃO

Para Schumpeter (1982), a inovação é um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados mediante a criação de novos usos e consumos. Ainda segundo Schumpeter (1982), a inovação deve ser vista como sendo o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia. Autores como Lastres e Ferraz (1999 apud MARIANO, 2006) descrevem que:

A inovação se desloca de uma visão puramente tecnológica e passa a ser entendida como a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços, e também o desenvolvimento de novos meios de organizar empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e serviços.

É importante salientar que a inovação ultrapassa os limites de uma invenção. O precursor na distinção dos conceitos de inovação e invenção foi Schumpeter (1939). Segundo ele, esses conceitos não devem ser confundidos, já que a distinção entre inovação e invenção baseia-se no impacto econômico decorrente da introdução no mercado. As invenções como descobertas científicas, podem permanecer muito tempo sem utilidade para o mercado, não afetando, assim, um sistema econômico. Uma inovação pode assumir várias formas e não necessariamente ser uma novidade na proporção de uma invenção, isto é, a inovação pode ocorrer por meio da aplicabilidade de uma ideia já existente a uma nova forma de operacionalizá-la ou a uma nova situação (SCHUMPETER, 1982).

Tálamo (2002) também formula definição semelhante, considerando que a inovação é algo abrangente, indo além da novidade ou da invenção. Há diversas etapas entre uma invenção e o consumidor final, passando pelas diversas atividades funcionais de uma empresa, tais como desenvolvimento, logística, compras, produção, entre outras, antes da disponibilização do novo produto ao mercado ou do uso comercial de um novo processo ou

equipamento. Segundo Tálamo (2002): “a inovação compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala”.

Tushman e Nadler (1997) relacionam inovação como criação de produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios. Para os autores, a maioria das inovações de sucesso está alicerçada no efeito cumulativo de mudanças incrementais de processos e produtos ou na mistura criativa de ideias, técnicas ou métodos existentes.

As principais formas de inovação classificadas por Schumpeter (1982) são:

- a) introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade, com o qual os consumidores ainda não estão familiarizados;
- b) introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testado pela indústria de transformação e que, de algum modo, precisa estar baseado numa descoberta científica nova, que pode constituir uma nova maneira de comercializar uma mercadoria;
- c) abertura de um novo mercado, em que um ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha entrado;
- d) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, independentemente do fato de essa fonte já existir ou ter que ser criada;
- e) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Para Bessant e Tidd (2009, p. 45), “a inovação é resultado de um processo complexo que envolve riscos e precisa de gerenciamento cuidadoso e sistemático”. O empreendedor então se torna peça chave no processo da inovação desde que o mesmo entenda que a inovação é capaz de gerar vantagens competitivas principalmente a médio e longo prazo. Segundo Drucker (1998), a base da inovação é o empreendedor, que vê a mudança como norma e como sendo sadia, está sempre buscando a mudança, reage como sendo ela uma oportunidade.

2.1 TIPOS DE INOVAÇÃO

Conforme visto, os conceitos sobre inovação apresentam uma grande variedade. A mesma diversidade de conceitos é aplicável aos tipos de inovação, por isso, é conveniente ter

como base uma classificação que possibilite o entendimento da forma como a inovação deve ser concebida e gerenciada. Segundo Henderson e Clark (1990), pode-se classificar as tipologias de inovação em quatro tipos, a seguir: Inovação radical, Inovação Incremental, Inovação Arquitetônica e Inovação Modular.

Inovação Radical

Induzem a grandes transformações nas regras competitivas, no processo produtivo, nos produtos e serviços ofertados, e nas preferências do consumidor. O surgimento de uma inovação radical pode provocar uma mudança na liderança de um setor, destruindo competências e fazendo surgir novos competidores. A inovação radical transforma as regras do jogo, altera o relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes, reestrutura a economia de determinados mercados, aposenta produtos vigentes e eventualmente cria categorias inteiramente novas de produtos, provendo base para o crescimento. Para Schumpeter (1982), a inovação radical envolve rupturas, mudanças estruturais na economia.

Inovação Incremental

No entender de Mattos e Guimarães (2005), a inovação está associada a pequenas melhorias contínuas na fabricação de um produto e/ou serviços, aperfeiçoando o desempenho funcional do produto, reduzindo custos e aumentando a eficiência e qualidade dos respectivos processos de produção.

Uma inovação incremental promove o reforço das competências já desenvolvidas e gera a otimização do negócio existente. A confusão conceitual entre melhoria e inovação surge do fato de que muitas inovações incrementais representam melhorias em processos, produtos e serviços. Entretanto, nem toda a melhoria pode ser considerada uma inovação. Assim, nos programas implantados em muitas empresas, sugestões de melhorias como “fazer cobertura para vagas de garagem”, “instalar persianas no escritório” ou “instalar tapete antideslizante no vestiário” não constituem inovação. A inovação incremental representa os melhoramentos nas inovações radicais, com base no aprendizado e experiência de usuários e produtores.

Inovação Arquitetônica

Basicamente é a reconstrução de sistemas e processos já estabelecidos, a partir de uma nova visão, mantendo diretrizes dos projetos dominantes. O termo inovação arquitetônica chama a atenção para inovações que utilizam conceitos estabelecidos em novas arquiteturas e conseqüentemente causam impacto na forma de ligação entre os módulos que a compõem (HENDERSON; CLARK, 1990).

Inovação Modular

A essência desse tipo de inovação é agregar novos conceitos fundamentais a um projeto já estabelecido, incluindo novos componentes a uma arquitetura de produtos, sem descaracterizá-lo. Para Henderson & Clark (1990), a inovação modular pode ser tanto incremental, com a melhoria de um componente, ou radical, com a troca por outro mais tecnológico.

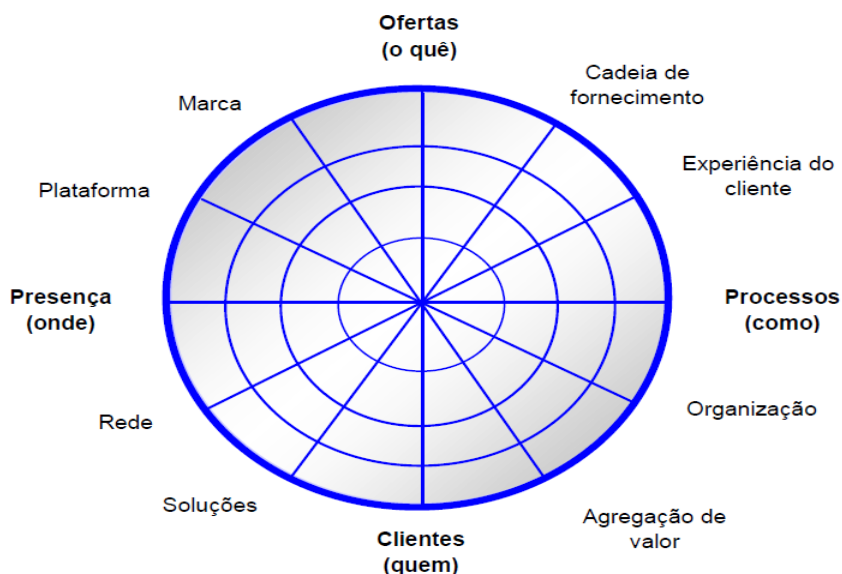
2.2 O RADAR DA INOVAÇÃO

A partir de diversos estudos, discussões com executivos e após ampla pesquisa de material sobre o tema de inovação, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007), desenvolveram um trabalho denominado de “radar da inovação”, que reúne quatro dimensões principais, também chamadas de âncoras para a empresa:

1. As ofertas criadas
2. Os clientes atendidos
3. Os processos empregados
4. Os locais de presença usados.

Além das quatro dimensões apresentadas, foram também identificadas mais oito: cadeia de fornecimento, experiência do cliente, organização, agregação de valor, soluções, rede, plataforma e marca. Na figura 01 observamos as dimensões definidas no modelo proposto pelos autores:

Figura 01- Estrutura do Radar da Inovação



Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007)

Logo abaixo, são apresentados maiores detalhes sobre as 12 dimensões do radar da inovação:

Quadro 01- As 12 diferentes dimensões

Dimensão	Característica
Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. A avaliação do grau de inovação relacionada à dimensão oferta observa se a empresa lançou algum produto novo nos últimos 03 anos e se neste mesmo período houve algum produto lançado que não deu certo, ou seja, não atingiu os objetivos para o qual foi planejado no mercado.
Plataforma	É formada por componentes, métodos ou tecnologias, que servem como base para a construção de produtos ou serviços. É o nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, usando a mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos.
Marca	É entendida como o conjunto de símbolos, palavras e marcas pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou comunica-se com seus clientes. Para inovar nesta dimensão, a empresa aumenta ou estende sua marca de maneira criativa.
Clientes	São indivíduos ou organizações que utilizam ou consomem as ofertas da empresa, para satisfazerem determinadas necessidades. Para se inovar nesta dimensão, a empresa pode encontrar novos segmentos de clientes para determinado produto.
Soluções	Uma solução está relacionada com personalização, combinação customizada e integrada de produtos, serviços e informação que solucionem problemas dos clientes. Criam valor para o cliente por meio da amplitude de variedade e profundidade de integração dos diversos elementos, além de gerar receita para a empresa
Relacionamento	Esta dimensão considera tudo o que o cliente vê, ouve, sente, e experimenta em todos os momentos em que interage com a empresa. Inovar nesta dimensão significa a empresa adotar alguma facilidade ou recurso para melhorar seu relacionamento com os clientes, como por exemplo: cafezinho, senhas, web site e etc.

Agregação de Valor	Refere-se ao mecanismo usado pela empresa para recapturar o valor que criou. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode descobrir novas fontes de renda usando os produtos e processos já existentes, ou gerar receita a partir da interação entre clientes e parceiros.
Processos	São configurações de atividades de negócios utilizadas para conduzir operações internas à empresa. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode redesenhar os seus processos para adquirir maior eficiência, maior qualidade ou ciclos de tempo mais rápidos. Estas mudanças podem envolver a alteração de um processo, compra ou locação de equipamento diferente dos usados anteriormente, adoção de práticas de gestão, recebimento de certificação de processos ou de produtos.
Organização	Corresponde à forma que a empresa está estruturada, estabelece suas parcerias e como se porta em relação às funções e responsabilidades dos seus colaboradores. A inovação em organização demanda repensar o escopo das atividades da empresa, organograma, assim como a redefinição das funções, responsabilidades e troca de ideias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.
Cadeia de Fornecimento	É a sequência de atividades e de agentes que movem produtos, serviços e informação, desde a origem até a entrega. Compreende os aspectos logísticos do negócio, como o transporte, a estocagem e a entrega. Para inovar nessa dimensão a empresa pode adotar soluções que direcionem melhor o fluxo de informação por meio da cadeia de suprimentos, reduzam o custo de transporte ou de estocagem de matéria-prima e produtos.
Rede	A empresa e seus serviços e produtos são conectados aos clientes por meio de uma rede que, pode vir a se tornar parte da vantagem competitiva da empresa. Inovação nesta dimensão consiste em melhorias na rede, que venham otimizar a comunicação entre a empresa e clientes e trazer mais valor às ofertas da empresa.
Presença	Está relacionada com os pontos de distribuição que a empresa usa para levar as suas ofertas ao mercado, indo além ser compradas ou utilizadas pelos clientes.

Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007) – Adaptado pela autora

2.3 A DIMENSÃO PRESENÇA : CONCEITOS E RELAÇÕES

A Dimensão Presença será melhor detalhada tendo em vista que a mesma foi utilizada como ferramenta principal para balizar a discussão objeto deste estudo. Esta dimensão está relacionada com os pontos de distribuição que a empresa usa para levar as suas ofertas ao mercado, indo além dos locais onde as suas ofertas possam ser compradas ou utilizadas pelos clientes. Inovação nessa dimensão envolve a criação de novos pontos de presença ou a utilização dos existentes de uma maneira mais criativa, e a venda de produtos diretamente ou por meio de distribuidores/representantes em novos mercados.

A inovação nos Pontos de Presença procura reforçar os canais de distribuição para aproximar a empresa do cliente através da presença em pontos de venda e de entrega utilizando formas criativas de relacionamento. Para Blessa (2005), na integração de esforços de marketing e de comunicação se torna fator preponderante que a empresa esteja à frente da concorrência, visando um trabalho de longo alcance, agindo e analisando todas as possibilidades do mercado. Estar um passo à frente da concorrência inclui o investimento nos chamados Pontos de Venda (PDV's) de forma a atrair os clientes de forma criativa atingindo também novos mercados.

Segundo Blessa (2005, p. 6), “ponto-de-venda é qualquer estabelecimento comercial que exponha serviços ou produtos para a venda aos consumidores”. Para atrair clientes de forma criativa é necessário que a empresa tenha um ponto de venda capaz de causar um impacto positivo e que integre as ações de marketing adotadas pela organização.

Neste contexto encaixa-se um termo bastante utilizado na área de marketing que é o “Merchandising”. Para Blessa (2005), merchandising é definido como qualquer técnica, ação ou material promocional que, usado no ponto de venda, sirva para proporcionar não apenas uma melhor visibilidade aos produtos, marcas e serviços oferecidos, como também proporcionar informação ao consumidor com o objetivo de extrair, motivar e influenciar as decisões de compra. Segundo Pinheiro (2004), merchandising é o enriquecimento, a valorização do clima promocional em nível de ponto de venda com o objetivo final de envolver o consumidor, levando-o à efetivação da compra.

A venda dos produtos através de distribuidores e/ou representantes para atingir novos mercados configura-se como ações contempladas pelo Radar da Inovação criado por Sawhney et al (2007) na dimensão presença. A seguinte dimensão foi empregada como ferramenta de mensuração do grau de inovação no setor madeireiro da Cidade do Natal, cujos dados e discussões seguirão nos capítulos adiante.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Gil (1999, p42), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa, sobre a qual, Moresi (2004, p. 08) considera que:

há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa

Através de uma investigação/pesquisa exploratória e bibliográfica foram colhidos dados e informações necessárias para delimitar o estudo em pauta. Ainda conforme Moresi (2004), a investigação exploratória é geralmente o primeiro passo para quem não conhece suficientemente o campo que pretende abordar.

O campo escolhido para o estudo foi delimitado geograficamente por indústrias do ramo madeireiro da Cidade do Natal / RN participantes do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE. A população escolhida foi composta de 02 (duas) organizações, que serão tratadas neste artigo como Empresa A e Empresa B. Nestas empresas foi aplicado como instrumento de pesquisa um roteiro de entrevista semi-estruturada que aborda a dimensão presença contida no radar da inovação desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007) além de outras perguntas específicas sobre tempo de atuação, número de colaboradores, faturamento anual, entre outras questões relevantes que ajudaram a compreender o perfil das empresas e alicerçar a resposta para o problema do estudo.

A coleta de dados se deu através da técnica de pesquisa bibliográfica onde de forma secundária foram efetuadas pesquisas na literatura especializada em inovação, aprendizagem organizacional, estratégia organizacional, indústria madeireira, entre outros. Também foram consultadas diversas bases, com publicações de monografias, teses, artigos e dissertações disponíveis na internet.

Os dados primários foram coletados principalmente através de roteiro de entrevista semi-estruturada, cujo modelo está presente na seção Apêndice deste estudo.

As informações coletadas foram tratadas a partir da visão de Rauen (1999), onde, segundo o autor, as mesmas são analisadas sob o crivo dos objetivos e/ou das hipóteses. Sendo assim, a apresentação dos dados obtidos na pesquisa é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados com a teoria.

Para o processo da análise do conteúdo foi considerado todo o material analisado e colhido em campo, cujos dados foram analiticamente descritos para enfim culminar na interpretação referencial, o tratamento e a reflexão sobre a questão problema, onde as respostas foram tratadas global e individualmente na abordagem de cada empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O caminho percorrido até este capítulo compreendeu analisar e sintetizar os diversos conceitos, ponderações e cenários encontrados nas empresas participantes deste estudo.

Para maior conhecimento das empresas que participaram deste estudo, segue abaixo na tabela 02 algumas informações sobre o perfil de cada uma:

Tabela 02: Perfis das empresas

Empresa A		Empresa B	
Fundada em:	2009	Fundada em:	2004
Atividade:	Indústria da Madeira	Atividade:	Indústria da Madeira
Nº de funcionários:	05	Nº de funcionários:	11

Fonte: Autora

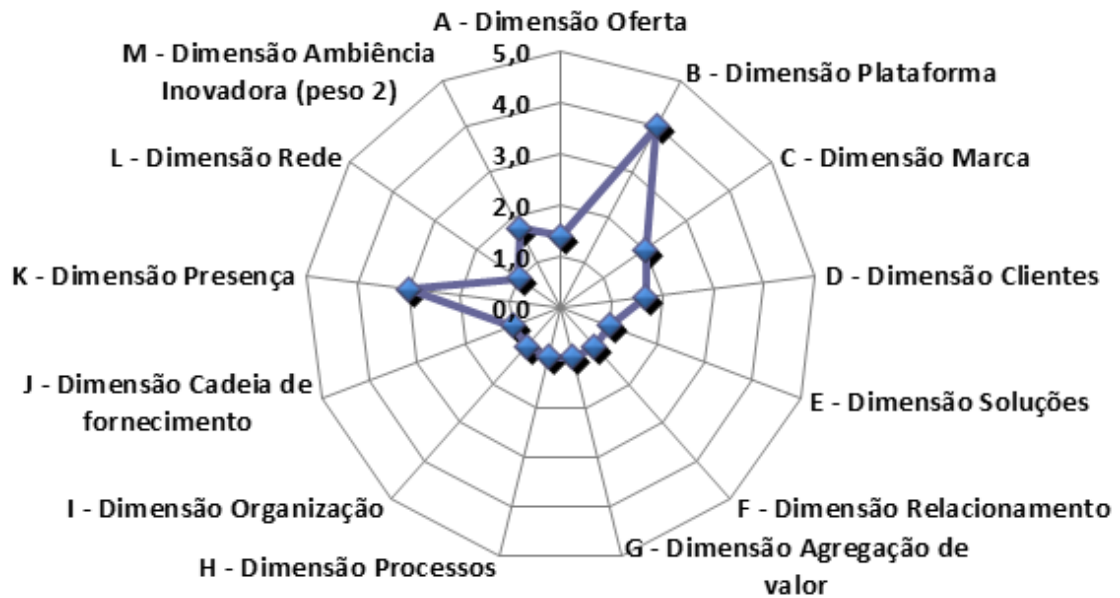
Os principais produtos que as duas empresas trabalham são: Caibros, linhas, ripas, pranchas e tábuas diversas, fabricação de portas, janelas, portões e etc, podendo ser em vários tipos de madeira, como o ipê, jatobá, massaranduba, entre outros.

Para facilitar a dinâmica do texto, as empresas serão chamadas de Empresa “A” e Empresa “B” conforme indicado na tabela anterior. Ambas as empresas foram atendidas e submetidas ao Radar da Inovação criado por Sawhney et al (2007), onde pôde-se mensurar o grau de inovação das empresas, baseadas nas 12 dimensões, porém com o foco principal na dimensão Presença.

Após a aplicação do radar da inovação e de entrevista semi-estruturada, foram obtidos resultados que auxiliaram no processo para estimar o grau de inovação das organizações e permitiram a análise e interpretação das dimensões existentes em cada empresa, principalmente a dimensão Presença. Desta feita, o tratamento dos dados coletados possibilitou uma comparação entre a teoria e a prática, onde foi possível identificar áreas em cada empresa que precisam ser reforçadas a fim de torná-las mais competitivas e inovadoras. Abaixo serão apresentados os resultados obtidos nas empresas, que foram, um a um, analiticamente descritos com destaque para a dimensão Presença, enfoque deste estudo.

A seguir na Figura 02 tem-se o Radar da Inovação da Empresa A:

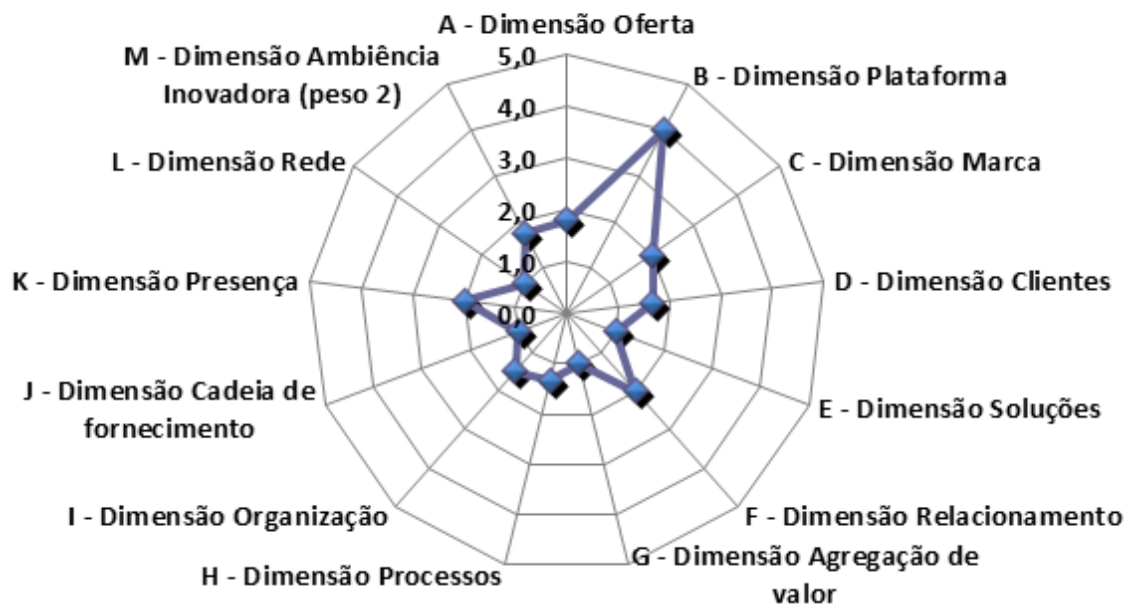
Grau de Inovação



Fonte: Autora

Agora, na figura 03, o Radar da Inovação da Empresa B:

Grau de Inovação



Fonte: Autora

4.1 ANÁLISE DO RADAR DA INOVAÇÃO

Quando perguntados sobre o conceito de inovação que ambos os gestores tinham, surgiram as seguintes respostas:

Gestor da empresa A: *“Inovar é expandir o negócio sempre, nunca estagnar”*.

Gestor da empresa B: *“Significa dispor de novos produtos, diferentes linhas de crédito, diferentes formas de pagamento, além da inovação constante na gestão da empresa”*. Percebeu-se que embora o conceito de inovação seja bem mais abrangente como discutido nos capítulos anteriores, os gestores tem em mente que inovação promove a expansão no negócio e possui um leque de ações que devem ser implementadas e controladas.

Após a aplicação do Radar da Inovação, verificou-se que ambas as empresas possuem, em termos gerais, características de grau de inovação semelhantes. A seguir tem-se a análise de cada dimensão, com a exceção da dimensão Presença, que será discutida num capítulo à parte.

Em relação à dimensão Oferta, que está diretamente ligada aos produtos oferecidos pela empresa, a mesma se refere, conforme Sawhney et al (2007), à inovação com relação a novos produtos lançados no mercado, retirada/modificação de algum produto que não foi bem aceito pelos clientes ou devido a aspectos ambientais e aborda também se a empresa fez alguma mudança significativa na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em seus produtos, utilizando-se de novos materiais, novas peças funcionais ou de tecnologia radicalmente nova. Dentre as empresas analisadas, a Empresa A inovou de forma significativa com a aquisição de novo maquinário, assim como a Empresa B, porém esta última tomou de ousadia e retirou um produto do mercado nos últimos 03 anos que não obteve sucesso, que foi a madeira de andiroba. O resultado do grau de inovação percebido pelo Radar foi de grau 1,4 para a Empresa A e grau 1,8 para a Empresa B;

A dimensão Plataforma, que está relacionada ao sistema de produção, e utiliza recursos físicos e conhecimento de uma ou mais famílias de produtos. No caso destas empresas, ambas compartilham como principal matéria-prima a madeira que é oferecida em diversas famílias de produtos, tais como: portas, janelas, linha, caibros e etc, que são disponibilizados também em vários tipos de madeira (ipê, massaranduba, jatobá). Para isso, são utilizados recursos, maquinário e conhecimento semelhantes. Ambas as empresas inovaram em pelo menos uma família de produtos, atingindo ambas o maior grau de inovação entre as demais dimensões, com valor igual a 4,0 no Radar da Inovação;

A dimensão Rede é caracterizada por Bachmann e Destefani (2008) pela inovação na comunicação entre a empresa e clientes, trazendo assim maior valor às ofertas da empresa. Foi verificado que ambas as empresas possuíram grau 1,0, considerado um grau baixo. A razão encontrada é que nos últimos 03 anos, nenhuma nova forma de falar ou ouvir os clientes foi adotada, com o intuito de aproximar o contato cliente/empresa. Os principais meios de comunicação utilizados pelas empresas eram apenas via telefone e e-mail;

Em relação à dimensão Marca, a inovação implica, por exemplo, em tirar partido da marca para se obter outras oportunidades de negócio ou valorizar a marca usando outros negócios. As duas empresas, apesar de possuírem marca, a mesma não é registrada e não é utilizada em seus produtos, o que conferiu um grau 2,0 no Radar da Inovação;

Na dimensão Clientes, onde inovar significa encontrar um novo nicho de mercado para determinado produto, estabelecendo um relacionamento sistemático bilateral com os clientes. Por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais, são consideradas reclamações recebidas e como são tratadas, pesquisas de necessidade dos clientes cujas informações obtidas servem de apoio para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Na empresa A, verificou-se que, nos últimos 03 anos, a empresa já identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes, que foi o atendimento por e-mail, porém não identificou qualquer novo mercado para seus produtos ou lançou qualquer produto ou versão em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes. Na empresa B, também nos últimos 03 anos não foi identificada nenhuma necessidade não atendida de seus clientes, nem houve lançamento de qualquer produto ou modificação a partir de informações trocadas com os clientes, porém um novo mercado foi identificado para seus produtos, que foi o ramo das construtoras. Ambas as empresas possuíram grau 1,7 no Radar da Inovação;

A dimensão Soluções explora a inovação a partir de uma combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações que são capazes de solucionar o problema do cliente, podendo criar novas oportunidades de receita. Para esta dimensão, nenhuma das empresas ofertou qualquer nova solução complementar, fora de seu negócio central, atingindo grau 1,0 no Radar, que é considerado um fator baixo de inovação nesta dimensão;

Sobre a dimensão Relacionamento, originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta a interação cliente/empresa, fornecendo experiências positivas aos clientes por meio de facilidades e amenidades, tais como: cafezinho, cartões de aniversário, brindes, entre outros. A adoção de novos recursos de informática que proporcionem esta experiência interativa com os clientes também está associada à inovação nesta dimensão. A

empresa B obteve grau 2,0 devido já ter implementado pelo menos uma nova solução para os clientes (cafezinho, biscoitos) nos últimos 03 anos. Em relação à adoção de novos recursos de informática, como, por exemplo, website, rede social, com a intenção de interagir com os clientes, nenhuma das empresas ofereceu tais recursos;

A dimensão Agregação de Valor, conforme Sawhney et al (2007), considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado, ou seja, se novas formas de gerar receita usando recursos ou instalações existentes que facilitem o relacionamento com os clientes foram criadas. Neste caso, nenhuma das empresas inovou de forma significativa nesta dimensão, obtendo grau 1,0;

A dimensão Processos pressupõe a reestruturação dos processos internos da empresa com o intuito de buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo de produção menor. Para isso, é analisado se a empresa modificou processos internos, ou, por exemplo, comprou ou alugou equipamentos, adotou novas práticas de gestão com o intuito de obter maiores resultados e se a empresa modificou insumos ou processos para ganhar competitividade devido a aspectos ambientais. Como ambas as empresas não inovaram de forma significativa neste aspecto nos últimos 03 anos, o grau obtido pelo Radar foi igual a 1,0;

Em relação à dimensão Organização, a mesma refere-se à forma como a empresa está estruturada, como reorganiza suas atividades ou seu pessoal para obter melhores resultados, se a empresa realizou alguma parceria com outra organização, se modificou significativamente sua estratégia competitiva ou se adotou novas formas de trocar ideias ou informações com fornecedores e concorrentes. No caso da empresa B, a mesma obteve grau 1,5 (valor considerado baixo) devido já ter firmado parceria com outras organizações (duas madeireiras concorrentes) para fornecer produtos ou serviços melhores ou mais completos no modo de venda por atacado. Nos demais itens avaliados por esta dimensão, a empresa B foi semelhante à empresa A, obtendo a nota mínima neste quesito de inovação, que resultou em grau 1,0.

A dimensão Cadeia de Fornecimento, segundo Bachmann e Destefani (2008), corresponde ao processo sequencial de atividades e agentes que deslocam os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Inovar nesta dimensão é evidenciado quando a empresa adotou alguma nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques das matérias primas e produtos. Nenhuma das duas empresas implementou mudança significativa nesta dimensão, o que acarretou um grau 1,0;

4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO PRESENÇA

A quantificação percebida através do Radar da Inovação para a dimensão Presença mostrou que esta dimensão está entre as mais inovadoras em ambas as empresas, com destaque maior para a Empresa A, que atingiu grau 3,0 contra grau 2,0 na Empresa B. No caso da Empresa A, este grau de inovação foi atingido devido a empresa ter criado nos últimos 03 anos pontos de venda diferentes dos existentes anteriormente. Neste caso específico, a Empresa A firmou uma parceria com outra organização do mesmo ramo, que, embora concorrente, repassa os clientes quando os mesmos procuram por produtos que somente são oferecidos pela Empresa A.

Através de entrevista semi-estruturada realizada com os gestores das empresas A e B, verificou-se que, embora haja um perfil diferente em faturamento médio anual entre as empresas (chegando a uma diferença de 25 vezes), ambas as organizações demonstram interesse em inovar seus pontos de venda no mercado, reconhecendo que a inovação é um pilar importante para a consolidação e crescimento da empresa no mercado madeireiro local.

Quando perguntado aos gestores sobre qual a maior necessidade para que a empresa cresça e inove no mercado, foram obtidas as seguintes respostas:

Gestor da empresa A: *“A maior necessidade é capital de giro”;*

Gestor da empresa B: *“Dinheiro para investir”.*

Apesar da diferença razoável de faturamento médio anual entre as duas empresas (a empresa B fatura cerca de 25 vezes mais que a empresa A), ao serem perguntados se era possível inovar mesmo sem investimento financeiro, os gestores responderam:

Gestor da empresa A: *“É possível com muita dedicação de tempo para que surjam novas idéias, sempre aprender coisas novas, mas que o dinheiro ajuda, isso é fato”;*

Gestor da empresa B: *“Não acho possível inovar sem investimento financeiro Acho que o dinheiro é fundamental para se poder inovar”.*

Apesar da visão do gestor da empresa A sobre a possibilidade de inovar mesmo sem investimento financeiro, o que demonstrou até uma boa visão sobre o processo, a falta de recursos, principalmente o financeiro, foi apontada de forma reticente pelos gestores como um entrave para o investimento na inovação, mas alternativas de menor custo podem ser implementadas para minimizar este cenário e promover a inovação de forma criativa de um ponto de venda, como por exemplo, o gestor da empresa A relatou que montou em sua própria residência um espaço onde são oferecidos alguns produtos para os clientes da redondeza e que

este canal de vendas já proporcionou o fechamento de vendas, de certa forma estendendo o raio de alcance da empresa no mercado.

Todos os dois gestores consideraram o ponto de vendas principal da empresa como satisfatório, mas revelaram que não é comum o uso de ações de marketing, como por exemplo, o merchandising para incrementar o ponto de venda e contribuir para o aumento no faturamento. Conforme informações levantadas em entrevista com os gestores, percebeu-se que o impacto inovador que a dimensão Presença proporciona nestas empresas é sentido ainda de forma subjetiva, já que, apesar de um dos gestores ter reconhecido que o investimento em novos pontos de venda contribuiu para o crescimento de sua empresa, não havia evidências concretas da quantificação desta influência.

Quando perguntados sobre como os gestores das empresas A e B visualizam suas respectivas empresas daqui a 05 anos, ambos relataram o desejo de crescimento no mercado, como seguem as palavras do gestor da empresa B a seguir: “Enxergo a empresa no futuro com uma situação melhor na área financeira, com uma equipe maior de funcionários para fazer com que a empresa seja inovadora e cresça no mercado”.

A influência da dimensão Presença percebida pelos gestores devido o investimento em novos pontos de venda ou inovação nos já existentes de forma criativa foi observada a partir da opinião dos mesmos com os pontos de venda atuais de cada empresa no que diz respeito à conquista de novos clientes, aumento no faturamento, competitividade e inovação. Apesar de ambos revelarem que estão satisfeitos com os pontos atuais, o fator financeiro se torna uma grande barreira para o investimento em novos pontos, pois a escassez de capital de giro em ambas as empresas limita o poder de investimento nesta dimensão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que possua barreiras financeiras para sua difusão e implementação nas indústrias madeireiras da Cidade do Natal, a inovação se mostra como uma ferramenta importante para aliar competitividade e produtividade nas empresas, principalmente quando os gestores têm conhecimento do impacto positivo que pode ser gerado através de ações simples ou ideias criativas, desde que bem definidas e acompanhadas.

Ambos os gestores das empresas analisadas demonstraram interesse em tornar suas empresas mais inovadoras, embora reconheçam que há uma dificuldade em quantificar os benefícios trazidos pela inovação, já que algumas ações só causam efeito num período de médio longo prazo. Um dos desafios para a análise da influência da inovação, e,

especificamente, da dimensão Presença é analisar de forma quantitativa, através de mecanismos de coleta dados que possibilitem reduzir a subjetividade das avaliações, dando maior consistência aos resultados.

A aplicação do Radar da Inovação de Sawhney et al (2007) também pode ser considerado uma métrica útil para mensurar o Grau de Inovação nas indústrias madeireiras, pois constitui uma importante ferramenta de diagnóstico, permitindo identificar os pontos fortes e os pontos a desenvolver em todos os processos das empresas.

REFERÊNCIAS

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

CARON, Antoninho. **Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas industriais em tempos de globalização - O Caso do Paraná**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2003.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli e cia, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HENDERSON, R. M., CLARK, K.B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.35, n.1, p.12, 1990.

KANTER, R.M. Mastering change. In: Chawla, S., Renesch, J. **Learning Organizations**. Portland: Productivity Press, 1995. p. 71-83.

MARIANO, S.R.H. **Gestão da inovação**: uma abordagem integrada. Disponível em: <http://www.sandramariano.com.br/download/Criatividade%20e%20Inovação/Gestão%20da%20Inovação%20abordagem%20integrada_Sandra%20Mariano.pdf> Acesso em: 02 set. 2012.

MATTOS, João Roberto Loureiro; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORESI, E. (Org). **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: UCB, 2004. Apostila da disciplina metodologia da pesquisa do mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. As 12 dimensões da inovação. **HSM Management**, São Paulo, v.1, n.60, p.104-112, jan./fev. 2007.

SCHUMPETER, J. **Business cycles**. New York: McGraw Hill Books, 1939.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982.

SOUZA, P. **Indústria madeireira**. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1947.

TÁLAMO, J. R. A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. **Revista Pesquisa & Tecnologia FEI**, n. 23, p. 26-33, 2002.

TUSHMAN, M., NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. (Org.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p. 100-125, 1997.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA DIRECIONADO AOS GERENTES DE INDÚSTRIAS MADEIREIRAS NA CIDADE DE NATAL-RN

1. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado local?
2. Quantos colaboradores a empresa possui atualmente?
3. Qual o faturamento anual da empresa?
4. Qual o conceito de inovação para o senhor?
5. Em sua visão, sua empresa pode ser considerada inovadora?
6. Como é possível que sua empresa inove mesmo sem investimento financeiro?
7. Considera-se satisfeito com os pontos ou canais de venda atuais da empresa?
8. Quais são os pontos ou canais de venda atualmente existentes na empresa?
9. Nos últimos 03 anos a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente? Se sim, como foram estabelecidos em caso de compartilhamento dos recursos com terceiros?
10. Quais relações a empresa estabeleceu com distribuidores /representantes para a venda dos produtos?
11. Desta relação com distribuidores / representantes para a venda de produtos, como foram implantadas para atingir novos mercados?
12. Atualmente, qual a sua maior necessidade para que a sua empresa cresça e inove no mercado?
13. Quais ações de marketing a empresa utiliza para divulgar sua marca no mercado?
14. Fale sobre a influência que o investimento em novos pontos de venda ou a utilização dos existentes de uma maneira criativa colaborou para melhorar o desempenho financeiro e crescimento da empresa no mercado.
15. Como visualiza a empresa daqui a 05 anos?