



## **Inovação no Processo de Interação com o Cliente: Estudo em Pequenos Comércios Varejistas do Rio Grande do Sul**

Marina Rambo Specht, Flavia Camargo Bernardi

### **RESUMO**

Analisando os recursos-chave de uma organização, o cliente surge como um dos principais. Essa é uma relação antiga, mas que vem evoluindo, principalmente a partir do momento em que o consumidor passa a ter poder de decisão de escolha. Assim, esse artigo tem o objetivo de analisar as práticas de inovação no processo de interação com clientes em oito pequenas empresas de comércio varejista da região dos vales dos rios do Sinos e Caí, no RS. Para tanto, adotou-se uma pesquisa exploratória com abordagem quali-quantitativa, por meio de entrevista qualitativa e levantamento de dados quantitativos com a metodologia Radar da Inovação, utilizada no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), do SEBRAE/CNPQ. A pesquisa mostrou que adotar práticas inovadoras no relacionamento é o grande desafio das empresas, pois os clientes demandam algo que agregue valor. O estudo evidencia o elevado Grau de Inovação na Dimensão Relacionamento, decorrente de inovações já praticadas.

**Palavras-chave:** Inovação. Dimensão Relacionamento. Processo de interação. Cliente.

### **1 INTRODUÇÃO**

O contexto econômico e social está em constante evolução, propiciando às organizações considerarem a inovação como um processo essencial na definição de quem irá prosperar ou sucumbir no mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; FINEP, 2005). A inovação deve ocorrer de forma contínua, proporcionando o crescimento sustentável da empresa. Em convergência a essa ideia, Fetterhoff e Voelkel (2006), Van der Meer (2007) e Schumpeter (1934) expõem que a inovação deve gerar vantagem competitiva e o desenvolvimento econômico e, conseqüentemente, trazer resultados monetários e de valor percebido em relação aos produtos e aos serviços.

Na visão de Martin e Morich (2011), atualmente o novo consumidor apresenta um padrão de comportamento diferenciado. A facilidade em obter informações sugere que os consumidores possam facilmente estabelecer comparações entre empresas. Esse fato pressupõe um nível mais elevado de exigência e expectativa quanto aos produtos ou serviços. Logo, a necessidade não atendida e a tecnologia existente são condições básicas que norteiam a inovação (FETTERHOFF; VOELKEL, 2006).

No entanto, existem desafios inerentes a esse processo, e as empresas buscam constantemente as melhores soluções a fim de superá-los. À luz dessas teorizações, é estabelecido o problema da pesquisa: Quais as práticas inovadoras implementadas por pequenas empresas de comércio da Região dos Vales dos Rios do Sinos e Caí para adotar um processo de interação com o cliente?

Para buscar evidências sobre a questão, este estudo tem como objetivo geral, identificar as práticas de inovação adotadas por oito empresas do comércio varejista do Rio Grande do Sul, para a geração de um processo de interação com o cliente. Através de um fenômeno comum identificado nestas empresas, após a aplicação do diagnóstico de gestão MPE Brasil e o Radar de Inovação do programa ALI, pretende-se contribuir ao aprofundamento dessa discussão e da teorização no campo de ações de interação como propulsoras à fidelização de clientes.

Além desta introdução, o artigo está estruturado de modo a realizar uma revisão da literatura. Apresenta-se ainda o método do estudo, a análise dos dados das empresas e das entrevistas. Por fim, tem-se as principais conclusões do estudo.



## 2 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

As mudanças e o dinamismo do mercado, características pertinentes ao cenário econômico global, despertam a competitividade e a necessidade de prosperar por parte das empresas, fazendo com que percebam a necessidade de inovar. A partir do legado do economista Schumpeter, o conceito de inovação pode ser entendido como destruições criativas que geram mudanças descontínuas e espontâneas, provocando a ruptura do equilíbrio alcançado no fluxo circular do sistema econômico (COSTA, 2006). Logo, o processo inovativo é um dos quesitos fundamentais para sustentar e fortalecer a vantagem competitiva das empresas (OLIVEIRA, 2015).

Nesse estudo será utilizado o conceito de inovação adotado pelo Programa ALI, que a define como o desenvolvimento ou a melhoria significativa de um produto (bem ou serviço) e de um processo interno ou externo à organização. A inovação pode ocorrer em quatro diferentes tipologias: inovações de produto; inovações de processo; inovações organizacionais; inovações de mercado (OCDE 1997).

O entendimento do conceito de inovação pode ser aprofundado com base nas abordagens de Kelley (2001), que relaciona esse processo à alavancagem da criatividade, criando valor por intermédio de novos produtos, serviços e negócios. Sob essa perspectiva, alvitra-se a construção de uma cultura para inovação, delineando o caminho que será seguido no contexto de cada empresa. Em complemento a isso, Oliveira (2015, p. 12) diz que: “a inovação está fortemente correlacionada à geração de valor para as pessoas, as empresas e o ambiente onde essas atuam.” Os autores, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) comprovaram em seus estudos que a inovação não tem mais como característica um modelo linear, pode surgir por meio de interações em rede, pelo compartilhamento de conhecimentos, pelo próprio cliente, entre outros. Além disso, apontam que a empresa deve estabelecer rotinas para que a inovação aconteça de forma sistêmica, entre elas: elaboração de uma estratégia apropriada de inovação e do seu gerenciamento, utilização de mecanismos efetivos de implantação, do suporte organizacional, do contexto da inovação e da manutenção de uma efetiva comunicação externa com o mercado.

### 2.1 O Papel da Inovação no Marketing de Relacionamento

Com o dinamismo do mercado e o advento da tecnologia, o comportamento dos consumidores está constantemente se modificando, somado a isso tem-se a velocidade que as informações estão chegando aos clientes finais, que podem optar por uma marca em detrimento à outra a partir das informações recebidas ou encontradas. Diante disso, é fundamental que as empresas definam ações para manter e fidelizar os seus clientes, objetivando a criação de vínculos entre clientes e empresas. Nesse sentido, a inovação previamente conceituada torna-se determinante na dimensão relacionamento.

As empresas que buscam se diferenciar devem definir estratégias de marketing de relacionamento, focadas em compreender o perfil do público alvo, as suas necessidades, e a partir daí, definir o processo de gerenciamento, da atração e da retenção de clientes. Espera-se assim, que por meio dessa interação, os clientes criem uma relação de preferência com a marca, estabelecendo um vínculo de longo prazo (KOTLER, 2000; GUMMESSON, 2010).

O marketing de relacionamento pressupõe que a interatividade, a conectividade e a criatividade, devem ser considerados como determinantes, de modo que o cliente realmente seja parte da tática da organização no planejamento de produtos e serviços. Pois ao consumir mais a marca, o cliente torna-se cada vez mais fiel, podendo inclusive indicar para outras pessoas, e garantir melhores resultados financeiros às empresas, tais como aumento de faturamento e rentabilidade (MCKENNA, 1993).

Gummesson (2010) destaca que o marketing de relacionamento demanda que pelo menos duas partes estejam em contato uma com a outra. Por isso, ele é realizado por meio de



um processo sucessivo de identificação e concepção de novos valores com clientes individuais, compartilhando assim, benefícios durante uma vida toda de parceria. Hoje, a sociedade está vivenciando o surgimento da abordagem do Marketing 3.0, que pressupõe como principal inovação a geração de valor. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing, por conseguinte, o modelo de negócio baseado nesta abordagem é o que há de mais inovador (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). O marketing está cada vez mais sendo impulsionado pelos meios digitais e direcionado para a experiência do consumidor, que adquiriu papel central nesse cenário, passando a expressar as suas expectativas em relação às empresas (GABRIEL, 2010).

## 2.2 Inovação em Marketing para Comércio Varejistas

Compreende-se que o varejo corresponde a todas as atividades envolvidas de bens e serviços diretamente aos consumidores finais, e portanto destinados para o seu uso pessoal e não empresarial (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). A dinâmica do varejo evoluiu rapidamente, principalmente em consequências as mudas na forma de consumo das pessoas. Por isso, ao se adaptarem aos desafios desse novo ambiente, os varejistas buscam estabelecer novas maneiras de fazer negócios (BERGER; BRAY, 2008).

Segundo Parente (2010), pode-se notar que os varejistas trabalham para suprir atividades tais como: comprar, receber, estocar e expor os produtos aos consumidores, de forma a propiciar a estes a convivência de local e tempo para a aquisição. Entretanto, ainda que estas atividades sejam corriqueiras, há o desafio diário de se diferenciarem de seus concorrentes, e nesse cenário, inovar no varejo é um exercício de percepção constante (MORGADO, 2008).

As mudanças mercadológicas, a competitividade, as inovações e a criticidade dos consumidores estão aumentando cada vez mais (MARQUES; SILUK, 2012). Considerando esses fatos relacionados com a crescente concorrência e a busca pela satisfação do consumidor, torna-se necessário adotar novas estratégias, de modo a diferenciar-se no mercado. Nesse sentido, a inovação é considerada preponderando na definição das empresas que irão se superar (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008).

A partir disso, percebe-se que é necessário promover a gestão da inovação de forma sistêmica, utilizá-la corretamente, aumentando a competitividade e alterando resultados, de modo a atender as necessidades e satisfazer os desejos dos clientes.

## 2.3 Uso de Tecnologias no Processo de Interação com o Cliente

Diante de um ambiente extremamente dinâmico, destaca-se que as pequenas empresas devem estar sempre atentas às novas tecnologias e ao comportamento do consumidor. De acordo com Gabriel (2010, p.105): “Hoje o ciclo de vida das tecnologias é menor que o da vida humana [...] logo, estão ocorrendo mudanças profundas na sociedade, sem contar que as plataformas digitais estão fomentando uma explosão de conteúdos e soluções instantâneas em tempo real.” Assim, as empresas precisam entender as atitudes do consumidor que faz uso das mais variadas tecnologias disponíveis (MCKENNA, 1993).

Atualmente, um novo conceito busca contextualizar essas interações que é a *Web 3.0*. A Era do consumidor, assim definida, caracteriza-se pela expressão de “prosumidores”, ou seja, consumidor são produtores de conteúdo e consumidores de informações na *web*. O resultado é que as estratégias de marketing podem transformar-se em um processo de aprendizado contínuo e de interação entre os clientes e o mercado. Primo (2007, p. 71-72) complementa dizendo que: “Interagir não é algo que alguém faz sozinho, em um vácuo. Comunicar não é sinônimo de transmitir. Aprender não é receber. Em sentido contrário, quer-se insistir que interação é um processo no qual o sujeito se engaja”.



Nesse contexto, uma das principais inovações da Internet é a possibilidade de mudança nos processos de comunicação entre os atores, principalmente pelo uso das redes sociais, tais como Facebook, Instagram, Pinterest, dentre outros. Cabe destacar que as relações humanas e de sociedade são estudadas há muito tempo, por isso os conceitos de redes sociais não são novos. Entretanto, as mudanças tecnológicas transformaram diversos aspectos referente a essa abordagem. A Internet é considerada uma das principais ferramentas na inovação sobre o tema, devido ao seu alcance global e democratização da informação, e em função de ter desencadeado uma série de mudanças em relação às redes sociais, permitindo estabelecer relação entre os atores (RECUERO, 2009).

Dessa forma, as pequenas empresas são capazes de alcançar clientes potenciais em todo o mundo (KOTLER, 2002). Ainda, as empresas passam a estabelecer uma interação com seus consumidores, baseado em um diálogo ativo, passando a co-moldar as expectativas e a co-construir experiências personalizadas com os clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

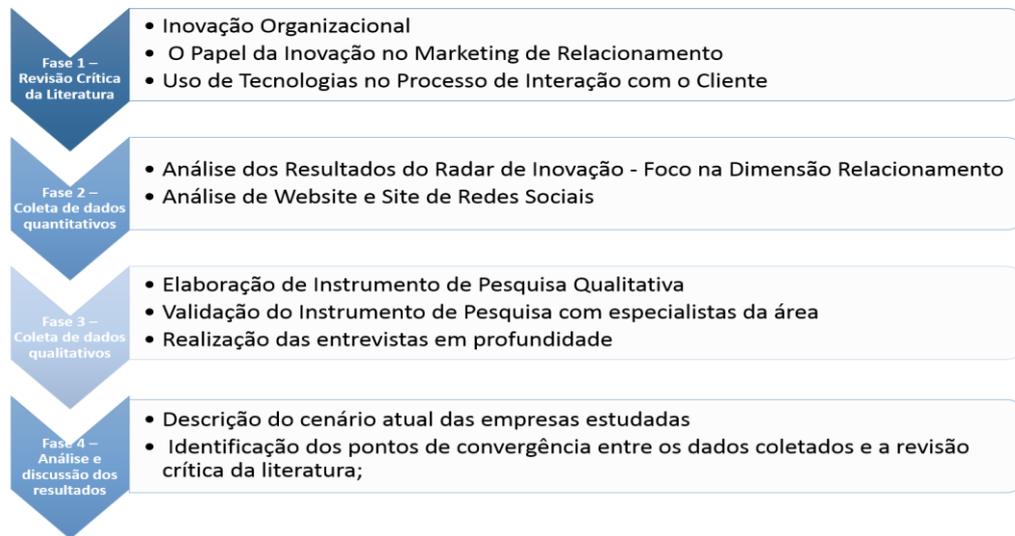
O objetivo deste artigo é analisar as práticas de inovação no processo de interação com clientes. Assim, o estudo caracteriza-se como exploratório, sendo o tipo de pesquisa mais adequado, já que possibilita a exploração e a busca pelo entendimento sobre fenômenos pouco explorados e é caracterizado pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos (AAKER; KUMAR; DAY, 2007).

Optou-se por realizar a pesquisa quali-quantitativa, pois a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações, se comparada à aplicação de um único tipo de pesquisa. O método quantitativo, fundamenta-se no pensamento positivista lógico, enfatizando o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Em contrapartida, o método qualitativo visa salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, permitindo a compreensão, em sua totalidade, do contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno estudado (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004).

Para o estudo em questão, foram utilizadas oito empresas de pequeno porte do setor comércio varejista, com faturamento anual superior a R\$360.000,00, sendo que tais empresas localizam-se na Região dos Vales dos Rios do Sinos e Caí, no estado do Rio Grande do Sul. A seleção das empresas para o estudo foi intencional e determinada conforme o objetivo do estudo anteriormente apresentado. Ressalta-se que para fins de confidencialidade, as empresas foram abordadas por letras: A, B, C, D, E, F, G e H. A pesquisa foi dividida em quatro fases (Figura 1).



**Figura 1 - Metodologia de pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A fase 1 teve o objetivo de realizar uma revisão crítica da literatura, abordando os temas inovação organizacional, o papel da inovação no marketing de relacionamento e uso de tecnologias no processo de interação com o cliente.

Já a fase 2 consistiu na coleta de dados quantitativa, baseada na busca em fontes documentais. Destaca-se que as seguintes fontes foram consideradas: Radar da Inovação no ciclo R0, aplicado entre novembro/2014 e março/2015, além das informações contidas no website e perfil nos sites de Redes Sociais das empresas estudadas. Ressalta-se que o método Radar da Inovação foi desenvolvido por Bachmann e Destefani, em 2008, e permite a avaliação do grau de inovação das MPEs em diferentes dimensões — criadas com base no trabalho de Sawhney, Woolcot e Arroniz (2006), diretor do *Center Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA*.

Na fase 3 foi realizada a coleta de dados qualitativa, pois ela reúne diferentes técnicas interpretativas, que visam a delinear e decodificar significados que compõem um ambiente complexo. Foram realizadas entrevistas em profundidade (não estruturada, direta e pessoal) (MALHOTRA, 2006). O sucesso na realização de entrevistas está relacionado à obtenção de informantes-chave, os quais Yin (2001) define como as pessoas que, além de fornecerem as informações, também auxiliam na busca de evidências. No presente estudo, os informantes-chave foram os sócios e/ou proprietários das empresas estudadas. Para tanto, primeiramente elaborou-se o instrumento de pesquisa que foi validado com três mestres e doutores da área, para posteriormente realizar as entrevistas com os responsáveis pelas empresas abordadas no estudo. O período de realização das pesquisas foi de um mês (julho/2015), sendo que as entrevistas duraram em torno de 40 minutos e foram gravadas e transcritas.

Por fim, a fase 4 constituiu-se da análise e discussão dos resultados, de modo a identificar as convergências entre os dados coletados nas fases anteriores com a revisão crítica da literatura. O objetivo, portanto, foi identificar as ações implementadas nos últimos três anos pela empresa e qual o impacto dessas ações no Radar de Inovação da empresa. Assim, foi possível distinguir práticas que trazem bons resultados.



#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A sessão a seguir se propõe a apresentar o cenário atual do segmento de comércio na região foco do estudo, a contextualização das empresas, para posterior análise com base na teoria previamente apresentada.

##### 4.1 Análise do segmento de Comércio na Região do Vale dos Sinos e Caí

O comércio tem forte representatividade na economia brasileira, considerado como parte do setor terciário, que é responsável por cerca de 70% do PIB. Esse cenário ocorre principalmente, devido a fatores como: força de trabalho, consumo das famílias e desempenho das vendas. Em 2013, o Brasil contava com 9,5 milhões de comerciários (DIEESE, 2015).

O comércio é composto por três grandes segmentos (varejo, atacado e veículos), incluindo MPES, Médias e Grandes empresas. No que consiste ao número de comércios de pequeno porte da região foco desse estudo, de acordo com o SEBRAE (2015), a cidade de Novo Hamburgo conta com 790 empresas, enquanto que São Leopoldo possui 487 e São Sebastião do Caí registra 90.

##### 4.2 Análise das Empresas

Destaca-se que as empresas estudadas possuem como característica semelhante, a atuação com foco em um mercado de nicho e, por conseguinte, oferecem produtos e processos diferenciados, que demandam inovação constante. Por atuarem em nichos específicos, os clientes estão sempre em busca de novidades e informações capazes de ampliar o seu conhecimento sobre determinado segmento. Apresenta-se no Quadro 1 a descrição das empresas do estudo:

**Quadro 1 – Descrição das empresas do estudo**

Empresas	Característica	Ano de Fundação	Localização	Número de Funcionários	Proposta de Valor
A	Comércio varejista – loja física e virtual	2012	Novo Hamburgo	2	Boutique sensual
B	Comércio varejista – loja física e virtual	2000	Novo Hamburgo	9	Floricultura de Bonsai
C	Comércio varejista, com marca própria – loja física e virtual	2010	Novo Hamburgo	3	Loja de roupas e acessórios para moda surf e skate
D	Comércio varejista – loja física	1992	São Sebastião do Caí	4	Loja de roupas e acessórios para público feminino
E	Comércio varejista – loja física	2014	São Sebastião do Caí	5	Restaurante funcional
F	Comércio varejista – loja física e virtual	2012	Novo Hamburgo	3	Loja de lareira



<b>G</b>	Comércio varejista – loja física e virtual	2003	São Leopoldo	11	Restaurante gourmet, com foco em alimentação saudável
<b>H</b>	Comércio varejista – loja física e virtual	2007	Novo Hamburgo	5	Loja de acessórios para festas e decoração e fantasias infantis

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

### 4.3 Análise do Radar de Inovação

A pontuação em cada uma das 13 dimensões é decorrente de uma escala desenvolvida para compreender a fase em que empresa está em relação à inovação em cada dimensão, formada por diferentes questões, que apresentam três opções como resposta: 5 – às empresas com sistemática/rotina de inovar naquele quesito; 3 – às empresas que utilizam eventualmente ou raramente determinado quesito; 1 – às empresas que não realizaram qualquer ação na dimensão em questão. Utilizando o Radar da Inovação, pode-se mensurar as dimensões com potencial para melhoria, ou ainda, que demandam inovações radicais. O quadro 2 apresenta os resultados do Radar de Inovação, aplicados no ciclo 0 das analisadas.

**Quadro 2 - Análise do Radar de Inovação**

Dimensão	Empresas								Média Geral
	A	B	C	D	E	F	G	H	
Oferta	5,0	3,0	5,0	4,0	5,0	3,8	5,0	3,0	4,2
Plataforma	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	4,5
Marca	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,4
Cliente	3,7	3,7	1,7	3,0	2,3	2,3	4,3	3,0	3,0
Solução	2,0	4,0	4,0	3,0	2,0	2,0	4,0	1,0	2,8
Relacionamento	4,0	5,0	5,0	4,0	3,0	3,0	4,0	1,0	3,6
Agregação de Valor	1,0	2,0	2,0	4,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,9
Processo	1,7	2,3	1,3	1,3	2,0	1,3	3,3	1,3	1,8
Organização	1,7	2,0	1,5	1,5	1,0	1,0	1,7	1,0	1,4
Cadeia de Fornecimento	3,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,8
Presença	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	4,0	3,0	2,0	2,3
Rede	3,0	5,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	1,0	3,5
Ambiência Inovadora	1,3	1,3	1,9	2,1	1,9	1,3	3,3	1,6	1,8
Grau de Inovação Global	2,8	2,9	2,9	2,8	2,6	2,6	3,6	2,0	2,8

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao analisar o Grau de Inovação Global constata-se que todas apresentam resultado acima da média de 2,0. Logo, as empresas já contam com a inovação em um nível incipiente em sua cultura, pois na média entre as 13 dimensões, denominada de Grau de Inovação



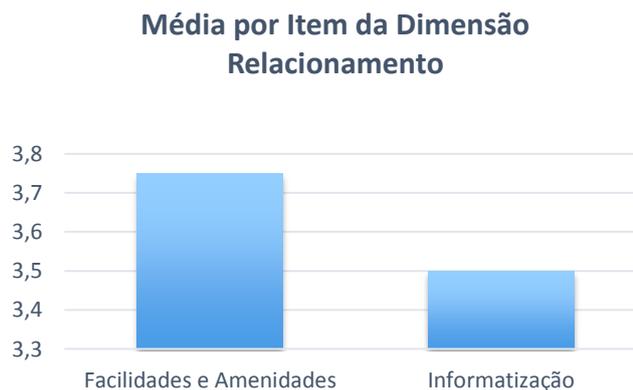
Global de cada empresa, elas atingem uma nota significativamente positiva. Quando avaliada a média do Grau Global de Inovação (2,8), sete dimensões ficaram com pontuação igual ou acima dessa média: Oferta, Plataforma, Marca, Cliente, Solução, Relacionamento e Rede.

Portanto, diante dos resultados avaliados, fundamentados no Radar de Inovação, definiu-se o foco do estudo na Dimensão Relacionamento, diretamente atrelada aos tipos de inovação mais praticados. Esse fato pode ser relacionado aos estudos de Turchi (2012), segundo ela, os clientes são pessoas que desejam cada vez mais ser ouvidas, ter envolvimento, respeito, interação, engajamento, e não apenas adquirir produtos ou serviços. A Dimensão Relacionamento originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa (SEBRAE, 2015).

Ao observar o Grau de Inovação em Relacionamento das empresas estudadas, conforme o quadro 2, destaca-se que a Empresa H, apresenta o Grau de Inovação na Dimensão Relacionamento menor que a Média Geral do Grau de Inovação Global. Enquanto que as outras sete empresas registram Grau de Inovação em Relacionamento superior à Média Geral do Grau de Inovação Global, apresentando inovação já consolidada através de sistemáticas implementadas no que tange à Dimensão Relacionamento. Entende-se que a maioria realiza mais esforços para inovar na Dimensão em questão, se comparada a inovação como um todo da empresa.

A Dimensão Relacionamento é composta por dois itens fundamentais para a sua sistematização em uma organização, são eles: facilidades e amenidades e informatização. Portanto, quando avaliado o Grau de Inovação na Dimensão Relacionamento de uma organização, leva-se em consideração as facilidades e amenidades, assim como, os recursos de informática implementados para se relacionar com os clientes. Apresenta-se no Gráfico 1, o resultado das empresas estudadas quanto a Média por item da Dimensão Relacionamento.

**Gráfico 1 - Média do grau de inovação por item da Dimensão Relacionamento nas empresas analisadas**



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Com base na análise do gráfico 1, destaca-se a prioridade das empresas em relação a inovar nas formas de facilidade e amenidades para os clientes. Entretanto, devido a dinamicidade do mercado, cada vez mais as organizações estão investindo em informatização. Portanto, as analisadas já estão implementando ações nos dois itens que compõem a Dimensão Relacionamento, justificando o elevado Grau de Inovação ainda no Ciclo 0 do Radar. Mesmo assim, há uma série de ações propostas por meio dos Planos de Ação com o



intuito de que as empresas evoluam no Grau de Inovação na Dimensão Relacionamento, conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2 - Matriz de avaliação do Plano de Ação – Dimensão Relacionamento nas empresas analisadas**

<p><b>Ações já implementadas - Facilidade e Amabilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Eventos Presenciais (desfile de moda, palestras com profissionais da área, encontros presenciais, cursos específicos);</li><li>* Lançar cartinhas perfumadas com dicas de moda e estilo;</li><li>* Ambiente da loja com fotos e reportagens que geram conteúdo para clientes;</li><li>* Criar quadro informativo sobre alimentação saudável;</li></ul>	<p><b>Ações já Implementadas – Informatização</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Gerar Conteúdo através da Página do Facebook;</li><li>* Gerar Conteúdo na conta do Instagram;</li><li>* Criar vídeo com conteúdo no canal no Youtube (documentários);</li><li>* Gerar conteúdo para divulgar nas Redes Sociais dos eventos presenciais realizados;</li></ul>
<p><b>Plano de Ação - Dimensão Relacionamento</b></p>	
<p><b>Ações a serem implementadas - Facilidades e Amabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Criar catálogo de como montar um Bonsai com base no vídeo divulgado no Youtube para vender;</li><li>* Organizar evento com degustação de produtos de fornecedores;</li><li>* Criar caderno de Bonsai cultivado pelos Clientes;</li><li>* Criar porta prato de papel para mesas com informações sobre alimentação funcional;</li></ul>	<p><b>Ações a serem Implementadas – Informatização</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Criar e-book;</li><li>* Fazer documentário histórico sobre a história dos skatistas da região;</li><li>* Fazer vídeos – Storytelling para disseminar dicas de moda;</li><li>* Criar canal no Youtube sobre Alimentação Saudável, com um vídeo semanal produzido no restaurante sobre um alimento;</li><li>* Gravar vídeos sobre como cultivar Bonsai para Clientes;</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

#### 4.4 Análise dos Resultados da Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa se fez necessária diante do objetivo de aprofundar o entendimento sobre os resultados apresentados na seção anterior. Para tanto, abordou-se: a) Entendimento sobre inovação; b) Inovação e as ações de relacionamento; c) Mídias sociais e o processo de interação com os clientes; d) Processo de geração de conteúdo.

##### 4.1.1 Entendimento sobre inovação

Com base na teoria previamente apresentada, os oito entrevistados detêm entendimento comum sobre o conceito de inovação, confirmando a teoria apresentada no Manual de Olso (2007). Para os gestores, inovar é fazer algo diferente, que atenda às necessidades dos consumidores e, portanto, ultrapassa o lançamento de um produto, abrangendo também ações de comunicação, relacionamento, mudanças no ambiente interno e no processo de comercialização.

Com base na pesquisa realizada, compreende-se que para as empresas estudadas o conceito de inovação se diferencia em alguns quesitos, porém é de comum entendimento que inovar significa fazer diferente e atender a demanda dos clientes, e como consequência, gerar interação com o público. Além disso, quando questionados sobre a importância de inovar, entende-se que para as empresas a inovação está atrelada principalmente a produto e marketing. Nesse sentido para as empresas D, H e G, a inovação também significa ser pioneira, se comparada a concorrência, tanto nos produtos oferecidos, quanto no ambiente interno da loja e nas formas de se comunicar com os clientes, segundo relato da empresária da empresa D: “[...] cliente quer ver algo diferente, inovar na aparência da loja, em como apresentar a mercadoria, no ambiente, as pessoas precisam se reinventar”.



Já para as empresas A, E e F a inovação está diretamente relacionada a produto, portanto, acreditam no potencial de lançar uma inovação no mercado, criando essa nova necessidade dos clientes, através de um processo de aprendizagem, em que a empresa ensina o cliente e gera novas expectativas. De acordo com o entrevistado da empresa E: “Então, a inovação é fazer algo diferente, que mobilize as pessoas a sair da zona de conforto [...] A inovação hoje é sair do limbo, lugar de almas perdidas”.

Já para as empresas B e C a inovação ultrapassa a questão do lançamento de um produto, e engloba também marketing, processo, ou seja, atendimento, logística, comunicação, e os diversos fatores envolvidos no lançamento de um produto novo no mercado. No caso da empresa C, que possui como público-alvo jovens, acredita que a inovação precisa mexer com este público, além disso, precisa ser dinâmica e estar ligada a velocidade, mas também a entretenimento e diversão. Somado a isso, a empresa ressalta a relevância em trazer o cliente para o processo de inovação, criando com os consumidores. Portanto, de acordo com o entrevistado: “Uma empresa que não inova terá os seus dias contados, a inovação se resume a isso”.

Especificamente para a empresa B, a inovação principal está atrelada a comunicação, desde o conteúdo gerado, como também as formas de disseminar esse conteúdo através de meios digitais. Exemplificando, realizou-se a contratação de um *software* para captar clientes através da geração de conteúdo *online*, ele é responsável por prospectar *lead* e nutrir esses *leads* até que eles se tornem clientes, e para isso a empresa lançou, por exemplo, um *e-book* gratuito, segundo o entrevistado: “A importância de inovar é fazer com que a empresa tenha um crescimento constante, é fundamental, e a geração de conteúdo faz com que tu tenhas esse crescimento, eu vejo uma relação muito próxima”.

#### 4.1.2 Inovação e as Ações de Relacionamento

As empresas englobadas no estudo realizam uma série de ações de relacionamento visando promover a interação com os clientes. Ressalta-se que elas apresentam ações diferenciadas, com foco no público-alvo, de modo a promover ações que gerem maior interação com o público, e conseqüentemente, melhores resultados. Além disso, ressalta-se que as empresas foram analisadas quanto a realização de ações presenciais e de forma *online*, sendo que elas apresentaram diferentes percepções quanto a efetividades nos dois diferente formatos. Estrategicamente, passam de um estágio de diferenciar-se no mercado, para o conceito de fazer diferente, sendo que essa evolução traduz a filosofia proposta pelo conceito do Marketing 3.0 que é o de humanizar relações entre pessoas e organizações, que vivem num ambiente cada vez mais racional, complexo e tecnológico (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Somado a isso, a definição das ações está diretamente relacionada às características do segmento, assim como, do público-alvo.

É interessante ressaltar a percepção dos entrevistados, ao atrelar as ações presenciais com uma interação mais direta, que envolve o sentimento das pessoas, e as ações *online* mais escaláveis, com o intuito de promover interação para disseminar informações e conhecimentos sobre assuntos específicos. No caso da empresa A, B, C e D são realizadas ações através de meio digital e presencial para promover a interação com os clientes. Quanto aos canais digitais são explorados contato através de site, Facebook, Instagram, Whatsapp e Pinterest e divulgação de conteúdos através de texto, imagem e vídeos nas redes sociais. A empresa B também lançou um *e-book*. No que tange aos eventos presenciais, as empresas em questão realizam workshop, cursos, happy hours, e ainda a empresa C realiza viagens com os clientes. Com base no relato da entrevistada da empresa D: “vivemos isso [...] cliente são amigas, realizamos encontro das amigas [...] as clientes estão na loja para tomar chimarrão, café, somos psicólogas [...] pelo estilo da loja ainda é o presencial”.



Já em relação as empresas E, F, G e H, as ações de relacionamento ocorrem, principalmente através de meios digitais. Ainda que em alguns casos elas já estão planejando a realização de ações presenciais, até o determinado momento as ações ocorrem *online*. Assim como no caso das empresas citadas anteriormente, as ações para promover o processo de interação através de meios digitais, consiste em contato através do site e divulgação de conteúdo através de Facebook, Instagram, Pinterest, vídeos no Youtube e Whatsapp. De acordo com a empresária da empresa H: “Agora vamos começar ações presenciais, cursos e pretendemos realizar um por mês”.

Acredita-se que as ações presenciais são as mais efetivas, principalmente considerando o perfil do público-alvo. Pois o fato de realizar ações presenciais permite um contato mais direto, envolvendo o lado emocional nessa interação com a empresa. Já no meio digital, são ações que geram maior interação com os clientes. Esse fato está diretamente relacionado com a velocidade com que são lançados produtos para estes segmentos, e pelo perfil de cliente que está sempre conectado, sedento por informações e novidades. Outro aspecto relevante é o fato das empresas compartilhar conhecimento, de modo a orientar os clientes sobre os produtos que vendem, pois trabalham com mercados de nichos, com produtos diferenciados que demandam conhecimento por parte do potencial consumidor para que efetive a compra.

#### **4.1.3 Mídias Sociais e o Processo de Interação com os Clientes**

As oito empresas englobadas no estudo utilizam as mídias sociais como forma de interação com os clientes. Como consequência, acreditam que as mídias sociais influenciam nas vendas. Considerando as diversas alternativas existentes, buscou-se compreender no caso de cada empresa quais são as mídias mais exploradas, e como ocorre esse processo no caso de cada ferramenta utilizada.

No uso de mídias sociais para interação, destaca-se que as oito adotam o Facebook, como uma rede para estabelecer comunicação com os clientes, portanto permite um contato direto, e ainda através dele as empresas geram conteúdos e buscam explorá-la para lançar as novidades e manter os clientes sempre atualizados. Corroborando essa informação, uma pesquisa recente do ComScore (2015) apresenta: “Alcançando 78% do total da internet no Brasil, o Facebook lidera, seguido pelo Google+”. Conforme relato do entrevistado da empresa B: “o Facebook é a base, o principal canal gerador de comunicação, de marketing, promoção, interação com clientes já existentes e captação de novos”.

Quanto à utilização do Instagram, denota-se que as empresas A, B, C, D, F, G e H, utilizam a ferramenta. Sendo que a empresa E possui uma página, porém ainda não utiliza. Neste contexto, as empresas expuseram que o Instagram é utilizado de maneira diferente, se comparado ao Facebook, pois apesar de gerar interação com os clientes, ela não acontece de maneira tão frequente e direta. Portanto, é uma rede social que serve principalmente para alavancar a marca e gerar conteúdo, sendo que neste caso os clientes optam por seguir as empresas, de acordo com o entrevistado da empresa C: “O cliente que nos segue no Instagram quer aprender contigo, ver o dia a dia, quer acompanhar como se tivesse contigo, quem gosta admira mesmo, já o Facebook é mais aberto”.

Outra ferramenta constantemente utilizada pelas empresas para promover a interação com os clientes é o Whatsapp, porém ela serve principalmente para auxiliar no processo de venda devido a dinamicidade gerada para a comunicação com os clientes, pois as empresas mandam fotos de produtos, orçamentos e esclarecem dúvidas rapidamente. A ferramenta gera credibilidade para as informações que são passadas aos clientes, por permitir a comprovação imediata com o envio de fotos.

Além disso, outra mídia social explorada pelas empresas C, B e F é um canal do Youtube. Compreende-se que essa ferramenta é utilizada para a divulgação de vídeos informativos, que visam orientar os clientes sobre a utilização dos produtos comercializados



pela empresa em questão. Ressalta-se que a ferramenta ainda é pouco explorada, porém as empresas já estão reconhecendo os resultados gerados, conforme entrevistado da empresa B:

“O segundo maior buscador do mundo, depois do Google é o Youtube. Então hoje as nossas duas palavras-chaves mais buscadas, nós temos vídeos no Youtube, nós recebemos muitos contatos, ligação e vendas de pessoas que visualizaram e entram em contato”.

Por fim, há ainda o Pinterest, que é usado pelas empresas B, D e F. Nesse contexto, os empresários acreditam que é uma ferramenta que ainda é tendência futura no Brasil, e principalmente, por isto, é relevante que já estejam presentes gerando conteúdo através dela para as pessoas interessadas.

As empresas englobadas no estudo têm por prática acompanhar os resultados da interação gerada com os clientes através da utilização de mídias sociais, sendo esse um aspecto destacado como essencial no que atinge aos investimentos realizados nesse sentido, pois é possível medir os resultados gerados. Apresenta-se a seguir os resultados alcançados nas principais mídias utilizadas pelas empresas (quadro 4),

**Quadro 4 – Avaliação do resultado das interações dos clientes com as empresas**

Avaliação do resultado das interações	Empresas							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Número de seguidores no Instagram	<b>366</b>	<b>1.705</b>	<b>2.842</b>	<b>1248</b>	-	<b>2.563</b>	<b>792</b>	<b>1.614</b>
Quantidade de publicações no Instagram	<b>80</b>	<b>151</b>	<b>930</b>	<b>122</b>	-	<b>310</b>	<b>77</b>	<b>311</b>
Número de curtidas na página do Facebook	<b>16.701</b>	<b>27.676</b>	<b>6.904</b>	<b>936</b>	<b>541</b>	<b>6.153</b>	<b>2.997</b>	<b>21.433</b>
Número de vídeos publicados no canal do Youtube	-	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	-	<b>2</b>	<b>1</b>	-
Número de visualizações no canal do Youtube	-	<b>142.989</b>	<b>11.214</b>	<b>188</b>	-	<b>918</b>	<b>7</b>	-

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O quadro apresenta o Facebook como a ferramenta com melhores resultados de interação com os clientes, considerando-se o indicador de Número de Curtidas na Página do Facebook. Fato esse que está atrelado ao relatado dos empresários e a pesquisa previamente apresentada, em que o Facebook é considerado a principal Rede Social utilizada no Brasil atualmente. Outro fator relevante, consiste no número de visualizações do Canal do Youtube



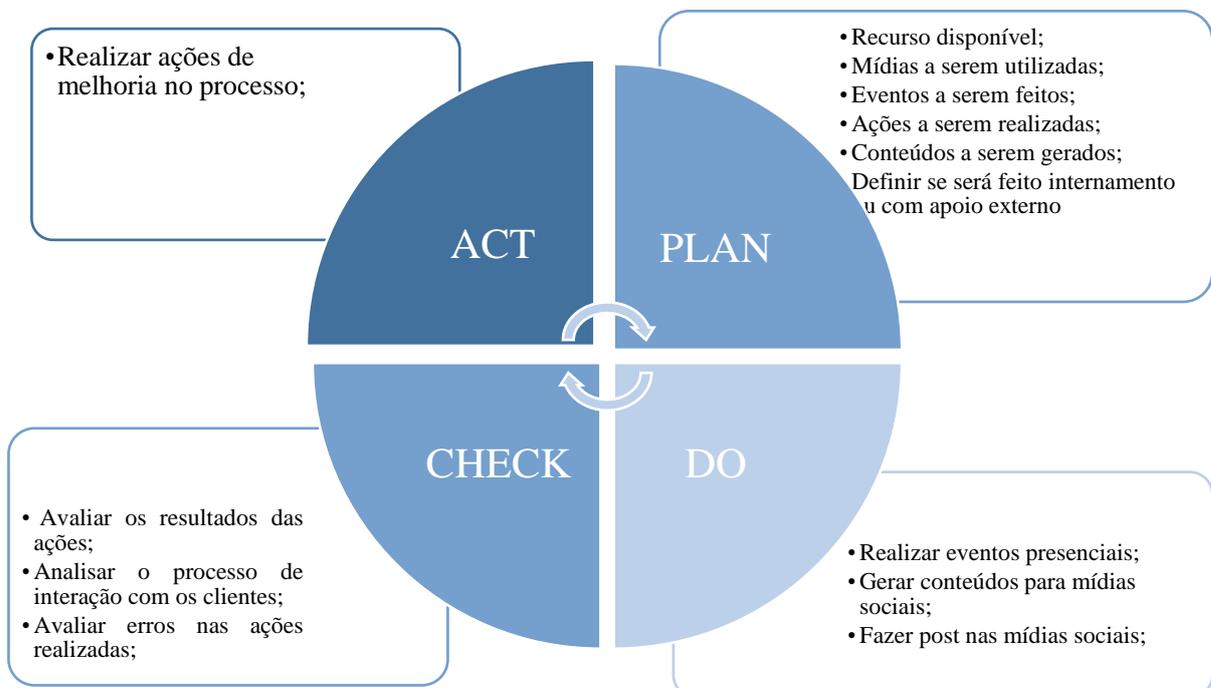
pelas empresas que já publicaram vídeos, que apresentam resultados de constante interação com clientes.

#### 4.1.4 Processo de geração de conteúdo

Considerando que as empresas estudadas estão, cada vez mais, gerando conteúdos para os clientes, buscou-se compreender como ocorre esse processo internamente. Primeiramente, as empresas acreditam que é relevante que a geração de conteúdo acontece como um processo constante, principalmente, porque os clientes passam a interagir e esperam pelo conteúdo com frequência. Ressalta-se que no caso das empresas do estudo, a geração de conteúdo acontece internamente, e na maioria dos casos centraliza-se nos proprietários, que são os responsáveis pelo gerenciamento das redes sociais. Destaca-se que alguns casos, por ser um segmento de nicho e envolver questões técnicas, é necessário que o conteúdo seja gerado por especialistas na área, e por isso, caso o proprietário não seja especialista, busca apoio externo para gerar conteúdo. Além disso, em geral as empresas possuem um planejamento que está atrelado diretamente a quantidade de *posts* semanais previamente estabelecido, sendo que esse número varia de acordo com cada caso.

Uma organização precisa buscar atingir seus objetivos e metas, visando melhorar seu desempenho no mundo cada vez mais competitivo e turbulento. Destaca-se nesse sentido, que entre as empresas englobadas no estudo, é adotado um ciclo constante para a gestão do processo de geração de conteúdo e a análise de resultados. Como dito anteriormente, sob uma perspectiva pragmática, um problema é um resultado indesejável de um processo. (WERKEMA, 1995, p. 13). E de modo a minimizar os problemas, destaca-se a relevância em adotar um método de controle como o PDCA. Werkema (1995, p. 17), define o ciclo PDCA como “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização”.

**Figura 3 – Método PDCA para Gestão de Geração de Conteúdo**



Fonte: Elaborado pela autora (2015)



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo pretendido consistia em analisar as práticas de inovação realizadas no processo de interação com clientes, entende-se que as empresas apresentam resultados positivos no Grau de Inovação na Dimensão Relacionamento. A maioria prioriza ações presenciais, por entender que geram relacionamento mais direto, causando maior envolvimento dos clientes. Entretanto, as empresas já estão promovendo interação *online*, através da geração de conteúdo em mídias sociais, principalmente via Facebook. Com as ações planejadas, conforme Figura 1, é provável que conseguirão evoluir ainda mais no processo de interação com seu público, atingindo também clientes de diferentes regiões.

Assim, com base no enfoque teórico adotado e as análises dos resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, compreende-se que inovar em relacionamento é um desafio constante. Nesse sentido, adotar sistemáticas para aproximar-se dos clientes de modo a fidelizar é determinante, principalmente em um cenário de mudanças, com grande fluxo de informações e empresas concorrentes. Denota-se, portanto, a relevância da inovação nessa dimensão contemplar práticas capazes de agregar valor percebido. Além disso, entende-se que a interação com clientes consiste em um processo contínuo, e por isso deve ser planejado previamente.

Como limitação do estudo realizado, ressalta-se que algumas empresas não possuem registros formalizados de algumas ações realizadas, assim como, dos resultados gerados. Somado a isso, o fato de algumas empresas do estudo atuarem apenas com algumas Mídias Sociais, limitando a análise comparativa entre as empresas em relação a cada uma das Mídias Sociais abordadas neste estudo.

Para maior aprofundamento, sugere-se como pesquisa futura a realização de entrevistas em profundidade com uma amostragem de clientes das empresas entrevistadas, de modo a compreender sua percepção em relação à interação gerada pelas ações implementadas. Possibilitando a análise comparativa entre a percepção dos empresários e dos clientes no que tange a realização de ações presenciais e *online*, de modo a gerar mais subsídios para a tomada de decisão no que tange às ações visando o processo de interação com os clientes.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sebrae e ao CNPQ pela oportunidade em atuar fomentando a cultura de inovação nas Pequenas Empresas por meio do Programa Agentes Locais de Inovação. Aliando a isso, pela realização do presente estudo, que permitiu a associação de teorias com a prática vivenciada e a utilização da metodologia do Radar de Inovação, do SEBRAE

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S.. **Marketing Research**. 9 ed. Nova York: John Wiley & Sons, 2007.

COSTA, A. B. **O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter**. São Leopoldo: Cadernos IHU Ideias, n. 47, 2006. 22 p.

COMSCORE INC. **Media Metrix**. Brasil, Home & Work, Indivíduos: 6+, Média T1 2015.

DIESSE. **Um balanço do Comércio em 2014 a partir dos principais indicadores**. São Paulo: Boletim de Indicadores do Comércio, n.7, 2015, 18p.

FETTERHOFF, T.; VOELKEL, D.. **Managing open innovation in biotechnology**. *Research-Technology Management*, v. 49, n. 3, p. 14-18, 2006.



FINEP. **Brasil inovador**: o desafio do empreendedor:40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação. Coordenação Carlos Ganem. Brasília: IEL, 2006. Disponível em: <[www.finep.gov.br/dcom/brasilinovador.pdf](http://www.finep.gov.br/dcom/brasilinovador.pdf)> . Acesso em: 10 maio 2010.

GABRIEL, M.. **Marketing na Era Digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

SEBRAE-PR.. **GUIA PARA INOVAÇÃO. Instrumento para melhoria das dimensões de inovação**. Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR, 2015.

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

KELLEY, T.. **The art of innovation**. London: Profile Books, 2001. 320 p.

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.

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.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MARQUES, K.F.S.; SILUK, J.C.M. A gestão da inovação no varejo do RS: Um estudo de casocom os empresários da Expoagas 2011. **Revista RACE**, v.10, n. 2, p. 313-336, jul./dez. 2011.

MARTIN, N.; MORICH, K.. **Unconscious mental processes in consumer choice**: Toward a new model of consumer behavior. *Journal of Brand Management*. v. 18, n. 7, p. 483-505, 2011.

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

MORGADO, M. Inovação no varejo. **Revista GV-Executivo**. v. 7, n. 5, p. 60-65, set./out. 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R.. **A empresa inovadora e direcionada para resultados**. São Paulo: Atlas, 2015.

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, (1997).

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: Gestão e estratégia. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V.. **O Futuro da competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIMO, A.. **Interação Mediada por Computador**: comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P.. **Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RECUERO, Raquel R.. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009.

SCHUMPETER, J.. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 244 p.

SEBRAE. **Ambiente Digital dos Pequenos Negócios**. Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em:<<http://ambientedigital.sebrae-rs.com.br/Pages/Default.aspx>>. Acesso em: 20 jul 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. **Gestão para a inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.

TURCHI, S. R.. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012.

VAN D. M.. **Open Innovation – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models**. Creativity and Innovation Management, v. 16, n. 2, p. 192-202, 2007.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

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