

# Marca e Relacionamento como Evidência de Inovação de Marketing pelas Empresas do Segmento de Panificação em Teresina – PI<sup>1</sup>

*Brand and Relationship as an Evidence of Marketing Innovation by Teresina – Pi Cooking Segment Companies*

Andreia Pereira de Oliveira<sup>1</sup>

Helano Diógenes Pinheiro<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal do Piauí, Teresina, PI, Brasil

<sup>2</sup>Universidade Estadual do Piauí, Teresina, PI, Brasil

## Resumo

A presente pesquisa busca identificar a presença da Inovação de Marketing nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do segmento de Panificação em Teresina-PI. A gestão da Inovação de Marketing nos negócios por meio da relação entre as Dimensões “Marca” e “Relacionamento” pelas empresas aos seus clientes é objeto de estudo deste artigo, no intuito de identificar as principais estratégias utilizadas pelas MPEs no mercado, coletar informações do posicionamento adotado pelas MPEs quanto à utilização da Inovação de Marketing e evidenciar a relação entre “Marca” e “Relacionamento” pelas MPEs através das ações implementadas. A metodologia utilizada nesta pesquisa é a quantitativa, considerando também as análises das observações e as interações do pesquisador ao longo do processo de atendimento. Os resultados da pesquisa permitiram reconhecer um maior envolvimento das MPEs para ações representadas na dimensão “Marca”, confirmando evidências de Inovação de Marketing para o segmento de Panificação em Teresina-PI.

Palavras-chave: Inovação. Marca. Relacionamento.

## Abstract

The Binding of Marketing Innovation in Micro and Small Enterprises (MPEs) following the bakery in Teresina-PI. The management of Marketing Innovation in business through the communication between the “Brand” and “Relationship” Dimensions by their organizations is the object of this article’s study, position adopted by the MPEs in relation to Marketing Innovation and highlight the relationship between “Brand” and “Relationship” by MPEs from the implemented actions. The error methodology is a quantitative method, also considering the analysis questions and the researcher’s interactions throughout the care process. The research results allowed us to recognize a greater impact of the actions represented in the “Brand” dimension, confirming the Marketing Innovation variables for the Teresina-PI Bakery follow-up.

Keywords: Innovation. Brand. Relationship

Áreas Tecnológicas: Propriedade Intelectual. Inovação. Desenvolvimento.

<sup>1</sup> Este artigo originou-se no Programa Agentes Locais de Inovação, desenvolvido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).



# 1 Introdução

Na medida em que o mercado se modifica, surgem novas demandas e necessidades, as quais as empresas precisam atender. A inovação nas organizações está apoiada na necessidade de competitividade do negócio, pela busca de uma melhor estrutura organizacional e diferenciado posicionamento de mercado. O acesso às variadas ferramentas e estratégias de uma organização para criação de valor de sua marca aos clientes poderá ser insuficiente pela má utilização destes recursos, dificultando a manutenção da organização como um todo.

Com o avanço das tecnologias e a crescente diversidade e volatilidade na preferência dos clientes, a busca por inovações se tornou central para a sobrevivência das organizações. A taxa de sobrevivência das Microempresas (MEs) após dois anos de constituição foi de 55% em 2012 (SEBRAE, 2016). A importância da Inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) deve-se à relevância deste setor para a economia, conforme evidencia o Sebrae (2014), onde 9 milhões de MPEs respondem por cerca de 27% do PIB brasileiro. Este cenário comprova a representatividade dos pequenos negócios para o aumento da competitividade e fortalecimento da economia.

A crescente demanda de mercado pautada pela necessidade de estreitamento no relacionamento entre empresas e clientes, manifesto na crescente customização, exige novos meios de comunicação, que se tornaram indispensáveis para as organizações, destacando-se as Inovações de Marketing, por possuírem papel essencial nos negócios, passando a ganhar cada vez mais atenção das MPEs. As Inovações de Marketing permitiram a identificação de novas oportunidades para o posicionamento das MPEs com seus clientes, facilitando a implementação de novos produtos, processos e serviços, cujas mudanças contribuem para o seu crescimento.

A partir das reflexões sobre a gestão da inovação nas MPEs, o presente artigo tem como objetivo geral **identificar a presença da Inovação de Marketing nas MPEs do segmento de Panificação em Teresina-PI**, haja vista que este setor se encontra em expansão e transformação no país. A pesquisa foi realizada [...] com os dados coletados do [...] **Programa Agentes Locais de Inovação - ALI** (Sebrae<sup>2</sup>/CNPq<sup>3</sup>), e nela se utilizou a ferramenta Radar de Inovação, por meio das dimensões Marca e Relacionamento. Quanto à inovação de marketing, fundamentou-se no Manual de Oslo (2005). Para consecução do trabalho, também se delinearam os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar as principais estratégias utilizadas pelas MPEs no mercado, (2) Coletar informações do posicionamento adotado pelas MPEs quanto à utilização da Inovação de Marketing; e (3) Evidenciar a relação entre “Marca” e “Relacionamento” pelas MPEs por meio das ações implementadas.

O presente artigo está estruturado com os conceitos sobre Inovação de Marketing, em seguida aborda o Radar da Inovação e as dimensões “Marca” e “Relacionamento” pelas MPEs, destacando, também, o segmento de atuação escolhido. Posteriormente, traz-se a análise e discussão dos resultados coletados na pesquisa, mostrando os impactos das ações implementadas, como também, as considerações e conclusões dos resultados identificados.

<sup>2</sup> Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)).

<sup>3</sup> Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico ([cnpq.br](http://cnpq.br)).

## 2 Inovação

Em sentido mais amplo, a palavra “Inovação” é derivada do latim “*innovare*”, que significa “fazer algo novo”. Para Peter Drucker (1988 *apud* DAVILA *et al.* 2007, p. 25), “inovação é o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento”. Tidd e Bessant (2015) conceituam inovação como um processo de transformação de ideias em realidade para captura de valor delas. Para o *Manual de Oslo* (2005), 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).

Segundo o referido Manual, existem quatro tipos de inovações: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. As inovações de produto envolvem mudanças em produtos e serviços, as inovações de processo envolvem mudanças em métodos de produção e distribuição, as inovações organizacionais representam a implementação de novos métodos organizacionais, e faz parte das inovações de marketing a implementação de novos métodos de marketing, “[...] incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços” (OCDE, 2005, p. 23).

Ressalte-se que para existir inovação não necessariamente precisará existir um grande esforço para um novo conhecimento. Muitas vezes, a inovação está presente em pequenas mudanças que uma organização decide implementar a partir de seus recursos já existentes (NICOLSKY, 2001). Para Schumpeter (1988), uma inovação em seu sentido econômico só se torna completa quando existe uma transação comercial que envolva uma invenção geradora de riqueza. No caso das pequenas empresas, Tidd, Bessant e Pavitt (2008), destacam o desenvolvimento de inovações incrementais, sendo consideradas como significativamente melhoradas pelo Manual de Oslo (2005).

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”. Dessa forma, para a implementação de ideias completamente novas, também consideradas como inovações radicais, é comumente identificada a presença de ações voltadas para a Pesquisa e Desenvolvimento – P&D nestas organizações. Esse tipo de inovação geralmente é visualizado em empresas maiores, tendo em vista diversas variáveis, como uma cultura organizacional mais inovadora, maiores recursos financeiros, criação de grupos de pesquisas etc.

Tradicionalmente relacionada com produtos e processos, a inovação é recentemente associada a esforços em outras áreas capazes de modificar a relação das empresas com seus mercados, construindo posições únicas nos mercados alvo. Assim, a área de marketing ganha força como origem de inovações.

## 3 Inovação de Marketing

A postura de uma empresa no posicionamento de sua marca e o relacionamento com seus clientes permite a identificação de potenciais oportunidades - sejam através da implementação de uma inovação ou nova forma de gestão.

Dessa forma, o Marketing não se limita apenas a vendas e propaganda, mas também, no preenchimento das necessidades existentes no cliente, como um processo de agregação de valor e construção de relacionamentos lucrativos. Kotler e Armstrong (2015, p. 4) definem Marketing como “[...] o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar valor deles em troca”. Para Inovação de Marketing, o Manual de Oslo (2005, p. 59) destaca “[...] a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”; como também, um novo método de marketing através do estabelecimento da marca da empresa, desenvolvimento e introdução de um símbolo fundamentalmente novo a uma marca, posicionando um produto em um novo mercado ou dando-lhe uma nova imagem (OCDE, 2005).

Segundo Lambin (2000 *apud* SHIRAIISHI, 2009), o marketing possui duas fases em uma organização: estratégia e operacional. Para o marketing estratégico o autor refere-se à busca de novas oportunidades, definição de meios para alcançá-las através da escolha de produtos ou serviços baseados nas atratividade e competitividade da organização, em médio e longo prazo. Para o marketing operacional, o autor faz uma abordagem voluntarista, aproveitando oportunidades existentes através de quatro compostos de marketing (preço, produto, praça e promoção), em curto prazo.

Para Kotler *et al.* (2017), tanto o marketing tradicional (preço, praça, produto e promoção) como o marketing digital devem coexistir, com papéis permutáveis ao longo do relacionamento com o consumidor. Na fase inicial de interação entre empresa e cliente, o marketing tradicional possui o papel de promover a consciência e o interesse. Após o avanço dessa interação os clientes preferem relacionamentos mais próximos, aumentando a importância do marketing digital. Segundo os autores, o marketing digital promove a ação e a defesa da marca. Por ser mais controlável, o marketing digital está focado na obtenção de resultados, ao passo que o marketing tradicional foca na criação de interação com os clientes.

A Inovação de Marketing busca atender às necessidades dos consumidores, através da abertura de novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. Novos métodos de marketing estão relacionados à introdução de novos canais de vendas, métodos utilizados para a venda de bens e serviços aos consumidores, como por exemplo, a utilização de um meio de comunicação ou de uma técnica substancialmente diferente para se relacionar com seus clientes e, até mesmo, a introdução de um sistema de informação personalizado, como os cartões de fidelidade, apresentando os produtos conforme as necessidades específicas e individuais (OCDE, 2005).

Neste processo, um fator a ser destacado é a marca da empresa. As marcas são essenciais para as estratégias empresariais e publicitárias, possibilitando a distinção de produtos, facilitando a identificação das empresas que fabricam ou prestam serviços em um mercado, contribuindo para a definição da imagem e confiabilidade dos produtos e serviços prestados (INPI, 2013).

O posicionamento utilizado pela empresa é fator primordial na postura de seus consumidores. A utilização da marca e do relacionamento para as decisões estratégicas de uma organização afetam diretamente o resultado das inovações investidas pela mesma. Kotler e Armstrong (2015) defendem que a gestão do relacionamento com o cliente possa ser o conceito mais importante do marketing moderno, através da construção e manutenção de relacionamentos lucrativos, buscando a entrega de alto valor e satisfação. Segundo Kotler *et al.* (2017), os consumidores

estão adotando novas orientações e desconfiando cada vez mais da comunicação de marketing das marcas, preferindo confiar em seu círculo social (como amigos, família, fãs e seguidores). Em vista disso, é necessário que a organização esteja adaptada a esta nova realidade, criando “[...] marcas que se comportem como pessoas acessíveis e amáveis, mas também vulneráveis” (KOTLER *et al.* 2017, p. 158). Para os autores, quanto mais humana e única uma marca for, mais autêntica e honesta ela será com o consumidor.

Uma marca inovadora se destaca quando mantém estreito relacionamento com seus clientes, conforme defendido pelos autores Cláudio Heleno, Vérica Marconi e Verônica Angélica em “*Marcas Inovadoras: Como os Consumidores Percebem a Inovação*”. Porém, qualquer estratégia pode ser anulada se a organização não tem seu protagonismo e autoria reconhecida. Neste aspecto, obter o registro de uma marca possibilita impedir outros de explorarem a posição de mercado construída quanto fixar uma referência que conduza o cliente de volta a empresas em um relacionamento de longo prazo.

## 4 Radar da Inovação: dimensões marca e relacionamento

O Radar da Inovação é uma metodologia de mensuração do grau de maturidade baseado no processo de gestão da inovação das empresas de Pequeno Porte, que destaca dois objetivos: “Permitir a avaliação da eficácia na implantação do processo de gestão da inovação” e “Apontar oportunidades para a inovação nas empresas” (BACHMANN; ASSOCIADOS, 2014, p. 11). Esta ferramenta traz um diagnóstico com 13 (treze) dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

A determinação do Radar da Inovação não se baseia apenas num evento ou fato isolado, mas na construção de um processo. Esta ferramenta não busca avaliar o simples resultado, mas a maturidade dos processos de inovação das empresas. Em vista disso, o Radar da Inovação se sustenta em três pilares: o que avaliar (dimensões da inovação), como medir (escala usada) e que período de tempo considerar. Por focar em Pequenos Negócios, esta metodologia admite que um produto, processo ou método de gestão seja considerado inovador se ele for novo para a empresa, mesmo que já exista na concorrência ou em outros negócios do setor (BACHMANN; ASSOCIADOS, 2014). Para cada dimensão do Radar são destacadas uma ou mais alternativas de uma área temática. Cada alternativa possui 3 (três) escalas de níveis, a fim de identificar a medida de inovação das empresas: (5) Inovadoras Sistêmicas; (3) Inovadoras Ocasionais; e (1) Pouco ou nada inovadoras. Onde o grau de maturidade de cada uma delas é mensurado em ordem decrescente das escalas.

A dimensão **Marca** aponta para as temáticas “Proteção de Marca” e “Alavancagem da Marca”. Esta dimensão vislumbra o uso criativo da marca, buscando outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorização da marca. A temática “Proteção de Marca” mensura a “importância dada pelo empresário a um ativo intangível, servindo para medir sua preocupação com a identidade ou personalidade do negócio junto aos clientes” (BACHMANN; ASSOCIADOS, 2014, p. 25). A temática “Alavancagem da Marca” mensura o “interesse e a capacidade do empreendedor em dar visibilidade à marca da empresa, gerando valor para o negócio” (BACHMANN; ASSOCIADOS, 2014, p. 26).

A dimensão **Relacionamento** aborda as temáticas “Facilidades e Amenidades” e “Informatização”. Esta dimensão compreende tudo que o cliente vê, ouve, sente ou experimenta ao interagir com a empresa. A temática “Facilidades e Amenidades” mensura o esforço de inovação na criação de uma imagem positiva junto aos clientes, melhorando a sua experiência sem necessidade de serviços de terceiros, não resultando diretamente em receita, mas numa forma de agir da empresa (BACHMANN; ASSOCIADOS, 2014). A temática “Informatização” é justificada pelo potencial e pelo baixo custo no uso desta tecnologia; ela mensura o “[...] uso de recursos de tecnologia de informação para tornar a experiência dos clientes mais positiva” (BACHMANN; ASSOCIADOS, 2014, p. 32).

A escala utilizada pelo Radar de Inovação é um indicador de processo, onde o grau indica a implementação de ações relacionadas à dimensão específica, e não o sucesso das ações.

## 5 Micro e Pequenas Empresas: segmento de panificação

O segmento de Panificação está entre os seis maiores segmentos industriais do país e tem ganhado cada vez mais espaço na economia brasileira. De acordo com a Revista Veja (2006 *apud* SEBRAE, 2009), “[...] 76% dos brasileiros consomem pão no café da manhã e 98% da população são consumidores de produtos panificados”. Constituído em sua maioria por Micro e Pequenas Empresas, este segmento apresenta um faturamento anual estimado em R\$ 44,98 bilhões, conforme pesquisa da Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP), em 2008 (*apud* SEBRAE, 2009).

De acordo com os dados levantados, o setor de Panificação no país encontra-se em expansão e transformação. Em 1999 as empresas deste segmento atendiam cerca de 36,4 milhões de clientes, já em 2008 este número atingiu 40,42 milhões de clientes por dia, representando 25% da população brasileira (SEBRAE, 2009). Estima-se que o segmento represente em torno de 800 mil empregos diretos e 1,8 milhões empregos de forma indireta, representados por cerca de 70 mil padarias e confeitarias existentes no Brasil (ABIP, 2018). Os dados apurados pela ABIP em 2018 permitiram projetar um crescimento do segmento em 2,81% (sem descontar a inflação), o que equivaleria a um faturamento de R\$ 92,63 bilhões.

O cenário apresentado para as empresas de Panificação e confeitaria brasileiras se mostra bastante competitivo, comprovando a importância da presença da inovação pelas Micro e Pequenas Empresas. As mudanças enfrentadas no setor de Panificação também permeiam a boa experiência de consumo dos clientes às mesmas, cujas transformações representam o relacionamento da marca com seus clientes.

## 6 Metodologia

Para identificar Inovação de Marketing nas ações desenvolvidas pelas empresas, foram utilizadas a ferramenta **Radar da Inovação** do **Programa Agentes Locais de Inovação (ALI)** (Sebrae/CNPq), e também, uma tabela demonstrativa contendo um mapa com as principais ações previstas e realizadas pelas empresas durante o Programa, abordando a relação entre as Dimensões **Marca** e **Relacionamento**.

A metodologia utilizada nesta pesquisa possui característica quantitativa, através da análise em gráfico percentual, sendo considerados também os elementos derivados das observações e interações do pesquisador ao longo do processo de atendimento. A coleta dos dados se deu na aplicação de Diagnósticos e ferramentas de análise mercadológica, auxiliadas pelo acompanhamento de Planos de Ação durante o Programa.

Buscando compreender o cenário global existente, esta pesquisa abordou primeiramente 47 empresas nos mais variados segmentos de mercado. Após a análise geral dos resultados, escolheu-se como amostragem para a pesquisa o total de oito empresas do segmento de **Panificação** da cidade de Teresina-PI. A seleção da amostragem considerou o potencial de crescimento do segmento escolhido e o tempo de existência das empresas, observando a evolução das dimensões através dos Ciclos R0 e R2. Os valores das variáveis para os ciclos R0 e R2 são atribuídos através da aplicação da ferramenta Radar da Inovação, acima citada.

## 7 Resultados e Discussão

Para um maior entendimento da realidade apresentada no setor escolhido, fez-se necessário destacar o panorama geral de inovação pelas empresas atendidas nos diversos segmentos do Programa ALI e o Grau Global de Inovação das empresas do segmento de Panificação. Partindo das 13 dimensões presentes no Radar da Inovação, a Tabela 1 mostra o Grau Global de Inovação do total de 47 empresas atendidas nos diversos segmentos de mercado. Já a Tabela 2 evidencia o Grau Global de Inovação gerado pelas oito empresas do segmento de Panificação:

**Tabela 1** – Grau Global de Inovação das 47 Empresas Atendidas

DIMENSÕES	R0	R2
Oferta	2,0	2,4
Plataforma	2,6	2,9
Marca	2,1	2,2
Clientes	1,9	2,2
Soluções	1,6	2,1
Relacionamento	2,3	2,8
Agregação de Valor	1,4	1,7
Processos	1,4	1,5
Organização	1,8	2,0
Cadeia de Fornecimento	1,3	1,3
Presença	1,3	1,4
Rede	1,7	1,9
Ambiência Inovadora	1,6	1,6
<b>Grau Global de Inovação</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo com base nos dados da pesquisa

Analisando o Grau Global de Inovação das 47 empresas atendidas pode-se identificar uma melhoria pouco acentuada entre os índices R0 e R2, evidenciando pouco crescimento no Grau de Inovação.

Dado que o grau de inovação se amplia conforme são implementadas as ações, o empreendedor precisa selecionar as dimensões que serão objeto de intervenção visando à inovação. No caso da tabela acima, verifica-se que as ações relacionadas à dimensão Relacionamento apresentaram a maior evolução, mas a dimensão Marca praticamente não foi selecionada.

**Tabela 2** – Grau Global de Inovação das Empresas do Segmento de Panificação

DIMENSÕES	R0	R2
Oferta	2,0	2,3
Plataforma	3,0	3,5
Marca	1,5	2,4
Clientes	2,3	2,3
Soluções	1,8	1,8
Relacionamento	1,8	2,3
Agregação de Valor	1,8	1,8
Processos	1,4	1,7
Organização	1,7	1,8
Cadeia de Fornecimento	1,0	1,0
Presença	1,5	1,6
Rede	1,5	1,5
Ambiência Inovadora	1,8	1,9
Grau Global de Inovação	1,8	2,0

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo com base nos dados da pesquisa

Percebe-se que o Grau Global de Inovação gerado pelas empresas do setor de Panificação revelou pouca melhoria nos resultados em relação à Tabela 1, mesmo que de forma ainda pouco agressiva, apontando um crescimento maior da dimensão “Marca”.

Em relação ao total de empresas participantes do programa, o setor de panificação encontra-se na média de ações desenvolvidas, com destaque especificamente para a dimensão Marca. Quando se faz um recorte para o setor de panificação, percebe-se que a dimensão Marca teve a maior evolução, de 1,5 no R0 para 2,4 no R2, enquanto a dimensão Relacionamento empatou como a dimensão Plataforma, que mais evoluiu.

Em relação à classificação utilizada pela ferramenta Radar de Inovação (BACHMANN; ASSOCIADOS, 2014), percebe-se que ambas as dimensões apresentam um grau de inovação abaixo do inovador eventual, sendo o R2 de 2,4 para Marca e 2,3 para Relacionamento. Com a evolução no programa, outras medições tendem a revelar se a inovação tende a se consolidar nestas empresas.

Para compreender a gestão da inovação nas MPEs, além dos índices presentes no Radar da Inovação, analisou-se também as principais ações implementadas pelas empresas. A Tabela 3 demonstra o *Mapa das Principais Ações Previstas e Realizadas* ao longo do processo de atendimento nas empresas de Panificação. As sugestões de melhoria apresentadas são derivadas das observações e interações do pesquisador em cada empresa. Nota-se que a grande maioria das ações estão ligadas direta ou indiretamente ao campo de estudo desta pesquisa:

**Tabela 3** – Mapa das Principais Ações Previstas e Realizadas

AÇÕES PREVISTAS	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H
Criação de Redes Sociais	x	x	1	1	0	0	0	0
Identidade Visual	x	1	1	1	0	0	0	0
Planejamento de Marketing	1	1	0	0	0	0	0	0
Formação do Preço de Venda	x	1	0	0	0	0	1	0
Registro de Marca	0	0	0	0	0	0	0	0
Alavancagem da Marca	1	1	1	1	0	0	1	0
Mapeamento de Processos	0	1	0	0	0	0	1	0
Boas Práticas de Fabricação	1	0	1	1	1	1	1	0
Consultoria Pré Pesagem	0	1	1	0		0	0	
Consultoria Pão Francês		1		1			0	
Consultoria de Desperdício	1	1				0		
Ficha Técnica	1	1	x	0	0	0	0	0
Planejamento Financeiro	0	1	0	0	0	0	1	0
Planejamento Estratégico	0	0	0	0	0	0	0	0
Novos Produtos/Serviços	1	1	1	1	1	1	1	1
Atendimento ao Cliente	1	1	1	1	1	1	1	0
Capacitação de Equipes	0	1	1	1	1	1	0	0
Participação em Feiras e Eventos	1	1	1	1	0	1	1	0
Cursos e Treinamentos	1	1	1	1	1	1	1	0
Informatização	0	1	1	1		0	0	0
Otimização do Estoque			0	0	0	0	1	0
Novas Parcerias	1	1	1	1	0	0	1	0
Fachada/Ambiente externo	x	1	x	1	0	0	1	0
Estrutura/Ambiente Interno	x	1	x	1	0	0	1	0
Maquinário	1	1	1	1	0	0	1	
Redução de Custos	0		0	0		0		1
Satisfação de Clientes	0	1	0	1	0	0	1	0
Facilidades e Amenidades	1	1	1	1	0	0	1	0
Ações Promocionais	0	1	1	1	0		1	
Rotinas de Trabalho em Equipe	0	1	0	0	1		0	0
Personalização e Embalagem	0	1	1				x	
Melhoria no Processo Produtivo	0	1	1	1	0	0	1	0
Abertura de Novos Mercados	1	0	0	0	0	x	1	0
Novos Canais de Venda	x	1	1	1	0	0	0	0
Novos Meios de Comunicação	1	1	1	1	0	0	0	0
Comunicação Organizacional	0	1	1	x	0	0	0	x
<b>Total de Ações Implementadas</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>2</b>

Nota: O símbolo “x” significa que a empresa já havia implementado a ação; O símbolo “0” significa que a ação foi prevista, porém não foi realizada pela empresa; O símbolo “1” significa que a ação foi prevista e realizada.

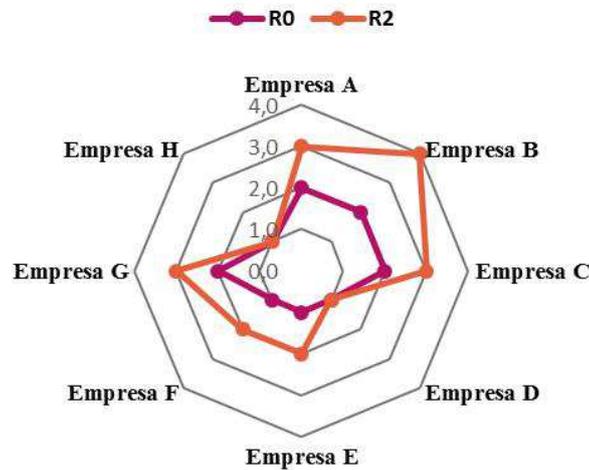
Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

Observando-se a tabela acima, percebe-se que as ações voltadas para “Identidade Visual”, “Alavancagem da Marca”, “Novos Produtos/Serviços”, “Personalização e Embalagem”, “Abertura de Novos Mercados”, “Novos Canais de Venda” e “Novos Meios de Comunicação” apontam evidências de inovação para a dimensão **Marca**. Como também, as ações voltadas para “Criação de Redes Sociais”, “Atendimento ao Cliente”, “Capacitação de Equipes”, “Cursos e Treinamentos”, “Informatização”, “Novas Parcerias”, “Satisfação de Clientes”, “Facilidades e Amenidades” e “Novos Meios de Comunicação” evidenciam inovação para a dimensão **Relacionamento**.

Ainda sobre a Tabela 3, algumas ações que foram previstas e não foram realizadas dificultaram a implementação da inovação nos negócios. Dentre elas destacam-se a ausência ou má execução das “Redes Sociais”, “Identidade Visual”, “Planejamento de Marketing”, “Formação do Preço de Venda”, “Registro de Marca”, “Planejamento Estratégico”, “Satisfação de Clientes”, “Facilidades e Amenidades”, “Ações Promocionais”, “Rotinas de Trabalho em Equipe”, “Personalização e Embalagem”, “Abertura de Novos Mercados”, “Novos Canais de Venda” e “Novos Meios de Comunicação”. Tais ações reduziram a geração de resultados nas empresas, principalmente às ações de Inovação de Marketing.

Para a aplicação do Radar da Inovação na dimensão **Marca**, os resultados tabulados no Gráfico 1 evidenciaram a evolução das oito empresas nos ciclos R0 e R2, abordando as temáticas “Proteção de Marca” e “Alavancagem da Marca”, como se mostra abaixo:

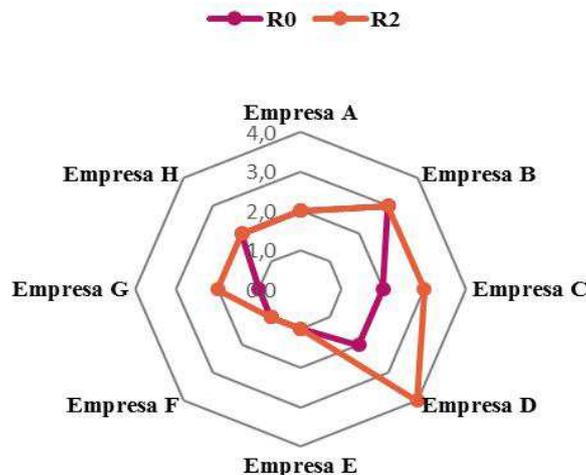
**Gráfico 1** – Dimensão Marca - Temáticas “Proteção de Marca” e “Alavancagem da Marca”



Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo com base nos dados da pesquisa

Embora o *Mapa das Principais Ações Previstas e Realizadas* tenha evidenciado algumas melhorias, percebe-se que os resultados do Gráfico 1 apontaram um comportamento pouco perceptível da evolução da Marca pelas empresas. Seja por não terem ainda o seu registro de Marca junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI<sup>4</sup> ou por ainda não utilizarem sua marca de forma exclusiva e/ou através da divulgação ou associação a outros tipos de produtos ou negócios, conforme ressaltado pelo INPI, (2013). Já para a dimensão **Relacionamento** do Radar da Inovação, o Gráfico 2 aborda as temáticas “Facilidades e Amenidades” e “Informatização” dos últimos 3 anos. As informações coletadas nos ciclos R0 e R2 apontaram os seguintes resultados:

**Gráfico 2** – Dimensão Relacionamento – Temáticas “Facilidades e Amenidades” e “Informatização”

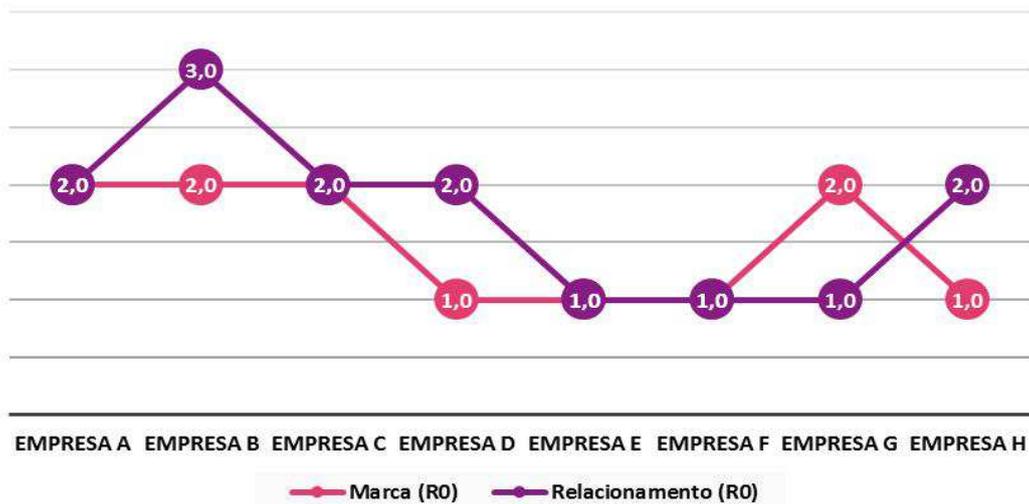


Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo com base nos dados da pesquisa

Embora algumas melhorias tenham sido destacadas no *Mapa das Principais Ações Previstas e Realizadas* para a dimensão “Relacionamento”, os resultados identificados no Radar da Inovação demonstraram pouco avanço pelas empresas pesquisadas. Percebe-se que a grande maioria das empresas não evoluiu no Grau do Radar para o Ciclo R2. Para esta análise, os resultados podem demonstrar a ausência de novas facilidades, interfaces ou novos recursos de informática, para melhoria no relacionamento com os clientes, como também, algumas necessidades ainda não atendidas ou não identificadas pelos mesmos, conforme mencionado pelos autores Kotler e Armstrong (2015).

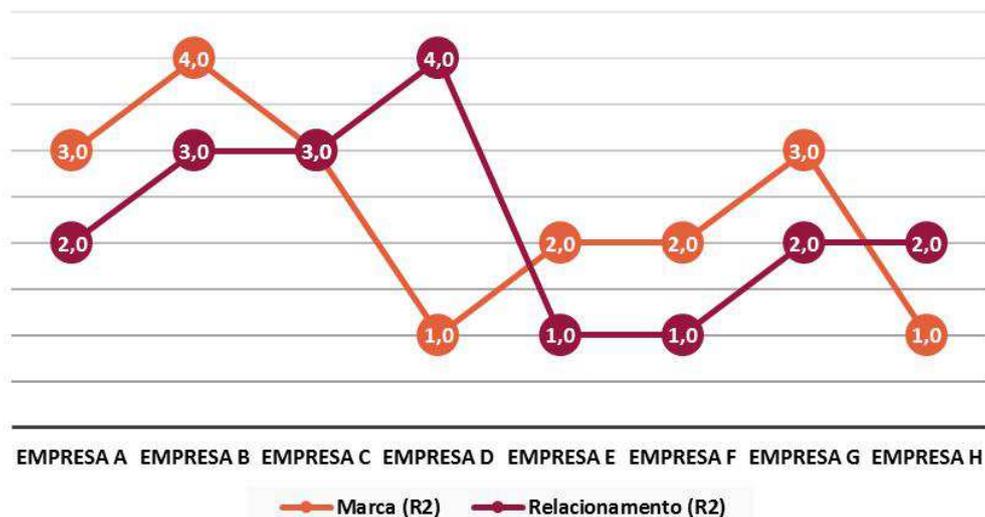
Aprofundando a compreensão do comportamento das MPEs pesquisadas na relação entre as Dimensões “Marca” e “Relacionamento”, os Gráficos 3 e 4 demonstram a evolução do Grau de Inovação existente para determinação da evidência de Inovação de Marketing, onde o Gráfico 3 representa a média inicial identificada pelas empresas através do Ciclo inicial de atendimento – Radar 0 e o Gráfico 4 evidencia a evolução das dimensões durante o Programa ALI, através da média final no Radar 2.

**Gráfico 3** – Dimensões Marca e Relacionamento – Média Inicial Radar 0



Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo com base nos dados da pesquisa

**Gráfico 4** – Dimensões Marca e Relacionamento – Média Final Radar 2



Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo com base nos dados da pesquisa

O Gráfico 3 evidenciou uma relação pouco acentuada entre “Marca” e “Relacionamento” pela maioria das MPEs. Ao avançarem para o Radar 2, percebe-se uma pequena melhoria no Grau de Inovação de algumas empresas, representado principalmente pela dimensão “Marca”. Apesar de os resultados apontarem pouca evolução no grau de inovação das dimensões, as ações identificadas no *Mapa das Principais Ações Previstas e Realizadas* confirmaram evidências de Inovação de Marketing nas mesmas. Os resultados identificados nos Gráficos 1 e 2 também permitiram reconhecer um maior envolvimento das MPEs do setor de Panificação para ações representadas na dimensão “Marca”.

Os dados globais demonstraram que as empresas em geral, e do setor de panificação, são pouco inovadoras. Porém, os Gráficos 3 e 4 revelaram que, se o setor não se apresenta muito inovador quanto aos dados gerais, identifica-se a busca de inovação para as empresas do setor de Panificação. Dessa forma, os resultados evidenciaram que algumas empresas implementaram ações definidas nos Planos de Ação, elevando o grau de inovação das mesmas. Ou seja, embora não se possa deduzir que este seja um setor que busque inovações radicais, é um setor em que existe inovação.

Considerando as evidências identificadas pelo Radar da Inovação, pelo *Mapa das Principais Ações Previstas e Realizadas* e pelas abordagens bibliográficas estudadas neste trabalho, verifica-se a existência de ações com inovações incrementais citadas pelos autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008), caracterizadas através de melhorias organizacionais e novos métodos de marketing para o relacionamento com os clientes, conforme conceituado pelo *Manual de Oslo* (2005). Os dados da pesquisa apontaram uma melhoria no desenvolvimento das ações de marca pela maioria das empresas entrevistadas.

## 8 Considerações Finais

Em relação ao objetivo desta pesquisa, os resultados indicaram a existência de evidências de Inovação de Marketing pelas empresas, ainda que incipientes e de natureza incremental. As análises do Radar da Inovação, em observação ao *Mapa das Principais Ações Previstas e Realizadas* pelas Micro e Pequenas Empresas do segmento de Panificação em Teresina-PI, permitiram identificar a presença de inovações incrementais nas ações implementadas. Conforme evolua em sua compreensão de mercado, o espaço para a busca de outras inovações pode ser desenvolvido.

Embora a diferença entre o Grau Global de Inovação das empresas atendidas e o Grau de Inovação das empresas do setor de Panificação ter sido pouco expressiva, os resultados demonstraram a aplicação de ações para as dimensões “Marca” e “Relacionamento”. Para a análise global dos indicadores, ambos os setores não poderão ser considerados totalmente inovadores se baseados apenas pelo Radar. Porém, mesmo que não seja possível caracterizar o setor de Panificação como inovador a partir da ferramenta estudada, o *Mapa das Principais Ações Previstas e Realizadas* deixou claro a existência de uma divisão entre as empresas do setor, uma parte voltada para ações de inovação e outra parte voltada para ações de gestão.

É notável que algumas ações que estavam previstas e que não foram realizadas eram necessárias para o bom desempenho de ações de inovação nos negócios, como por exemplo, o Registro de Marca das empresas. Apesar da dimensão “Marca” ter se destacado no Radar

da Inovação pelo setor estudado, a ausência do Registro de Marca junto ao INPI pelas MPes ainda é um fator importante para o desenvolvimento do negócio no segmento em que atuam.

Quanto às limitações da pesquisa, a própria metodologia utilizada capta mais o esforço em inovar nas dimensões, o que permite mais verificar a ênfase dada pelas empresas para a inovação do que apurar os resultados obtidos. Em segundo lugar, o próprio contexto do que seja inovação de marketing precisa de maior esclarecimento. Além do aspecto da primeira vez, ainda não fica claro como uma ação de marketing pode ser considerada como inovadora, ao invés de mero reflexo da mudança cotidiana nas ações de marketing.

Como sugestões de pesquisa futura recomenda-se ampliar o escopo geográfico da pesquisa e inserir medições de resultados das ações, relacionando-as com o desempenho da organização.

## Referências

ABIP. Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Indicadores da Panificação e Confeitaria 2018**. Disponível em: <http://www.agenciazaga.com/INDICADORES-DA-PANIFICAÇÃO-E-CONFEITARIA%20BRASILEIRA%202018.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

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

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Trad. Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. ed. São Paulo: Penso, 2013.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **A Criação de Uma Marca**: uma introdução às marcas de produtos e serviços para as pequenas e médias empresas. **Rio de Janeiro: 2013**. Disponível em: [www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/01\\_cartilhamarcas\\_21\\_01\\_2014\\_0.pdf](http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/01_cartilhamarcas_21_01_2014_0.pdf). Acesso em: 23 set. 2018.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MPE BRASIL. **Prêmio de Competitividade Para Micro e Pequenas Empresas – Questionário de Auto Avaliação Ciclo 2015**. Sebrae, 2015. Disponível em: <http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br/login>. Acesso em: 28 fev. 2019.

NICOLSKY, R. **Os desafios para transformar conhecimento em valor econômico**. SBPC/Labjor. 2001. Disponível em: <http://www.comciencia.br/dossies-1-72/reportagens/cientec/cientec12.htm>. Acesso em: 25 nov. 2018.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3. Ed. Brasília: Finep, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Agentes Locais de**

**Inovação:** Receba o Sebrae na Sua Empresa. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 23 set. 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Projeto de Fortalecimento e Oportunidades para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Panificação, Biscoitos e Confeitaria**. Sebrae/ABIP, 2009. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/um-estudo-sobre-panificacao-biscoitos-e-confeitaria,7084ee1e19042510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 17 fev. 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Mato Grosso: Sebrae, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 23 set. 2018.

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

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira – Relatório Executivo**. Brasília: Sebrae, 2015. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/12/Relatório-Executivo-MPE-no-PIB.pdf>. Acesso em: 23 set. 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**; Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 23 set. 2018.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SHIRAIISHI, Guilherme de Farias. **Estratégias da Empresa e as Estruturas de Marketing**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17122009-165843/pt-br.php>. Acesso em: 22 dez. 2018.

SILVA, C.; PAULA, V.; PAULA, V. Marcas Inovadoras: Como os Consumidores Percebem a Inovação. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.l.], v. 6, n. 1, 2017.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Administração: Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## Sobre os Autores

### Andreia Pereira de Oliveira

*E-mail:* dreias@live.com

Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia Para a Inovação da Universidade Federal do Piauí (PROFNIT/UFPI).

Endereço profissional: Rua Carlos Alberto Monteiro, n. 3.780, Teresina, PI. CEP: 64081-170.

## **Helano Diógenes Pinheiro**

*E-mail:* helanodp22@gmail.com

Doutorado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA/UFRN). Professor da Universidade Estadual do Piauí (UESPI).

Endereço profissional: Universidade Estadual do Piauí, UESPI. Rua João Cabral, n. 2.231, Pirajá, Teresina, PI. CEP: 64.002-150.