

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E
PROPAGANDA DA CIDADE DE SANTA MARIA – RS**

**PROCESS INNOVATION IN ADVERTISING AGENCIES ADVERTISING AND
CITY OF SANTA MARIA – RS**

Lucas Almeida dos Santos, Scheila Daiana Severo Hollveg, Ana Paula do Amaral Adamy e Leticia Lengler

RESUMO

O aumento da competição global nos últimos anos, aliado a diminuição do ciclo de vida dos produtos tem pressionado as empresas a desenvolverem estratégias de diferenciação. Destarte, na busca por uma posição de destaque no mercado as organizações acabam apelando para a inovação, que corresponde ao processo de transformar ideias em resultados. Nesse sentido o presente estudo buscou analisar o gerenciamento do processo de inovação para o desenvolvimento de novos produtos em agências de publicidade e propaganda da cidade de Santa Maria, através do mapeamento do processo de inovação utilizado pelas empresas pesquisadas. O estudo foi realizada com seis agências, sendo uma de caráter experimental, vinculada ao meio acadêmico e as demais certificadas pelo Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP) para a atividade publicitária, através de entrevistas e observações que possibilitaram identificar que o processo de gerenciamento da inovação até acontece nas empresas pesquisadas, porém de maneira informal. Assim, percebeu-se a necessidade de maior profissionalização dos gerentes e a utilização de ferramentas administrativas, o qual sugere-se um sistema de *checklist* e indicadores para o melhor desempenho e avaliação do processo.

Palavras-chave: Inovação, Processos, Indicadores.

ABSTRACT

Increased global competition in recent years coupled with reduced life cycle of products has pushed companies to develop differentiation strategies. Thus, the search for a prominent position in the market organizations end up appealing to innovation, which is the process of transforming ideas into results. In this sense, the present study aimed to analyze the management of the innovation process for the development of new products in advertising agencies and advertising of the city of Santa Maria, by mapping the innovation process used by the companies surveyed. The study was conducted with six branches, one of a trial linked to academic and other certified by the Executive Council of the Standard Norms (CENP) for advertising activity, through interviews and observations allowed to identify the management process innovation to happen in the surveyed companies, however informally. Thus, we realized the need for more professional managers and the use of administrative tools, which suggests a system checklist and indicators for better performance and evaluation process.

Keywords: Innovation, Processes, Indicators.

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala em inovação tem-se o hábito de ligar o termo a um novo produto, porém ela tem um sentido muito mais amplo e pode acontecer em vários âmbitos dentro de uma organização. A inovação pode ser aplicada à produtos, serviços, processos, métodos, modelo de negócio, formas de conquistar clientes e em qualquer outro fator que venha a contribuir para melhorar as empresas e a sociedade (BRUCE e BIRCHALL 2011).

Assim, compreende-se que a inovação é o processo de transformar ideias em resultados, e como todo processo, envolve vários elementos que precisam ser administrados, dos quais destaca-se a disponibilidade de recursos financeiros e produtivos. Complementando, Coral, Ogliari e Abreu (2009), no Brasil há um grande número de empresas de pequeno porte com potencial inovador, mas com dificuldades de implantar suas ideias por limitações de recursos, sendo necessária a criação de tecnologias que consigam dar suporte ao seu processo de inovação.

O atual cenário que as entidades estão inseridas, principalmente no ramo de prestação de serviços, requer um esforço maior quando se trata em criação de novos produtos e até mesmo inovação dos que já existem. Inovar não é uma tarefa fácil. Para empresas de pequeno porte, esse desafio se torna em ameaça, uma vez que necessitam enfrentar um ambiente de forte concorrência, obsolescência de tecnologias, atrelada, muitas vezes a falta de recursos financeiros.

Para tal, o presente estudo, desenhado a partir de um trabalho de conclusão de curso, pactua numa pesquisa realizada em empresas de publicidades da cidade de Santa Maria e que além destas, teve com base consultiva a Agencia Experimental de Propaganda (GEMA), vinculado ao Centro Universitário Franciscano, já que a mesma desenvolve práticas utilizadas por organizações do mesmo ramo que atuam no mercado, sendo verificado também seu desempenho.

Assim, considerando a relevância do tema escolhido, a tessitura do presente artigo relaciona-se ao gerenciamento do processo de inovação para desenvolvimento de novos produtos e acrescenta como problemática a seguinte indagação: *como acontece o gerenciamento do processo de inovação para o desenvolvimento de novos produtos em agências de publicidade e propaganda localizadas na cidade de Santa Maria?*

Com o intuito de responder a problemática proposta, fez-se necessário, analisar de forma ampla, como acontece o gerenciamento do processo de inovação, tendo em vista, o desenvolvimento de novos produtos em agências de publicidade e propaganda da cidade de Santa Maria. Tal análise, parte de um imbricamento da construção teórico-metodológico dos dados coletados nas empresas pesquisadas, contribuindo para o desenvolvimento das mesmas no que tange o gerenciamento de inovações e os benefícios advindos desse processo.

Apresentar-se-á, no decorrer do artigo, a construção de um referencial teórico com conceitos de autores da área pesquisada, com o intuito de enriquecer o trabalho, servindo como base para o desenvolvimento do artigo. Os resultados apresentados, não intentam, em momento algum, o esgotamento do tema, mas sim, deixam margem para futuras pesquisas.

2 CONSTRUCTO TEÓRICO

Com o passar dos anos, a inovação foi se tornando um diferencial competitivo entre empresas que disputam um lugar de destaque no mercado. Na concepção de Pinchot e Pellman (2004) a inovação é essencial à organização, pois representa um fator diferencial na oferta, um meio de encontrar e ocupar nichos ainda desconhecidos no mercado e uma forma de manter a organização mais produtiva que a concorrência.

Nesse sentido, Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007, p.4) afirmam que:

o conceito de inovação incorpora todas as novas ideias em processos e produtos que são implementadas tecnicamente e geram um resultado econômico no mercado, diferenciando-se do conceito de invenção que também é uma ideia que gera um fato técnico, mas não gera uma dinâmica econômica. A inovação explicita-se pelo desenvolvimento de novos produtos, novos processos, novos métodos, novas formas de organizar o trabalho, abertura de novos mercados e desenvolvimento de novas fontes.

Na análise de Terra (2007), a criatividade e as ideias novas, são os dois principais elementos da inovação, porém, salienta que é necessário que as mesmas sejam colocadas em prática e tenham impacto. O mesmo autor ainda defende que o principal desafio, consiste em fazer com que a inovação torne-se uma ideia executada com sucesso, isto pode ser configurado dentro de uma empresa com o lançamento de novos produtos, a melhora de produtos já existentes ou até mesmo, a inovação dos processos organizacionais.

Neste mesmo contexto, Bruce e Birchall (2011), afirmam que a inovação é a exploração comercial de ideias, sendo essencial que elas envolvam todos os aspectos concernentes à melhoria do desempenho da empresa e defendem que a inovação, genericamente, pode acontecer nos seguintes âmbitos:

inovação de produto ou serviço (produtos ou serviços novos e aprimorados); inovação de processo (novas maneiras de produzir, fornecer ou fabricar); inovação de mercado (novos mercados ou novas maneiras de fornecer bens e serviços); e inovação do negócio (transformação comercial, inovação de modelo comercial e diversificação). Bruce e Birchall (2011, p.31).

Segundo Baptista (1999), a atitude de inovar das empresas, é resultante da união de três requisitos, que são: oportunidade, vontade e capacidade, descritas a seguir:

- **oportunidade** está relacionada ao mercado já existente, ou que pode ser criado e com a existência de necessidades, configurando-se como um requisito muito importante, pois se a oportunidade é diagnosticada incorretamente, o lançamento da inovação no mercado será mal sucedido e fracassará;
- **vontade**, segundo o autor, relaciona-se à organização querer identificar oportunidades e a destinar esforço e empenho no desenvolvimento da inovação. Para ele, o terceiro requisito;
- **capacidade**, se traduz em todo um conjunto de recursos necessários, sejam eles financeiros, humanos ou técnicos, sem os quais não será possível desenvolver a inovação e resolver possíveis problemas. Nesse sentido, o autor ainda destaca, a importância da formação como forma de reforçar a capacidade dos colaboradores e da própria empresa.

2.1 Raio X do Processo de Inovação

Segundo Scherer e Carlomagno (2009), a inovação abrange um universo de elementos que necessitam ser administrados, afim de que a empresa possa assumir um perfil inovador e eficaz. Contudo, esses elementos precisam estar dispostos conforme a estratégia e cultura da empresa, bem como suas intenções com a inovação.

Assim sendo, Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007, p.6), definem gestão de inovação como:

uma ferramenta estratégica que pode trazer uma vantagem competitiva para as empresas, pelo menos enquanto as empresas concorrentes não conseguirem copiar a mudança, pois ela surge do esforço contínuo das empresas em se diferenciarem dos concorrentes por um lado, e fugirem da situação de igualdade, por outro lado.

Nesse sentido, Scherer e Carlomagno (2009), propõem um modelo bastante relevante, representado na Figura 01, chamado octógono da inovação, que funciona como uma ferramenta para auxiliar as empresas no gerenciamento da inovação.



Figura 01 - Octógono da inovação.
Fonte: Scherer e Carlomagno (2009, p. 23).

Elucidando a figura, os autores, acrescentam que o modelo é composto por oito elementos que devem ser administrados para reduzir a imprevisibilidade da inovação e aumentar as chances de sua ocorrência, sendo que, quanto melhor forem gerenciados tais elementos melhor será o retorno do investimento nas iniciativas inovadoras. Segundo os autores, o octógono é composto pelos seguintes elementos:

- **estratégia da inovação** - partindo da concepção de estratégia como sendo uma linha que estabelece o caminho a ser seguido, é necessário que a estratégia da empresa esteja alinhada à estratégia de inovação. Enfim, a empresa deve definir qual o papel da inovação na sua estratégia e onde quer inovar;
- **cultura da inovação** - compreende as ações que a organização pratica a fim de estabelecer um ambiente que estimule a inovação;
- **liderança para inovação** - a alta administração deve estar comprometida com a inovação. Todos os líderes devem se tornar facilitadores do fluxo de ideias e de conhecimento e transformadores de realidade. Há empresas que já estão criando formas de avaliar seus gestores em função do resultado das iniciativas de inovação;
- **pessoas para a inovação** - a organização precisa preparar adequadamente e estimular seus colaboradores a inovar. Além disso, também é necessário desenvolver métodos de incentivo e reconhecimento para a inovação;
- **estrutura para a inovação** - Cada empresa deve definir sua estrutura para inovar e gerir a inovação, independente se for centralizada ou descentralizada, é fundamental que esteja transparente para toda organização e que possibilite a criatividade, interação e aprendizagem;

- **funding para a inovação** - trata-se dos recursos financeiros que serão necessários para financiar os projetos inovadores. Normalmente a empresa aloca recursos para seus projetos diversos a partir de um orçamento anual que suporta o processo de estratégia da mesma;
- **relacionamentos para a inovação** - trata-se de como a empresa utiliza seus parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de ideias com potencial inovador;
- **processo de inovação** - trata de como a organização gera, avalia, experimenta e seleciona ideias para investir.

Há vários modelos esquemáticos que servem de base para identificar como acontece o processo de inovação nas empresas, no entanto há várias etapas que são comuns a maioria deles, como geração de ideias, seleção e experimentação. Como afirmam De Bes e Kotler (2011, p.24), “a inovação como um campo da administração está na infância, e, apesar de aprendermos cada vez mais a respeito dela, ainda não há amplo consenso sobre que processos e ferramentas usar ou sobre o arcabouço geral a construir”.

A maioria dos autores da área, enumeram quatro etapas fundamentais para o processo de inovação, que na concepção de Scherer e Carlomagno (2009), denominaram ICEI.

- **idealização** - para os autores essa primeira fase, consiste na captação de ideias que podem vir tanto do interior como do exterior da empresa, As empresas menores, segundo os autores, pelo fato de possuírem menos recursos são mais dependentes de fontes externas na geração de idéias;
- **conceituação** - na visão de De Bes e Kotler (2011), esta é a fase em que deve-se transformar em conceito as melhores ideias, sendo que conceito trata-se de uma descrição breve de como a mesma se converterá em valor ao cliente e porque capturará o interesse do cliente e sua intenção de compra. Para Bruce e Birchall (2011), é necessário submeter as ideias a uma triagem, priorizando as que tem potencial e eliminando as inadequadas, assim verificando em que medida uma certa ideia pode ser considerada mediante os recursos disponíveis;
- **experimentação** - conforme Scherer e Carlomagno (2009), esta etapa engloba a realização de protótipos, simulações e testes rápidos, trata-se da melhor forma de averiguar a aderência das soluções antes de levá-las ao mercado. Para os autores, a experimentação reduz as dúvidas e acelera a criação da estratégia vencedora, sendo que quanto mais cedo ela surgir, mais rápido a empresa irá vencer;
- **implementação** - para os conceituadores do ICEI, essa fase configura-se como a hora de seguir adiante e acelerar a expansão da nova ideia, produto, processo ou modelo de negócio, isto é, nesta fase o projeto de inovação é submetido ao mercado, a fim de que seja validado pelos seus clientes. Os autores ainda afirmam que é preciso certa atenção às técnicas mais comuns de gestão de projetos, como escopo, prazos, cronograma e gestão de pessoas para que a implementação seja eficaz.

Nesse contexto, Terra (2007) afirma que a ordem de como se dá o processo de inovação nas empresas muitas vezes pode variar, pois há ocasiões em que a ideia é implantada instantaneamente pelo próprio funcionário e outras que requerem muitos anos de análise, monitoramento do ambiente e pesquisas intensas com consumidores. Sendo assim, pode-se dizer que não existe uma receita de inovação para as organizações, existem sim modelos que indicam um caminho. O mesmo autor ainda coloca que o processo pode variar de empresa para empresa dependendo do setor de atuação, do porte, da cultura, do estilo de gestão, entre

outros fatores, sendo que o melhor método é aquele que vai de encontro com as necessidades da mesma.

No que se tange a mensuração da inovação, os autores Coral, Ogliari e Abreu (2009, p. 192), relatam que o uso de indicadores auxiliam na medição dos resultados e “proporcionam o estabelecimento de metas quantificadas e o controle dos resultados para uma análise crítica do desempenho da organização para a tomada de decisões e para o (re)planejamento”. Os autores ainda salientam que, com o uso de indicadores é possível se obter uma análise global do desempenho do processo, servindo de alavanca para uma tomada de decisões apoiadas em informações atuais e tendências para o futuro. Além disso, os mesmos sugerem um conjunto de indicadores para avaliar o desempenho do processo, que podem ser divididos em três grupos: indicadores de entrada, indicadores de processo e indicadores de saída.

2.2 Dificuldades ao desenvolver novos produtos

No desenvolvimento de novos produtos, Bruce e Birchall (2011), elucidam a existência de várias armadilhas durante o processo de inovação, que se não corrigidas a tempo podem acarretar em falhas no desempenho do projeto. Já para Zogbi (2008), existem dois fatores que dificultam o processo de inovação, sendo eles: um mercado formado e as instituições sociais. Com relação ao primeiro fator, o autor salienta que como o mercado está formado com elementos e atividades já estabelecidos, cria-se uma blindagem para o que é novo. Quanto ao segundo fator, o mesmo afirma que os fatores institucionais geram resistência a inovação por serem ligados à vida pessoal e profissional das pessoas, além de serem baseados em tradições que tem forte resistência ao novo.

Na perspectiva de Dantas e Moreira (2011), inovar pode resultar tanto em êxito como em fracasso, estando estes relacionados à quota do mercado obtida, a rentabilidade do investimento e a possibilidade de antecipação aos concorrentes. Sendo assim, os autores afirmam que os principais fatores para tal fracasso são: recursos tecnológicos insuficientes ou pouco desenvolvidos; ausência de mercado; gestão incapaz de tirar proveito do potencial de inovação; resistência a novas ideias; falta de recursos humanos e financeiros e pouca cooperação e comunicação.

Contribuindo, Kotler (1998) identifica que esses fatores afetam o bom desenvolvimento do processo de inovação no incremento de produtos, dando uma margem maior ao fracasso, dentre os quais o autor menciona os seguintes: escassez de ideias importantes em certas áreas, mercados fragmentados, restrições societárias e governamentais, aumento do custo de desenvolvimento de novos produtos, escassez de capital e menor ciclo de vidas dos produtos.

Nesse mesmo enfoque, Bruce e Bichall (2011), afirmam que a não orientação sobre os limites para ideias inovadoras, a falta de tempo para a criatividade, a incapacidade para implementar as ideias, não tratar a inovação como prioridade, falta de percepção da necessidade de inovação ou de um mecanismo de recompensa para os inovadores, instalações inadequadas e equipamentos de baixa qualidade, são fatores que também atrapalham e dificultam o desenvolvimento das inovações dentro das empresas.

Em contra partida Dantas e Moreira (2011), enumeram alguns elementos que consideram importantes para o sucesso de um projeto inovador, como: atividade de desenvolvimento de novos produtos muito profissional, ampla informação sobre o mercado, qualidade das atividades de desenvolvimento, grupos interfuncionais responsáveis pela geração das inovações, forte liderança, identificação clara de uma necessidade insatisfeita, focalização nos resultados e nas etapas, mas com orientação para resultados de longo prazo, clima propício à inovação, entre outros.

3 METODOLOGIA

A metodologia está ligada a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. Segundo Gil (2009, p. 26), pesquisa “é um processo que permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social e que tem por objetivo principal descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Sendo assim, a pesquisa é como uma fonte de aprendizado tanto para o pesquisador quanto para o meio em que vai ser aplicada.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo Michel (2009) é uma pesquisa que quantifica opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa que permite levantar atitudes, pontos de vista e comportamentos. Esta classificação deve-se ao fato que as informações coletadas serviram para explicar o fenômeno estudado.

Referente aos objetivos, a pesquisa configura-se como exploratória e descritiva. Na elucidação de Gil (2009, p.27) “a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo como objetivo proporcionar uma visão geral a cerca de determinado fato”. Na construção deste estudo, na fase de caráter exploratório, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada com perguntas abertas e fechadas com os seis participantes da pesquisa sobre o processo de criação de novos produtos, juntamente com técnicas de observação de ambiente e análise de documentos de cada empresa, a fim de coletar as informações que auxiliaram no mapeamento do processo de inovação e levantamento das limitações e métricas existentes durante o desenvolvimento do mesmo. Quanto a fase descritiva, foi feita a descrição do processo de inovação das empresas participantes, onde foi possível identificar suas principais características.

Com relação aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de multicasos, ONDE iniciou-se com uma seleção amostral com 10 (dez) empresas do ramo publicitário, servindo como objeto de estudo e coleta de dados. Dentre elas a agência/escola experimental GEMA ligada à Unifra e outras agências de publicidade e propaganda da cidade de Santa Maria, sendo elas: J. Adams Propaganda, Due Design e Propaganda, Gesttione Publicidade e Marketing, Vitrine Comunicação e Gestão de Marcas, IO Publicidade e Propaganda, Yellowbean, Heads Up – Comunicação e Marketing e MR2 Digital, todas elas certificadas pelo Conselho Executivo das normas-Padrão (CENP), entidade criada pelo mercado publicitário para zelar pela observância das Normas-Padrão da Atividade Publicitária.

No que tange a coleta de dados, todas as dez organizações selecionadas, estavam devidamente registradas pelo CENP, e devem atender a determinados critérios como: ter como atividade principal a prestação de serviços de Agência de Propaganda, conforme a Comunicação Normativa n.º 16; estrutura profissional composta por departamentos de atendimento/planejamento, mídia e criação, contando com profissionais permanentes e efetivos; ter como estrutura física um espaço independente e adequado ao exercício da atividade; entre outros. No entanto, após contato com todas as agências, algumas não se dispuseram a fornecer as informações necessárias para a coleta e análise dos dados, delimitando a mostra em apenas cinco empresas mais a agência experimental Gema.

Com relação ao instrumento de coleta de dados utilizados, a entrevista contemplou questões com a finalidade de identificar o perfil das empresas pesquisadas, descrever como ocorre a gestão, o processo e os indicadores de inovação. Tendo como base os modelos de gerenciamento do processo de inovação abordados na literatura, os processos das organizações pesquisadas foram analisados e comparados para que, ao final da análise, fosse possível estruturar um sistema de indicadores que servisse de parâmetro para a avaliação do processo de inovação das organizações participantes da pesquisa.

No tratamento dos dados obtidos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que segundo Severino (2007, p.121) “é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, na qual se busca compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações”. O autor salienta que nesse tipo de análise as informações são vistas como indicadores que auxiliarão na compreensão do problema em estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de analisar o gerenciamento do processo de inovação para o desenvolvimento de novos produtos em agências de publicidade e propaganda da cidade de Santa Maria, observou-se o comportamento das seis agências que se dispuseram a participar do estudo. Uma delas, conforme mencionado previamente é a GEMA. Por se tratar de uma agência de caráter experimental que apresenta um funcionamento diferenciado entre as demais agências, optou-se por primeiramente discutir seu processo de inovação, para logo após abordar as demais empresas participantes da pesquisa.

4.1 O Processo de Inovação na Gema

A Gema é uma agência de caráter experimental criada há 10 anos pelo curso de Publicidade e Propaganda da Unifra, com o objetivo de aproximar os alunos às práticas do mercado. Sendo assim, pode-se dizer que a mesma funciona como uma espécie de laboratório, onde o aluno tem a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos que vem adquirindo ao longo do curso, além é claro, de desenvolver novas habilidades e agregar novos conhecimentos.

Pelo fato de ser um laboratório e estar ligada a uma instituição de ensino, a Gema não visa o lucro e sim o aprendizado. Nesse sentido, atende somente pedidos internos da Unifra ou organizações sem fins lucrativos, oferecendo seus serviços à preços abaixo do mercado, sendo esse seu maior diferencial em relação as demais empresas abordadas na pesquisa. A maioria das peças publicitárias que a agência faz, são solicitadas para eventos, projetos de extensão e demais cursos de graduação e pós-graduação da instituição.

A estrutura funcional da agência é formada por três professores e doze estagiários. Os professores dividem-se entre as funções de: diretor de redação, diretor de arte e criação e gestor de planejamento e atendimento, e embora cuidem de departamentos diferentes, todas as decisões relacionadas ao desenvolvimento dos produtos são tomadas em conjunto, através de reuniões de pauta realizadas periodicamente. Os estagiários são alunos do curso de publicidade e propaganda, que passam por um processo seletivo, o qual ocorre a cada semestre, composto por uma prova teórica e entrevista. Por isso, o prazo de entrega de trabalhos solicitados à agência são maiores que as demais, pois já que a mesma funciona meio expediente e em horários alternativos, justamente pelo fato do estagiário estar em processo de aprendizagem na agência e também pelas questões de horário de funcionamento e tarefas acadêmicas do aluno.

Utilizou-se como parâmetro para a análise da gestão de inovação, uma ferramenta proposta por Scherer e Carlomagno (2009) chamada octógono da inovação. Com base na ferramenta, será feita a análise conforme os seguintes aspectos: estratégia, cultura, liderança, pessoas, estrutura, *funding*, relacionamento e processo.

Com base nestas informações, no que tange ao gerenciamento de inovação na Gema, observou-se que a inovação faz parte de suas estratégias, uma vez que o foco da agência é surpreender o cliente, entregando a ele mais do que o esperado. Por trabalhar com prazos maiores que os de mercado, a agência tem mais tempo para elaborar um produto, o que faz com que esteja buscando e experimentando idéias inovadoras e diferentes.

O principal foco de inovação é o formato e o conteúdo das campanhas e peças publicitárias, desta forma a agência busca estimular a inovação através de revistas, workshops e principalmente oferecendo aos estagiários um ambiente descontraído, onde não há hierarquia de poder e sim uma integração total entre os membros, assim os estagiários são desafiados a todo o momento pelos coordenadores.

Por tratar-se de uma estrutura pequena e informal, não há um método formal de avaliação do desempenho dos gestores em relação às iniciativas de inovação, que no caso são os próprios professores, uma vez que é utilizada a auto-avaliação e reuniões entre os gestores. A agência não oferece nenhum tipo de treinamento ou preparação para o processo de inovação, já que o propósito da mesma é a busca e aprendizado.

A agência Gema conta com uma estrutura adequada para inovar e gerir a inovação, tendo acesso a todos os recursos necessários para desenvolver suas atividades. A Gema, assim como as demais empresas, busca idéias do ambiente externo, tendo como fonte de referência, a internet, peças e campanhas já publicadas, blogs de publicidade, portais de inovação, tutoriais e revistas da área. Cabe salientar também, que todo processo é realizado pelos estagiários sob a supervisão dos professores, tendo início quando o cliente entra em contato com a agência, já que a Gema não costuma prospectar clientes. Após esse primeiro contato, a próxima etapa é o *Briefing*, no qual são levantadas todas as sugestões do cliente e suas necessidades.

Na próxima etapa do processo, é realizada uma reunião de pauta com todos os integrantes da agência e seus respectivos setores, com o intuito de discutir a melhor forma de atender a solicitação do cliente, definir os prazos, distribuir as tarefas e definir a equipe que vai desenvolver o trabalho. Nessa etapa também é avaliado o tamanho do projeto, se for um projeto maior e necessitar mais recursos, o mesmo é encaminhado ao setor de planejamento, que vai programar como o mesmo será desenvolvido.

Em seguida o pedido segue para setor de criação onde é elaborada a idéia de como será produto. Passando essa etapa ele segue para o setor de redação de arte que irá desenvolver a ideia e dividir as tarefas para elaboração da peça. Então o produto é confeccionado e passado para aprovação do cliente. Nessa etapa é feito os ajustes finais na peça e a elaboração do orçamento, tendo como base a necessidade do cliente. Caso o cliente aprove a peça, o mesmo assina o protótipo, a fim de que não haja nenhum contratempo quando o produto estiver pronto, e o produto é finalizado e entregue. Se o cliente não aprovar o produto o processo retorna ao início e a peça é elaborada novamente.

O grande diferencial do processo de inovação para o desenvolvimento de novos produtos da Gema em relação ao das outras empresas abordadas na pesquisa é que o produto que é entregue é apenas o arquivo ou protótipo e não o produto final, desta forma é o cliente que deve entrar em contato com o fornecedor e fazer o pedido.

Isso se deve ao fato de que a mesma não possui uma infraestrutura adequada para financiar seus projetos de inovação, uma vez que os valores cobrados são abaixo da média e todo o valor arrecadado é repassado para a conta do curso de publicidade e utilizado em outros projetos. Neste sentido, a agência até faz o orçamento e indica os fornecedores, porém não se envolve no processo. Desse modo, é possível perceber que a inovação está presente e interfere diretamente no processo, uma vez que a agência só tem o papel de criar e desenvolver a idéia.

Tendo como base de estudo o processo de inovação proposto por Scherer e Carlomagno (2009), composto pelas etapas de idealização, conceituação, experimentação e implementação observou-se que a Gema utiliza a maioria dos aspectos propostos pelos autores em cada etapa, como pode ser observado no Quadro 01:

Idealização	Conceituação	Experimentação
Geração de novas idéias	Avaliação de potencial	Prototipagem
Oportunidade e Negócios	Aprimoramento dos conceitos	Redução de incertezas
<i>Insight</i> de clientes	Acompanhamento e definição	Refinamento final
Análise de tendências		
Banco de idéias		

Quadro 01 – Aspectos desenvolvidos pela Gema em cada etapa de seu processo.

Complementando, pelo fato da agência entregar somente o arquivo com a peça, ou seja, o protótipo e não o produto em si, seu processo de inovação não engloba a fase de implementação, sendo essa parte do processo é de responsabilidade do cliente. Observou-se que a empresa enfrenta algumas limitações ao longo do processo, principalmente na etapa de idealização, na qual tem dificuldade de encontrar uma idéia que ao mesmo tempo seja inovadora e aplicável.

Outros fatores que dificultam o processo é o tempo para desenvolvimento do produto, que está cada vez mais curto devido à urgência do cliente, a interferência do mesmo, que muitas vezes, é indeciso e não sabe definir o que precisa. E por fim, a qualidade das peças, uma vez que o estagiário está em formação o nível de seu trabalho vai depender da bagagem de conhecimento que já obteve.

A agência Gema tem o hábito de avaliar todas as etapas de seu processo, porém de maneira informal, através de reuniões. Embora não tenha um sistema formal de indicadores de inovação, a agência utiliza alguns dos indicadores parecido com os propostos por Bruce e Birchall (2011), porém de maneira informal, sendo eles: adequação com a estratégia, cultura de aprendizado, taxa de sucesso global, taxa de atraso no cronograma de projetos e número de produtos lançados. Pelo fato de ser uma agência experimental tem como principal indicador a evolução do aluno, que observa o seu nível de crescimento em termos de conhecimento e experiência e também utiliza, como indicador, as inovações que cada um desenvolveu no decorrer dos projetos.

4.2 Processo de gerenciamento da inovação nas demais agências de Santa Maria

Primeiramente, para esse estudo, optou-se por identificar qual o perfil das agências pesquisadas a fim de melhor compreender sua postura de inovação frente ao mercado. Para fins de análise nomeou-se as empresas de Agência 1, 2, 3, 4 e 5.

Perfil	Agência 1	Agência 2	Agência 3	Agência 4	Agência 5
Porte	Pequeno	Pequeno	Pequeno	Pequeno	Pequeno
Tempo de Atuação	18 anos	19 anos	1 ano	13 anos	3 anos
Carteira de Clientes	30 clientes fixos	10 clientes fixos	9 clientes fixos	20 clientes fixos	6 clientes fixos
Nº de Colaboradores	4 colaboradores	7 colaboradores	5 colaboradores	8 colaboradores	16 colaboradores
Mercado de atuação	Santa Maria e região	Interior do estado	Santa Maria e região	Santa Maria e região	Todo Brasil

Quadro 02 – Perfil das empresas pesquisadas.

Através da análise do Quadro 02, é possível perceber que as empresas pesquisadas classificam-se como de pequeno porte, tendo como base o padrão relacionado ao número de

funcionários. Três delas atendem Santa Maria e região, uma o interior do estado e a outra, todo o país. A cartela de clientes é bem variada, observando que as agências que estão há mais tempo no mercado consequentemente possuem mais clientes. As agências 1 e 4 não costumam prospectar clientes e contam com uma carteira fixa, já as demais embora tenham certo número de clientes fixos, procuram conquistar novos, atendendo aqueles que são eventuais e podem vir a se tornar fixos.

Quanto aos colaboradores, por tratar-se de empresas de pequeno porte, observou-se que os donos, publicitário formados, além de serem gerentes, atuam diretamente em alguma etapa do processo produtivo. Em relação ao tempo de atuação, é importante considerar que embora a amostra seja de apenas cinco agências, contemplou empresas que estão entrando no mercado e aquelas que já estão consolidadas, o que possibilitará identificar quais são as práticas de sucesso no setor.

Para a avaliação da gestão da inovação nas agências a utilizou-se a ferramenta octógono da inovação, proposta por Scherer e Carlomagno (2009), onde foram analisados os seguintes aspectos: estratégia, cultura, liderança, pessoas, estrutura, *funding*, relacionamento e processo, podendo ser observado no Quadro 03.

Gestão de Inovação	Agência 1	Agência 2	Agência 3	Agência 4	Agência 5
Foco de inovação	Dominar novas formas de comunicação	Forma de Gestão	Gestão de marcas	Peças gráficas, anúncios e sites	Aplicativos para mobile
Estratégia da inovação	Inovação faz parte da estratégia	Inovação faz parte da estratégia	Inovação faz parte da estratégia	Inovação faz parte da estratégia	Inovação faz parte da estratégia
Cultura da inovação	Profissionais atualizados	Planejamento estratégico, planos de ação	Novas metodologias, sessões de <i>Braisnstorming</i>	Profissionais experientes, sites de publicidade	Revistas do meio, internet
Liderança para inovação	Não avalia resultados	Avalia resultados	Avalia resultados	Avalia resultados	Avalia resultados
Pessoas para a inovação	Cursos de aperfeiçoamento e incentivo financeiro	Participação nas decisões, cursos de aperfeiçoamento e incentivo financeiro	Ferramentas e métodos de criação, incentivo financeiro	Cursos de aperfeiçoamento	Ferramentas e métodos de criação
Estrutura para a inovação	Adequada	Adequada	Adequada	Adequada	Adequada
Funding para a inovação	Recursos próprios	Recursos próprios	Recursos próprios	Recursos próprios	Recursos próprios
Relacionamento para a inovação	Consultores e clientes	Mercado, jornais, revistas, outras empresas	Inspiração, prática, mercado e ferramentas	Internet, filmes, livros, cliente	Revistas, anuários de propaganda, cotidiano

Quadro 03 – Aspectos utilizados para a gestão de inovação nas empresas pesquisadas.

Com base no Quadro 03, percebe-se que mesmo tendo características tão semelhantes e atuarem no mesmo mercado, cada uma das cinco agências possuem a visão diferenciada de seus respectivos negócios, o que acaba fazendo com que direcionem seus esforços em inovação para diferentes nichos. Contudo, apesar das empresas possuírem diferentes focos de inovação, utilizam-se das mesmas bases para o gerenciamento da organização. Observa-se que mesmo de maneira informal as agências preenchem os requisitos para o bom gerenciamento da inovação, porém existem aspectos que ainda precisam ser melhorados como: liderança e pessoas para o aspecto inovação.

Outro componente da gestão de inovação é o processo de inovar, sendo necessário mapeá-lo a fim de investigar seus componentes e como o mesmo acontece dentro da organização. Com a análise feita, percebeu-se que as agências realizam seu processo de forma mais direta, ou seja, unificando o atendimento ao cliente nas demais etapas de criação, já que por se tratar de estruturas pequenas os donos e gerentes também participam do processo, sendo que na maioria das agências pesquisadas eles são os responsáveis pelo atendimento ao cliente.

4.3 Organização de Funcionamento das Agências

Toda a empresa está organizada em estrutura e processos para que funcione da melhor forma possível e alcance a eficácia organizacional. O processo organizacional das agências estudadas inicia com o atendimento ao cliente, normalmente formado por um colaborador que realiza o contato, propositando levantar informações a seu respeito, identificar suas necessidades e os recursos que possui. Após, é feita uma reunião com todos os participantes do processo para realizar o *Briefing*, que corresponde a coleta de dados e informações sobre o cliente e suas necessidades, para elaborar o roteiro de trabalho com base em recursos, prazos e custos. Quando for um pedido de rotina, ou seja, uma peça mais simples e de um cliente que já é fixo, por exemplo, o pedido é encaminhado para o setor de criação, onde a peça é elaborada, e após essa etapa direciona-se ao setor de atendimento para realizar o controle de qualidade.

Do contrário, caso seja um pedido mais elaborado, como a criação de um site de um novo cliente, é feita uma reunião de *Brainstorming*, que trata-se de um termo utilizado para se referir a uma técnica chamada, no Brasil, de chuva de idéias. Nessa reunião são discutidas e escolhidas as idéias que darão vida ao produto, assim como os recursos que serão necessários e os prazos de desenvolvimento. Em seguida, o pedido é passado para o setor de criação, que fará a confecção do produto.

Finalizada a criação, o protótipo é encaminhado ao setor de atendimento que fará uma avaliação e após apresentará o produto para o cliente, o mesmo aprovando, a agência entrará em contato com os fornecedores a fim de confeccionar o pedido. Após o pedido estar pronto é entregue ao cliente. Nos casos em que a ideia não é aprovada pelo cliente, o processo retorna a fase de atendimento. Assim, percebe-se a importância do setor de atendimento dentro da organização, sendo que o processo inicia e termina com o mesmo.

A intensidade com que esse processo é realizado nas agências varia conforme o número, o perfil dos clientes e o tipo do pedido. Em algumas situações, pode acontecer que o cliente não aprove a idéia, fazendo com que o processo se repita, assim como tem o caso dos clientes fixos em que a agência precisa atender um pedido a qualquer momento, sem ter sido agendado, ou em qualquer data específica que o mesmo desejar, dando início a novos processos. A necessidade principal do cliente é que seu produto venda e aumente sua demanda, para isso está sempre em senso de urgência, o que muitas atrapalha o fluxo organizacional de funcionamento.

Todas as empresas passam por algum tipo de dificuldade ao longo do desenvolvimento de seu processo de inovação em fases distintas. Nesse contexto, as agências analisadas dependem esforços para contornar desafios, a fim de não perder o cliente e garantir a satisfação do mesmo. Tais desafios incluem: convencer o cliente, encontrar boas idéias, incerteza de sucesso, tempo para desenvolvimento e captação de recursos. Sendo o tempo de desenvolvimento dos produtos, a maior dificuldade encontrada, pois por vontade do cliente, a elaboração dos produtos deve ser cada vez mais rápido.

Quanto à avaliação dos processos utilizados, as agências estudadas costumam avaliar todas as etapas, porém de maneira informal, sem ter um sistema ou um método padrão para

mensuração. Normalmente a avaliação acontece sob a forma de reuniões periódicas, pesquisas de *benchmark* e avaliação específica de cada produto, na fase de conceituação. Porém, nenhuma das empresas pesquisadas possui um sistema formal de indicadores que definam a qualidade do desempenho do processo, mas mesmo de maneira informal, se baseiam em alguns para desempenhar suas atividades, já que estão presentes na rotina de desenvolvimento de seus processos.

Sendo assim, foi possível perceber que todas as agências utilizam a maioria dos indicadores propostos por Bruce e Birchall (2011), sendo que os mais usados são: número de idéias que foram aprovadas, adequação com a estratégia, eficácia e eficiência do processo, cultura de aprendizado, taxa de sucesso global e taxa de atraso no cronograma. É interessante que as empresas utilizem outros indicadores conforme suas necessidades e o perfil de seus clientes, como: grau de inovação, número de produtos entregues e percentual de colaboradores envolvidos no processo.

Ainda analisando o Quadro 3, tanto a agência 2 como a agência 3 estão em fase de desenvolvimento e aplicação de um sistema de indicadores, a fim de guiar o processo de inovação rumo a eficiência. Nesse sentido, observa-se a importância da implementação de um sistema para que as agências consigam garantir a qualidade de seu processo de inovação. Como são estruturas pequenas, não são necessários grandes investimentos para melhora na gestão do processo, porém a introdução de técnicas simples, como a de verificar cada etapa com base em indicadores pré-definidos, pode acarretar em um grande avanço na busca pela excelência no desenvolvimento da inovação.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A inovação é a base para o sucesso em qualquer tipo de negócio, dado a crescente concorrência, a inserção de novas tecnologias no mercado e o perfil de consumo da sociedade. Nesse sentido, explorar a fundo o funcionamento de empresas de pequeno a médio porte que produzem inovação, como as seis agências mencionadas no estudo, possibilitou identificar como a gestão de inovação está sendo conduzida na prática e quais as ferramentas estão sendo utilizadas.

Por serem estruturas pequenas, observou-se que a maioria das agências não conta com profissionais da área administrativa, assim são geridas por seus respectivos donos que são publicitários e além de cuidarem da gestão das empresas também atuam no processo de desenvolvimento dos produtos. Desta forma, para as agências conseguirem manter-se no mercado é preciso que os gestores tenham uma visão estratégica do negócio, sabendo utilizar ferramentas administrativas que auxiliem no desenvolvimento das atividades internas da empresa e na forma de conquistar e fidelizar clientes.

Nesse sentido, observou-se que as agências que conquistaram seu lugar no mercado, foram as que conseguiram aliar a forma de gestão com a eficiência de seu processo de inovação. A agência 2 é um exemplo, pois soube buscar e introduzir novas ferramentas de gestão que viabilizaram a implantação de um sistema de planejamento que possibilitou a reformulação de toda sua estrutura, dando início a uma gestão participativa, que proporciona maior interação e fluxo de informações entre os setores, agilidade no processo e satisfação dos clientes e funcionários.

Através do mapeamento do processo de inovação que as empresas utilizam, é possível afirmar que o mesmo é formado, de maneira geral, pelas etapas de: atendimento, *briefing*, *brainstorming*, criação, controle de qualidade, confecção do pedido e entrega ao cliente. Todas as empresas seguem esse mesmo processo, podendo variar apenas a ordem de algumas etapas em função do tipo de pedido. Por tratar-se de um processo com auto personalização, o

cliente interfere diretamente no andamento do mesmo, sendo que isso pode acarretar em atrasos no cronograma de desenvolvimento.

No que tange o gerenciamento da inovação, sugere-se que as agências pesquisadas atentem para as questões relacionadas a definição de estratégias, desenvolvimento de lideranças e de pessoas, uma vez que, o imbricamento dessas forças garante processos mais eficazes, com ações voltadas para a inovação, eliminando, em parte, as ameaças sofridas do ambiente externo.

Quanto a Agência experimental Gema, foi possível perceber que mesmo tendo uma estrutura de funcionamento diferenciada e alunos desenvolvendo os produtos, o processo de inovação utilizado está de acordo com a realidade do mercado, conseguindo assim suprir a demanda interna da agência. De fato, verificou-se que a Gema está cumprindo o seu papel que é de preparar os alunos para o mercado de trabalho, já que aplica a maioria dos componentes da gestão de inovação utilizados pelas empresas participantes da pesquisa.

Devido a necessidade de constante avaliação nos processos para que ocorram de maneira eficaz, sugere-se às empresas pesquisadas a utilização de um método de avaliação, formado por um sistema de *checklist* e indicadores. É algo simples e básico, que pode ser melhor desenvolvido conforme a profissionalização do processo de inovação e o aumento da estrutura da empresa.

Conforme o Quadro 04, cada etapa do processo deve ter tarefas que precisam estar concluídas para o mesmo seguir adiante. Sendo assim, a partir das informações coletadas no estudo, identificou-se as tarefas mais relevantes, sendo que elas podem variar e serem adaptadas conforme a estratégia e funcionamento da empresa. É interessante contar com uma pessoa que seja responsável por realizar esse *checklist*, que ao final de cada etapa realizará a verificação das atividades, a fim de dar continuidade ao processo.

1 - Atendimento		2 - Breafing		3 - Brainstorming	
Identificar o perfil do cliente		Definir Cronograma		Identificar e selecionar a melhor ideia que se enquadra no perfil do cliente	
Identificar principais necessidades do cliente		Planejamento		Definir o tipo de produto a ser desenvolvido	
		Definir recursos e fornecedores			
4 - Criação		5 - Controle de Qualidade		5 - Confecção do pedido	
Definir os métodos de criação a serem utilizados		Verificar e avaliar a composição da peça		Coordenar orçamentos e prazos com fornecedores	
Testes e simulações		Verificar adequação com pedido e cronograma		Definir datas e prazos de implantação	

Quadro 04 – Proposta de *checklist* controle do processo de inovação.

Após o término do processo, sugere-se, que os gestores avaliem a eficiência e eficácia de seu processo, tendo como base a utilização de certos indicadores levantados na pesquisa: taxa de atraso no cronograma, índice de reincidência, taxa de aprovação, satisfação do cliente, impacto sobre o resultado financeiro e número de idéias criativas.

Outro ponto perceptível é que as empresas necessitam investir na profissionalização de seus gerentes, a fim de que consigam introduzir a adoção de ferramentas administrativas que melhorem o desempenho da empresa. Como a agência depende de seus clientes, é necessário que os gestores tenham uma visão global do processo, atentando para questões relacionadas aos interesses dos mesmos. O cliente pode ser entendido como o “dono” do processo, porém a transparência nos procedimentos utilizados deve servir de base para uma relação de confiança com o mesmo, mantendo-o fiel a empresa.

Por fim, é importante salientar que a pesquisa teve como principal limitação o contato com as empresas, como o tema é relacionado ao gerenciamento do processo, fazia-se necessário a opinião e participação dos gerentes e estes em alguns casos não tinham tempo ou não queriam participar da pesquisa, o que acabou delimitando a amostra em seis empresas.

Sugere-se para futuras pesquisas a realização de um estudo mais detalhado de cada empresa abordada no estudo, atentando não só para o aspecto da inovação, mas também para questões referentes às áreas de finanças, marketing e gestão de pessoas, já que as mesmas fazem parte de um todo, complementando o processo de inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAPTISTA, Paulo. **A inovação nos procesos, produtos e organizações**. 1999. Manuais sobre inovação e internacionalização. Disponível em:

<http://www.spi.pt/documents/books/innovint/ippo/acesso_ao_conteudo_integral/indice_java_menu/cap_actual.htm>. Acesso em: 22 de março de 2013.

BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, William. **Marketing**. v. 2. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BRUCE, Andy; BIRCHALL, David. **Via expressa para o sucesso em inovação**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2011.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline F. (Organizadores) **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

DANTAS, José Guilherme L.; MOREIRA, António C. **O processo de inovação: como potencializar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável**. Lisboa: Ed. Lidel, 2011.

DE BES, Fernando T.; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Ed. Leya, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

SCHERER, Felipe O.; CARLOMAGNO, Maximiliano S. **Gestão de inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

SENHORAS, Elói M.; TAKEUCHI, Kelly P.; TAKEUCHI, Katiuchia P. **Gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/418_artigos2007EGET_Inovacao&DesenvolvimentoProdutos2007.pdf>. Acesso em: 19 de março de 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Antonio Carlos T. da. **Como implantar o clima de inovação**. 2004. Disponível em: <http://www.pensediferente.com.br/artigos/como_implantar_o_clima_de_inovacao.asp>. Acesso em: 29 de março de 2004.

TERRA, José Cláudio, C. (Org.) **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2007.

ZOGBI, Edson. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.