

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

George da Silveira Barros

**SCAMPER: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
AUDICON ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS LTDA.**

Santa Cruz do Sul

2017

George da Silveira Barros

**SCAMPER: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
AUDICON ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS LTDA.**

Relatório de Trabalho de Curso III  
apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade de Santa Cruz do Sul –  
UNISC, como requisito parcial para obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dr<sup>a</sup> Ingridi Bortolaso.

Santa Cruz do Sul

2017

## RESUMO

Inovação, denominação do ato de criar algo novo, aprimorar produtos e serviços no ramo empresarial, inovar torna-se necessário para criar novas estratégias, desenvolver novas ideias, possibilitando a criação de novos produtos e serviços. O uso de ferramentas que auxiliam as empresas, estruturando a gestão de inovação da mesma tem sido cada vez mais comum, possibilitando reestruturar, ampliar e favorecer um ambiente criativo dentro das organizações. A empresa Audicon organizações contábeis, tem como oferta principal aos seus clientes a prestação de serviços no ramo da contabilidade, ramo este que necessita de inovação para destacar-se em relação aos demais escritórios de contabilidade. Portanto, o presente trabalho teve como objetivo o uso da ferramenta Scamper para facilitar a gestão em inovação da empresa. O mesmo teve como referencial teórico baseado nas ideias dos principais autores da área de inovação.

Palavras-chave: Inovação, Scamper, Serviços, Gestão, Contabilidade.

## **ABSTRACT**

Innovation, designation of creating something new, improving products and services in the business field, innovating becomes necessary to create new strategies, develop new ideas, enabling the creation of new products and services. The use of tools that help companies, structuring the management of innovation of the same has been increasingly common, making it possible to restructure, expand and favor a creative environment within organizations. The company Audicon accounting organizations, has as main offer to its clients the provision of services in the branch of the accounting, branch this one that needs innovation to stand out in relation to the other offices of accounting. Therefore, the present work had as objective the use of the Scamper tool to facilitate the management in innovation of the company. The same had as theoretical reference based on the ideas of the main authors of the area of innovation.

Key words: Innovation, Scamper, Services, Management, Accounting.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Radar da Inovação .....	22
Figura 02: Octógono.....	24
Figura 03: Processo da Inovação .....	31
Figura 04: Scamper .....	34

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Gênero.....	44
Gráfico 02: Faixa etária.....	45
Gráfico 03: Formação.....	46
Gráfico 04: Tempo de atuação.....	47

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01: Adaptação da ferramenta Scamper.....	42
Tabela 02: Percepções do gestor e dos colaboradores.....	55

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo geral .....	12
2.2 Objetivos específicos .....	12
3 JUSTIFICATIVA .....	13
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	15
5 REVISÃO DE LITERATURA .....	16
5.1 Inovação.....	16
5.2 Impactos da inovação .....	18
5.2.1 Inovação incremental.....	19
5.2.2 Inovação radical.....	19
5.3 Tipos de inovação.....	20
5.3.1 Inovação de produto .....	20
5.3.2 Inovação de processo.....	20
5.3.3 Inovação de posição .....	21
5.3.4 Inovação de paradigma .....	21
5.4 Radar da Inovação .....	21
5.5 Octógono.....	23
5.5.1 Estratégia.....	24
5.5.2 Cultura.....	24
5.5.3 Estrutura.....	25
5.5.4 Pessoas .....	25
5.5.5 Processo .....	25
5.5.6 Funding .....	26
5.5.7 Liderança .....	26
5.5.8 Relacionamentos.....	26
5.6 Organizações inovadoras.....	27
5.6.1 Características das organizações inovadoras .....	28
5.6.2 Estrutura de uma empresa inovadora .....	28
5.6.3 Recursos humanos de uma organização inovadora.....	29
5.6.4 Processo de comunicação de uma organização inovadora: .....	30
5.6.5 Processo de gestão da inovação:.....	31
5.7 Brainstorming .....	32
5.8 Scamper .....	33



5.9 Inovação em Serviços.....	34
5.9.1 Inovação em serviços contábeis.....	35
5.10 Segmentação de Clientes.....	36
6.1 Delineamento de pesquisa.....	37
6.2 Seleção dos Casos.....	38
6.3 Técnicas de coletas de pesquisa.....	38
6.3.1 Entrevista.....	39
6.3.2 Questionário.....	39
6.3.3 Observação participante.....	40
6.3.4 Análise documental.....	40
6.4 Técnica de análise de dados.....	40
7 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	42
7.1 Perfil dos Colaboradores.....	43
7.2 Discussão de Resultados.....	47
7.2.1 Percepção dos Colaboradores.....	48
7.2.2 Percepção do Gestor.....	53
7.3 Comparativo de resultados.....	55
8 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	57
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
10 REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A :.....	64
APÊNDICE B :.....	66

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, a inovação é com certeza um diferencial em um mercado extremamente competitivo. Quanto mais uma empresa for capaz de inovar, maior as suas chances de crescimento. “A inovação impulsiona o crescimento econômico e aprimora o bem-estar do consumidor” (PINDYCK, 2013, p.383).

O significado de inovação tem sido estudado constantemente por organizações que já perceberam que para se manter competitiva e lembrada no mercado, é preciso inovar. Havendo a necessidade de possuir ou reestruturar a sua gestão organizacional.

A criatividade e a inovação são os métodos mais eficientes e eficazes para impulsionar e reestruturar a mudança organizacional de uma empresa (CHIAVENATO, 2010). A estrutura organizacional de uma empresa pode ser reestruturada, essa ação possibilita que as organizações possam realizar uma reavaliação dos procedimentos e operações. Na sua maioria as empresas preocupam-se em evoluir financeiramente e sempre inovar em produtos e tecnologias, no entanto pode-se notar que somente inovações destes tipos não são suficientes para garantir a evolução da empresa e nem a adesão de novos clientes.

A inovação em serviços tem se tornado um grande atrativo para os consumidores das empresas que não oferecem um produto físico, empresas que ofertam serviços devem perceber que estes também devem ter características inovadoras. Por diversas vezes é comum abordar o tema inovação e relacioná-la diretamente a um produto. Vale ressaltar a importância da inovação de processo, serviço e paradigma.

Uma empresa que deseja atingir o interesse do consumidor em seus serviços deve estar em constante processo evolutivo, avaliando e desenvolvendo novas estratégias. A inovação possibilita que os consumidores procurem por algo novo, diferente e totalmente desconhecido anteriormente.

O idealizador é responsável por iniciar a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele educados; eles são, podendo dizer que os mesmos são ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferente de alguma forma daquelas que estão acostumados a consumir. (SCHUMPETER, 1988)

A Audicon organizações contábeis, empresa onde será desenvolvida a pesquisa do presente trabalho, oferta seus serviços no ramo da contabilidade,

oferece aos seus clientes um trabalho sólido e bem fundamentado nos setores fiscal, recursos humanos e contábil. Sabendo que para destacar-se no mercado, os seus serviços devem ter um diferencial, algo novo, inovador no ramo da contabilidade. Existem algumas ferramentas que podem auxiliar a empresa no desenvolvimento da gestão de inovação, no presente trabalho o uso do Scamper possibilitou o levantamento de algumas ações e características, facilitando o processo de inovação da empresa Audicon.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

O presente trabalho teve como objetivo: analisar a capacidade de inovação da empresa Audicon organizações contábeis.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar a existência da gestão de inovação na empresa;
- Analisar as etapas de desenvolvimentos dos serviços;
- Sugerir inovações à organização;
- Avaliar a aceitação dos colaboradores para a gestão de inovação.

### 3 JUSTIFICATIVA

O mercado de trabalho tem se mostrado cada vez mais competitivo, as empresas enfrentam grandes desafios para manterem-se competitivas. Portanto, tem se tornado cada vez mais comum que empresas desenvolvam a gestão de inovação. Desta forma, aprimorar e desenvolver novos produtos, estratégias e serviços amplia a qualidade e torna-se um diferencial em uma organização.

Ao desenvolver ou criar uma inovação, a empresa está evoluindo algo já existente ou lançando algo desconhecido no mercado. Ofertar um serviço vai muito além de apenas executá-lo, necessita haver um diferencial, algo mais ou até uma vantagem. Pois diversas empresas realizam os mesmos serviços, o que irá qualificar o trabalho é aquilo que a empresa possa oferecer e as demais não.

“Com o aumento de importância do setor de serviços na economia mundial, verificou-se a dificuldade de se entenderem os processos de inovação em empresa desse tipo a partir das definições de TPP. Além disso, a maior turbulência e volatilidade dos mercados, as rápidas mudanças tecnológicas, com redução do ciclo de vida dos produtos, chamaram a atenção para as inovações organizacionais”. (CARVALHO, 2009, p. 03)

Inovar transcende o desenvolvimento de um produto novo, é organizar, estruturar, e destacar-se de acordo com as estratégias que possibilitarão que empresa se mantenha competitiva. A oferta de serviço também necessita de inovação, é importante que a empresa tenha conhecimento de suas ações e o avaliar se as mesmas as tornam inovadoras.

Portanto é cada vez mais comum que a inovação seja um campo de estudo nas empresas. No caso da empresa Audicon, inovar é ofertar serviços diferenciados no setor da contabilidade, não apenas aqueles que já são de costume, usar ferramentas e opções novas em seu ramo de atuação. Desenvolver ações para reestruturar o desenvolvimento de suas atividades e agregar melhorias na sua estrutura organizacional.

Quanto à justificativa gerencial, esse trabalho possibilitou que a empresa realizasse uma análise na execução dos seus serviços e verificar a disponibilidade dos seus colaboradores em inovar. Tendo como base as ferramentas e os conhecimentos adquiridos durante a graduação, foram realizadas na empresa questionários, visitas e entrevistas, servindo de embasamento dos resultados no campo da inovação.

Após a realização dessas análises a empresa poderá implantar e desenvolver novas ações e também aprimorar aqueles processos que necessitam de mudanças. O objetivo de desenvolver esse estudo na empresa foi à possibilidade de oferecer melhorias no ambiente interno da empresa e nas ações com colaboradores e clientes. Podendo assim servir de norte para outras empresas que executam e ofertam produtos contábeis, tornando possível até mesmo o uso dos questionários e sistemática dessa pesquisa como um roteiro para futuras inovações em suas empresas.

#### **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa analisada foi a Audicon Organizações Contábeis Ltda, fundada no dia 1º de novembro de 1990, encontra-se instalada na Rua Júlio de Castilhos, 733, na cidade de Santa Cruz do Sul, RS, (CEP – 96.810-156).

Tendo como sócio fundador o Sr. Oscar Winterle, atuou como contador e perito contábil até 2014, a empresa manteve-se nos primeiros 20 anos sob o comando do Sr. Oscar. Tornando-se um dos mais respeitados escritórios de contabilidade de Santa Cruz do Sul, somente quando por problemas de saúde e por não possuir sucessores na família optou por repassar a carteira de clientes e o escritório para o contador e professor universitário Laércio Friedrich e sua esposa Lisandra da Costa.

Em 2015, a empresa completa 25 anos de atividades. Hoje a empresa oferece serviços contábeis, que caracterizam os seguintes itens: lançamentos e contabilidade dos recebimentos mensais das empresas que são clientes da Audicon, os serviços fiscais são: emissão de notas fiscais e apuração de imposto, já os serviços de recursos humanos: admissão e rescisão de contratos, folha de pagamento, fundo de garantia, cartão ponto, entre outros. Para desenvolver essas tarefas a equipe conta com um quadro funcional de 20 colaboradores. Dentre eles, contadores, administradores, auxiliares de departamento pessoal e profissionais de nível médio.

Os clientes da empresa são desde pequenas Empresas Individuais, Sociedades de médio e grande porte, Sociedades Anônimas. A Audicon hoje possui uma carteira de clientes de aproximadamente 115 empresas. Disponibilizando além dos serviços normais de contabilidade, também serviços de Consultoria, Revisões Tributárias, Gestão de Custos e Treinamento, este para empresas que necessitam de uma consultoria em gestão contábil, podendo por algumas vezes um dos funcionários da Audicon trabalhar por um determinado período dentro da empresa cliente, essas ações hoje representam em torno de 15% dos rendimentos anuais da empresa.

## 5 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir observam-se os conceitos e as definições sobre inovação e sua importância na atuação e na estrutura organizacional de uma empresa. Caracterizando a necessidade de obter o conhecimento necessário para desenvolver o processo criativo dentro de uma organização.

### 5.1 Inovação

A inovação é caracterizada por estabelecer relações, detectar oportunidades, e extrair resultados das mesmas, é o ato de inovar, introduzir novidade. Ao consultar em um dicionário a palavra inovação, o significado será praticamente o mesmo que criatividade. No entanto, aconselha-se considerar outros posicionamentos, pois o conceito de inovação é bastante amplo e variado, e todas as suas definições podem ser conceituadas de acordo com a maneira que a mesma é aplicada.

“Para as empresas, inovação tem um sentido muito específico. No mundo corporativo, muitas pessoas ainda atribuem ao termo o significado dos dicionários e continuam pensando que inovação, criatividade e invenção são a mesma coisa. Eles utilizam as três palavras indiscriminadamente, como se fossem sinônimas”. (SERAFIM, 2011, p.23)

O conceito de inovação sugere que uma empresa deve inovar, criar e produzir novos produtos ou promover melhorias naqueles já existentes, desenvolver novos serviços e aprimorar novos processos antes não executados nas organizações. Toda vez que algo novo é construído por uma organização, ou que alguma característica organizacional da mesma é alterada, essa ação é realizada com vistas a aumentar a competitividade, configurando-se uma possibilidade de aumento nas vendas e o lucro da mesma.

“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas”. (MANUAL DE OSLO, 1997, p.55)

A inovação pode contribuir de diversas formas, para desenvolver e facilitar a atuação das empresas nos mercados quais estão inseridos. Desenvolver uma inovação permite capturar e reter novas fatias de mercado, além de aumentar a lucratividade em alguns deles.



“Inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos, aumentando a qualidade dos produtos, oferecendo novos produtos ou conquistando novos mercados ou grupos de consumidores, reduzindo a sua curva de custos, ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa”. (MANUAL DE OSLO, 1997, p.43)

No caso de um mercado mais maduro e consolidado, as inovações devem sim ser um diferencial. No entanto é importante desenvolver o crescimento da competitividade nas vendas, onde este não resulta somente em oferecer produtos e serviços com preços menores que os concorrentes, mas também uma infinidade de fatores extras, como: modelo, customização e qualidade. Segundo Tidd (2008, p. 23), “Inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados – pode também significar novas formas de servir mercados já estabelecidos e maduros”.

É comum que algumas organizações considerem o ato de inovar um risco, pois a inovação na sua maioria origina-se do conhecimento, para criar novos produtos, serviços e mudanças na estrutura organizacional. Possibilidades em reestruturar são necessárias para dominar diferentes áreas de conhecimento, a análise do que realmente será possível uma organização produzir é de suma importância para desenvolver o produto que será o seu diferencial.

“O processo de combinação desses diferentes conjuntos de conhecimento em uma inovação bem-sucedida ocorre sob condições de alta incerteza”. (TIDD, 2008, p.35)

Muitas empresas não arriscam inovar porque não tem total domínio em seu ramo de negócio, e também por várias vezes não possuir o capital necessário para investir em pesquisas e novidades. Por vezes os profissionais que constituem a empresa não possuem capacitações e conhecimentos suficientes para desenvolver uma inovação, sendo necessários estudos de mercado, tecnológicos e de ações de seus concorrentes para que possa ser analisado a viabilidade de introduzir novos produtos ou serviços no mercado.

Baseado nesses estudos muitos modelos foram desenvolvidos para descrever o processo de inovação, ou seja, todas as etapas a serem desenvolvidas até a criação de uma inovação, o mais antigo e mais simples deles é o modelo linear. As etapas do ciclo de inovação previstas por esse modelo são:

- ✓ Pesquisa básica: esta é baseada em estudos que ampliam a compreensão de como as leis da natureza regulam o funcionamento do universo.
- ✓ Pesquisa aplicada: aproxima a pesquisa de um produto comercial, buscando uma aplicação potencial para a pesquisa básica.
- ✓ Geração de ideia: é o surgimento em determinado momento do processo onde surge a ideia de um produto ou processo potencialmente comercializável como resultado de pesquisa.
- ✓ Desenvolvimento do produto ou processo: atividades que conduzem da ideia até a fabricação e comercialização do produto.
- ✓ Entrada no mercado: durante esta etapa a produção e comercialização do produto são efetivamente iniciadas.

De acordo com Bezerra; Goto; Koga (2006, p. 05) de Barbieri e Álvares; Viotti 2003; O modelo pioneiro ou linear de inovação é o processo no qual a inovação ocorre primeiro como resultado da pesquisa básica, gerando conhecimento científico sobre o qual poderia ser desenvolvida a pesquisa aplicada e, posteriormente, o desenvolvimento experimental, incorporado à produção que atingiria a comercialização, ou seja, a inovação é induzida pela oferta de conhecimento.

Muitas pesquisas não resultam em inovação, o tempo que leva entre as pesquisas e o desenvolvimento pode ser muito extensos. Também alguns produtos são desenvolvidos com conhecimentos empíricos e não baseadas em um conhecimento através de pesquisas. (MATTOS, 2005). Estudar uma possível inovação nem sempre caracteriza a materialização ou a execução da mesma, por algumas vezes esses estudos podem não ser satisfatórios.

## **5.2 Impactos da inovação**

Inovação pode ser classificada pelo o seu impacto, os efeitos que ela pode trazer para a sociedade. O efeito da inovação sobre o produto, serviços e processo é de particular interesse para as políticas de inovação, tanto no âmbito nacional como para setores específicos e regiões. (MANUAL DE OSLO, 1997)

### **5.2.1 Inovação incremental**

Quando uma empresa já desenvolve um produto, no entanto o mesmo precisa ser reestruturado, desenvolver melhorias e ofertar mais atratividade pode ser considerado uma inovação incremental. Onde a redução de custos ou aumento de eficiência e qualidade nos processos de produção, podem ser ações simples que possibilitam a lucratividade da empresa. Para Mattos (2005, p. 22) “inovação incremental consiste em pequenas melhorias em um produto, serviço ou até mesmo em um processo na fabricação de uma empresa”.

A inovação incremental pode ser considerada uma estratégia de grande potencial, a mesma tem seu início em algo conhecido, que irá ser aprimorado, é necessário estudar um diferencial, ou outra maneira de desenvolver um processo de produção, serviço ou produto. Uma inovação incremental pode originar até mesmo de uma conversa informal na área de produção ou também de uma sugestão de clientes.

“Embora a inovação, algumas vezes, envolva uma mudança descontínua, algo completamente novo ou uma resposta a condições profundamente alteradas, na maioria das vezes ela ocorre de forma incremental. Os produtos raramente são novos para o mundo; a inovação de processos é basicamente centrada na otimização”. (TIDD, 2008, p.33)

Sendo ela uma maneira de extrair o máximo valor possível de produtos e serviços existentes, sem a necessidade de fazer mudanças significativas ou grandes investimentos, sendo fundamental para as empresas. Possibilita melhorar a maneira como a empresa trabalha, permite reestruturar os conceitos e estrutura organizacional das empresas.

### **5.2.2 Inovação radical**

Acontece quando uma organização desenvolve um produto, serviço ou processo totalmente desconhecido e diferente dos existentes. Podendo envolver novas tecnologias, fazendo que as anteriores sejam consideradas pelos consumidores defasadas, e provoque a busca por novidades, para aperfeiçoar os serviços ou processos da empresa.

“Inovação radical é um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados”. (LEIFER; O’CONNOR; RICE, 2002, p.18)

Algumas empresas percebem a importância de inovar e as fazem de forma radical, devido à evolução dos produtos e serviços oferecidos por elas. Um exemplo claro de inovação radical é a evolução do CD de música para os arquivos digitais em MP3, onde o avanço da tecnologia impulsionou para esse acontecimento.

Empresas que adotam estratégias radicais procuram moldar-se de acordo com os próprios interesses, ao invés de serem sempre concorrentes de um determinado mercado preferem mudar as regras, atuam antes das mudanças do mercado, estão dispostas a assumir riscos e cometer erros e possuem uma grande capacidade de inovação. (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Em algumas vezes a oportunidade de inovação surge quando as empresas repensam a forma de produzir ou desenvolver algum produto, serviço ou processo.

### **5.3 Tipos de inovação**

A inovação está classificada em 4 tipos, de acordo com Carvalho (2009, p.15) podem ser definidos como: Inovação de produto, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigma.

#### **5.3.1 Inovação de produto**

É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado com relação aos produtos existentes, tanto de características funcionais, como de usos previstos. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou novas combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes.

#### **5.3.2 Inovação de processo**

É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Os métodos de produção envolvem técnicas, equipamentos e/ou softwares utilizados para produzir bens e serviços.

### **5.3.3 Inovação de posição**

Implementação de novos métodos de marketing, como mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação no mercado, e de métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. É a implementação de um novo método de marketing, voltado para as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.

### **5.3.4 Inovação de paradigma**

É a implementação de um novo método organizacional, que pode ser uma nova prática de negócio da empresa, uma nova organização do local de trabalho ou nas relações externas. O aspecto distintivo da inovação organizacional, comparada com outras mudanças organizacionais está no fato de não ter sido usada anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência.

Para Tidd; Bessant; Pavitt (2008), a linha divisória entre os quatro tipos de inovação é muito tênue, por diversas vezes uma ação pode ser classificada em mais de um tipo delas. É possível classificar inovação com auxílio do conceito do radar de inovação.

## **5.4 Radar da Inovação**

Por reunir as mais amplas formas possíveis de inovação, o modelo de Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006) é usado como base para analisar todas as organizações que possam vir a ser uma empresa inovadora. O termo “dimensões” será utilizado a partir deste momento como expressão geral para designar as formas de inovação.

De acordo com Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006), a denominação radar da inovação significa doze perspectivas ou dimensões que uma empresa deve avaliar-se, de modo que possa se considerar sim ou não uma organização inovadora.

As doze dimensões têm quatro eixos principais: oferta, clientes, presença e processos.

- ✓ Oferta: Desenvolver novos produtos ou serviços;
- ✓ Cliente: Identificar demandas não atendidas de novos clientes ou segmentos de clientes subtendidos ou mal atendidos;
- ✓ Processo: Redesenhar processos melhorando eficiência e eficácia;
- ✓ Presença: Criar novos canais de distribuição ou locais presentes, novos mercados.

Conforme apresentado na figura a seguir, as dimensões do radar da inovação podem facilitar uma abordagem de forma mais individual para algumas possíveis áreas de implantação de uma gestão de inovação, a imagem destaca as principais dimensões que devem ser trabalhadas dentro de uma empresa.

**Figura 01: Radar da Inovação.**



**Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).**

Outras oito dimensões aparecem como suporte às anteriores, que são:

- Plataforma: Usar componentes comuns (uso múltiplo) ou construir conjuntos para criar usos derivados;
- Soluções: Criar ofertas customizadas ou integradas a serviços e que atendam/resolvam demandas de clientes;

- Experiências/ consumidores: Reavaliar ou redesenhar pontos de contato e interação com clientes;
- Captura de valor: Redefinir como a empresa pode obter pagamentos ou criar novos fluxos de rendimento agregando atividade e valor que não são necessariamente seus;
- Organização: Trocar a forma, função ou escopo de atividades da empresa;
- Cadeia de fornecimento: Pensar diferentes formas de fornecimento e cumprimento / desempenho;
- Relacionamento: Criar redes integradas e inteligentes de ofertas;
- Marca: Alavancar a marca e a empresa, através dessa, em novos domínios.

O Radar da Inovação auxilia as empresas na realização de um diagnóstico geral das inovações nos negócios, identificando oportunidades de inovação, principalmente por meio da comparação com os concorrentes (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

## **5.5 Octógono**

Existem práticas que auxiliam na coleta, classificação, apresentação e tratamento das informações de interesse ao planejamento e gestão da inovação, bem como, identificar problemas, que poderá determinar a obtenção de resultados positivos. (SOUZA, 2003). Sendo oito dimensões principais para ajudar a gerir uma organização inovadora: estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo, funding, liderança.

De acordo com a próxima imagem, o octógono serve como uma ferramenta para diagnosticar possíveis brechas para aprimorar e implantar um começo de gestão de inovação em algumas empresas, dividindo em oito dimensões principais, de forma que seja abordado e analisado todas elas.

**Figura 02: Octógono da inovação**



**Fonte: INNOSCIENSE.**

### **5.5.1 Estratégia**

É um processo continuado de decisões, um fio condutor das ações, uma clara definição da direção a seguir. A estratégia é apreendida e conhecida por todos. Antigamente a estratégia de inovação estava no mesmo nível das demais estratégias funcionais, como a produção e o marketing.

### **5.5.2 Cultura**

A cultura de uma organização é algo difuso e intangível. Refere-se às normas aceitas por todos, às crenças e aos valores comuns que dão forma ao comportamento das pessoas na organização. Os artefatos, as estruturas e os processos são a parte visível da cultura institucional. O comportamento, as crenças e as percepções dos indivíduos caracterizam suas ações e ideias. Mudar a cultura de uma organização é algo complexo, mas a alta gestão pode interferir nos artefatos, modificando estruturas e processos e favorecendo mudanças nas relações entre as pessoas e nos comportamentos.



### **5.5.3 Estrutura**

Uma empresa inovadora possui uma estrutura que possibilita a criatividade, a interação e a aprendizagem. Entretanto, não há uma estrutura única que sirva para todas as organizações, o espaço físico de uma organização pode possibilitar ou não a execução de atividades que favoreçam o processo de ideia, criação e desenvolvimento de uma inovação.

Cada uma deve achar a melhor equação entre continuidade e mudança, entre flexibilidade e rigidez, entre controle e delegação, entre integração e diferenciação. Evidentemente, uma estrutura organizacional mais plana, com poucos níveis hierárquicos tende a favorecer as trocas e a comunicação

### **5.5.4 Pessoas**

Para que uma empresa possa ter inovação em seus serviços, os colaboradores possuem papel fundamental, nem mesmo a melhor estrutura não será suficiente, se as pessoas não estiverem preparadas e adequadamente estimuladas para inovar.

Uma equipe se forma com indivíduos competentes, motivados, comprometidos e que aceitam desafios, a seleção de pessoal é importantíssima dentro de uma empresa, deve ser efetiva e crítica, possibilitando assim um alto índice de acerto no momento de contratação de uma equipe.

### **5.5.5 Processo**

Poucas empresas apresentam um processo estruturado e formal de gestão da inovação. A dimensão de processo trata da forma como a empresa gera novas ideias, como as avalia, experimenta e seleciona em quais investir. Manter atualizado de forma clara e simplificada os relatos das atividades, favorece o processo de gestão das empresas, estruturando uma forma mais padrão de conduzir o dia a dia da mesma.

É fundamental agir de forma igual para um mesmo problema, mesmo que favoreça o cliente, é importante que haja um acordo entre os funcionários, para que a equipe saiba que existe sim uma maneira de resolver cada situação e desenvolver as atividades.

### **5.5.6 Funding**

Os investimentos destinados à inovação indicam a relevância dada pela alta gestão para as atividades de desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e negócios. Não existe uma fórmula pré-determinada, mas indicam-se faixas de percentuais investidos em relação ao faturamento total. Investir é preciso para facilitar o desenvolvimento de inovações, existindo a ideia principal para ser trabalhada, por muitas vezes é indispensável o uso de recursos da empresa para custear a elaboração desse novo serviço ou produto.

Nem sempre o investimento é alto, mas pequenas ações podem fazer um grande diferencial em relação ao concorrente, possibilitando reestruturar sempre que houver necessidades os processos de fabricação e produção de uma empresa. A novidade na maioria das vezes cobre todos os seus gastos e até mesmo se mostrando lucrativa para a empresa, sendo assim considerada uma inovação.

### **5.5.7 Liderança**

Quando se fala em liderança, em geral se está referindo a área administrativa de uma organização, os gestores estão caracterizados com líderes em uma empresa, devendo estar sempre apoiando e orientando a sua equipe. Evidentemente, é ela a responsável pela estratégia da organização, por estipular a distribuição dos recursos e por estabelecer as regras competitivas e de crescimento.

Se a alta administração não estiver comprometida com a inovação, ou se o discurso do novo não se desenvolver na prática, a inovação não será prioridade. Essencialmente todas as lideranças, não importando qual o seu ramo, deve ser apta a desenvolver um trabalho inovador e aprimorado dentro da empresa.

### **5.5.8 Relacionamento**

Durante muitos anos, as inovações tecnológicas ocuparam as estratégias das empresas e, conseqüentemente, as páginas de jornais e revistas e as pesquisas de acadêmicos. As empresas se preocupavam em manter uma área de pesquisa e desenvolvimento, que era a única fonte de ideias para inovações.

Nos dias atuais o relacionamento em rede é fundamental para o desenvolvimento de inovações. A velocidade, ou a aceleração, com que os conhecimentos novos ultrapassam os anteriores impossibilita que uma empresa sozinha consiga acompanhar a evolução. Os desafios são vencidos através de alianças e de parcerias, sendo a diversidade de pensamento a responsável por oxigenar o processo de inovação da organização.

Há um ditado que diz que “O que é medido é executado”. Nesse sentido, medir é fundamental e decisivo para o sucesso da inovação (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). De acordo com o conceito defendido pelos autores uma gestão baseada nas oito dimensões citadas acima será uma base sólida para uma boa gestão empresarial em uma empresa que busca implantar no mercado serviços e produtos inovadores, seguir de maneira bem efetiva as informações apresentadas pelo octógono, irá favorecer o processo de gestão e desenvolvimento de inovação.

## **5.6 Organizações inovadoras**

Classificar uma empresa como inovadora, exige várias considerações e características que devem ser analisadas, a palavra inovação tem como significado o ato de lançar uma inovação. A condição de inovadora de uma empresa pode ser definida de várias formas. A definição básica de uma empresa inovadora é a empresa que implementou ao menos uma inovação (MANUAL DE OSLO, 1997).

Considerar uma empresa inovadora significa que esta é responsável por produzir, desenvolver e comercializar um novo produto, serviço ou processo. Pesquisas mostram que as empresas inovadoras – aquelas capazes de melhorar seus processos e entregar ao mercado produtos/serviços novos–tendem a superar seus concorrentes em termos de fatia de mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização de mercado (TIDD, 2000).

Desenvolver estratégias para mudanças e implementação de algo novo nas organizações nem sempre é uma tarefa fácil, por diversas vezes a tentativa pode falhar. Mas para uma organização manter-se competitiva é necessário arriscar em estratégias, serviços e produtos novos. Para Little, (2004), embora muitos administradores reconheçam a importância da inovação, a maioria está insatisfeita com o gerenciamento da mesma em sua organização.

### **5.6.1 Características das organizações inovadoras**

Manter uma organização em evidência e com bons resultados, no mercado é uma tarefa bastante árdua nos dias atuais, o meio empresarial encontra-se bastante competitivo, cada dia mais os concorrentes estão mais capacitados e motivados a destacar-se em relação aos demais. Os clientes por sua vez encontram-se cada vez mais exigentes e dispostos pela busca do produto perfeito.

Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), sem inovar a empresa fica estagnada, os concorrentes assumem a liderança e a empresa acaba morrendo. Sendo assim a inovação além de ser uma forma de maximizar os lucros de uma empresa, também exerce um papel fundamental para manter a sobrevivência e a sustentabilidade empresarial da mesma.

“A inovação pode ter como resultado o crescimento das receitas, uma base mais sólida de rendimentos, melhores relações com os clientes, funcionários mais motivados, desempenho melhor das parcerias e vantagem competitiva incrementada” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p.26).

A empresa deve estar munida de diversas estratégias para ser uma empresa competitiva e de importância em seu campo de atuação. Deve haver uma combinação de fatores para impulsionar a mesma, desde estrutura e condições de trabalho até profissionais qualificados.

### **5.6.2 Estrutura de uma empresa inovadora**

Sabe-se que os fatores primordiais para o sucesso da inovação em uma organização é a definição clara da estratégia de inovação adotada pela empresa.

Nesse sentido, o volume e o impacto (radical e incremental) podem variar dependendo da estratégia e do ambiente competitivo da empresa, as organizações podem optar por dedicar a maior parte de seus recursos a um determinado setor, ou por dividi-los.

Além disso, inovação bem-sucedida exige escolher, elaborar e preparar a organização adequada e as pessoas certas para executar e intensificar a inovação (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Nesse sentido, é imprescindível que haja um equilíbrio entre funções criativas e funções de captação de valor (comercial), havendo um reconhecimento de que a

inovação precisa desses dois fatores para crescer. Sendo que os mesmos mudam à medida que a organização amadurece, havendo uma evolução natural no relacionamento entre criatividade e captação de valor à medida que as companhias a madurecem e desenvolvem-se.

### **5.6.3 Recursos humanos de uma organização inovadora**

É fundamental para atuação de uma empresa, que ela tenha um setor de Recursos Humanos- RH que possibilite favorecer os processos de inovação, pois este que é responsável pelo recrutamento e seleção de futuros colaboradores, onde esses colaboradores serão a fonte de ideias que a empresa necessita para desenvolver novos produtos e serviços.

No que tange a gestão de pessoas, o sistema de trabalho entre funcionários e chefes não devem ter um grau hierárquico muito elevado e rígido, porque isso em algum momento pode desencorajar as pessoas a compartilharem suas ideias, evitando assumir o risco para si de suas contribuições. É importante que o sistema de trabalho seja flexível e possibilite o colaborador expor e desenvolver opiniões e ações nas empresas.

“O principal desafio ao adotar o modelo de inovação está em encontrar as pessoas certas e fomentar o trabalho cooperativo entre elas”. (BRITO, 2012, p.29)

O sistema de gestão da empresa deve possibilitar o acesso entre colaborador e empresa, isso irá evitar que as etapas de planejamento e desenvolvimento sofram consequências negativas, como a perda de foco, ou até mesmo muito tempo para desenvolver o produto, correndo o risco que as oportunidades de mercado sejam perdidas. Portanto é recomendado que haja um equilíbrio entre esses extremos, para que a empresa tenha sim um ambiente inovador, porém focado na inserção no mercado alvo.

“A maioria do trabalho de desenvolvimento é multidisciplinar por natureza e requer a cooperação de vários indivíduos para o ser um sucesso. Assim, a capacidade de efetivo trabalho em equipe é uma parte vital para uma empresa inovadora. Os resultados de seleção cuidadosa na montagem de uma equipe e clareza na definição dos papéis dos participantes, equilibrando-se a atenção entre os resultados obtidos e os processos de trabalho da equipe”. (MATTOS, 2005, p.29)

Fica claro que os profissionais devem ter domínio em sua área de execução, que somente será satisfatório o processo de desenvolvimento de um novo produto,

quando as pessoas encarregadas para essa função forem capacitadas e souberem exatamente o papel que deve exercer na empresa.

Para auxiliar nessa etapa de pessoal, é extremamente necessário que a equipe tenha um líder qualificado como gestor, o compromisso do líder é gerir e coordenar a sua equipe, auxiliando e orientando os mesmos sempre que possível.

“Os líderes de equipes envolvidas em processo de inovação raramente obtêm apoio dos membros se não estabelecem suas credenciais profissionais”. (MATTOS, 2005, p.30)

As empresas que investem em desenvolvimento de inovações, também devem investir na sua equipe, isso pode ser realizado de diversas formas, o mais comum deles é capacitações de pessoal, cursos de aprimoramento, planos de carreira, entre outros.

#### **5.6.4 Processo de comunicação de uma organização inovadora:**

Uma empresa deve estar atenta em tecnologias que possam facilitar o desenvolvimento do seu trabalho, com certeza a comunicação é uma delas, é de extrema importância para o sucesso da empresa que haja uma comunicação efetiva e de qualidade, tanto na parte interna, quanto na externa da empresa.

“As novas tecnologias de informação e comunicação conduzem mais do que nunca a uma intensa troca entre culturas. Essa proximidade nos leva a perceber a diversidade rica e complexa que compõe nosso mundo, que é tão difícil de ser decifrada. (CARVALHO, 2009, p.02)

Firmar parcerias eficientes na empresa e com clientes, fornecedores, consultores e todos aqueles com alguma capacidade de ajudar a manter-se inovadora constitui um dos elementos centrais da inovação, sendo esse um dos papéis principais das equipes de comunicação de uma empresa. Segundo Davila; Epstein; Shelton (2007, p.42) é importante “incentivar, igualmente, a comunicação, não apenas entre os integrantes da organização, mas entre interessados externos”.

Algumas empresas usam de uma comunicação informal, outras já preferem um sistema mais formal e algumas até mesmo usam de auxílio sistemas externos, fabricado para facilitar na hora de repassar as informações. Sistemas formalizados também facilitam a comunicação com parceiros internos e externos por meio de

reuniões periódicas de planejamento e revisão e pelo estabelecimento de marcos explícitos de objetivos. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Percebendo a necessidade e importância de uma comunicação efetiva, torna-se eficiente da parte da empresa investir e aprimorar o uso dessa ferramenta na sua organização. O setor responsável pela comunicação deve atentar-se na eficácia das suas ações, aprimorando-as sempre que necessário.

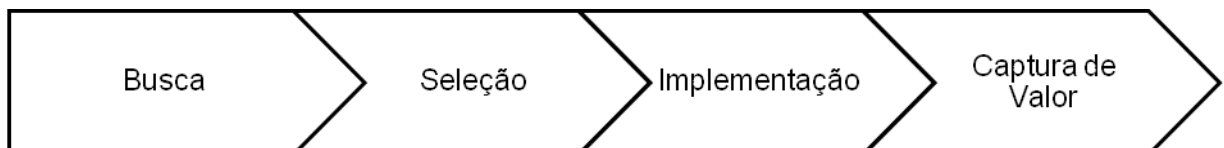
### 5.6.5 Processo de gestão da inovação:

Os sistemas de gestão englobam práticas que se relacionam com os processos de inovação. Gerir está interligado ao fato de o que gerir? É importante uma gestão sólida e com princípios consolidados para atuar em organização, os processos devem estar claramente detalhados e bem estruturados.

Existem práticas que auxiliam na coleta, classificação, apresentação e tratamento das informações de interesse ao planejamento e gestão da inovação, bem como, identificar problemas, que poderá determinar a obtenção de resultados positivos. (SOUZA, 2003)

As etapas do processo de inovação podem ser visualizadas na imagem abaixo, a mesma caracteriza a principal classificação do processo de gestão de uma empresa.

**Figura 03: Processo de Inovação**



**Fonte: Tidd; Bessant; Pavitt, 2008.**

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as etapas do processo de inovação podem ser definidas da seguinte forma:

Procura é analisar o cenário (interno e externo), procurar algo e processar sinais relevantes sobre, diagnosticar ameaças e oportunidades para mudança.

Seleção é decidir, levando em consideração uma visão estratégica de como uma empresa pode se desenvolver melhor – sobre a quais desses sinais deve responder.

Implementação é traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e a lançar em um mercado interno ou externo. Promover a implementação não se constitui em um evento isolado, exigindo atenção especial a:

- Aquisição de conhecimentos para possibilitar a inovação (como criar algo novo, pesquisa de mercado, aliança estratégica)
- Execução de projetos sob condições de imprevisibilidade que exigem grande capacidade de resolução de problemas.
- Lançamento da inovação no mercado e gerenciamento do seu processo inicial de adoção.
- Sustentabilidade de adoção e uso da inovação a longo prazo – ou revisitando a ideia original e modificando-a – reinovação.
- Aprendizagem possibilita que as empresas aprendam com o processo através desse ciclo, de maneira que possam construir sua base de conhecimento e melhorar as formas em que o processo é gerido.

O processo de desenvolvimento de uma inovação, baseado nesse ciclo pode possibilitar a execução de novidades, podendo elas ser produtos, serviços ou processos. O processo de inovação em uma empresa é a forma como ele se interliga com a pesquisa e o conhecimento. (CARVALHO, 2009)

## **5.7 Brainstorming**

Brainstorming ou tempestade de ideias é uma dinâmica de grupo que é usada em várias empresas para solucionar problemas, desenvolver novas ideias ou projetos, estimulando o pensamento criativo. Essa ferramenta é uma facilitadora para desenvolver uma inovação, lançar uma ideia ou aprimorar serviços e estruturas de uma empresa.



Brainstorming é um método criado nos Estados Unidos, pelo publicitário Alex Osborn, usado para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos, a técnica de tempestade de ideia propõe que um grupo de pessoas se reúnam e utilizem seus pensamentos e ideias para que possam concluir ou criar alguma ação, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto adiante. Nenhuma ideia deve ser descartada ou julgada como errada ou absurda, todas devem estar na compilação ou anotação de todas as ideias ocorridas no processo, para depois evoluir até a solução final. Segundo Meira (2003), “Brainstorming é um processo destinado à geração de ideias sobre um assunto definido, em um clima agradável e propício á quebra de paradigmas”.

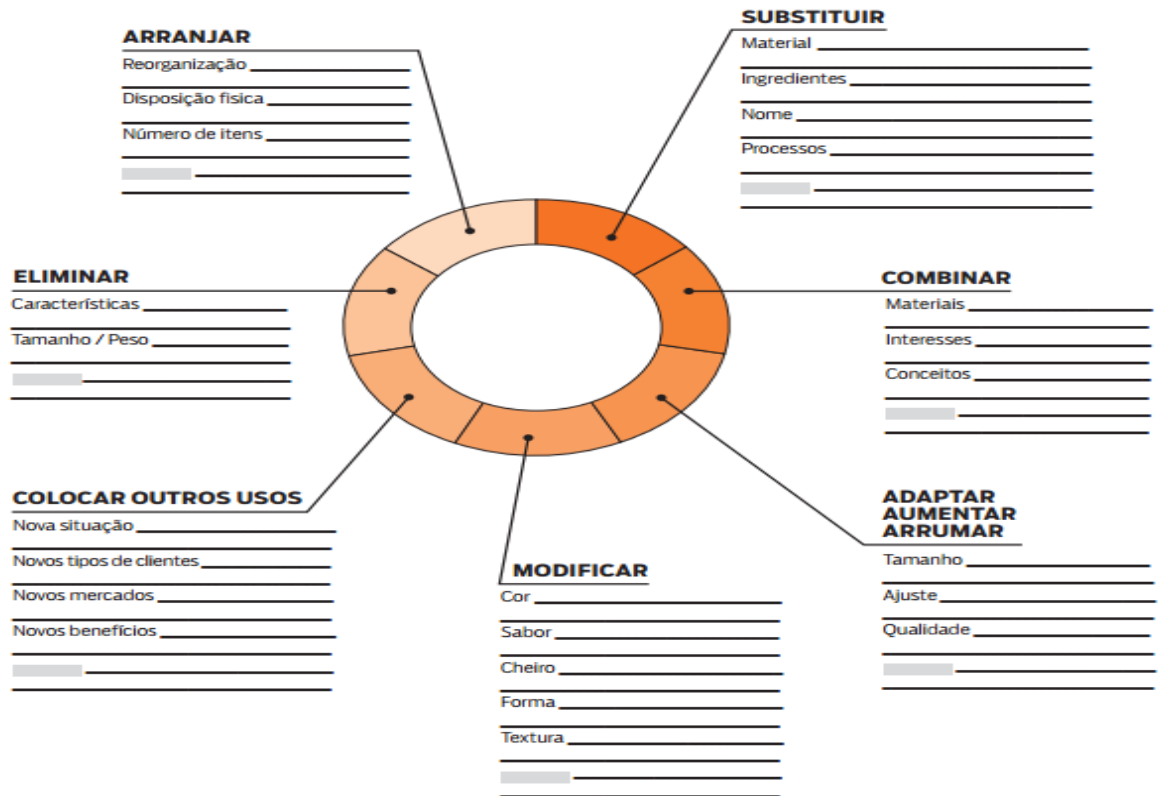
## **5.8 Scamper**

O Scamper é uma ferramenta também usada pelas empresas para desenvolver e estimular a criação de inovações. Sendo essa um auxílio para a tempestade de ideias, o seu uso pode ser concomitante na execução das duas. Segundo Nakagawa (2013), possibilita a criação de novos produtos ou serviços e aprimora os já existentes, capaz de mudar o trajeto da empresa. O Scamper parte do princípio de que não é preciso ser um gênio criativo para imaginar novos produtos e serviços. Qualquer um pode ajudar e é importante que todos na empresa utilizem a ferramenta, cabe ao facilitador utilizar o gráfico apresentado na próxima página para incentivar a geração de ideias.

A seguir pode-se visualizar que a ferramenta possibilita a análise de sete macro tópicos, sendo esses: Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Colocar outros usos, Eliminar e Arranjar.

A ferramenta apresentada na figura 04, possibilitou uma pesquisa na empresa estudada, onde foram abordados os temas mencionados por ela e podendo assim viabilizar as sugestões de melhorias para a empresa, possibilitando a realização do presente trabalho.

Figura 04: Scamper



Fonte: Unesp 2012.

O Scamper por se tratar de uma ferramenta de análise dos macro tópicos de inovação que devem ser desenvolvidos e analisados na empresa, beneficia a gestão de inovação e seus resultados, facilitando que a mesma destaque-se em relação às demais.

## 5.9 Inovação em Serviços

Pensar em inovação, criar, desenvolver o novo e aprimorar, na maioria das vezes é comum associar essa prática somente a produtos, no entanto deve-se pensar em inovação em um todo. O produto com certeza é de grande importância na gestão de inovação, mas é cada vez mais comum que as empresas desenvolvam novos serviços e aprimorem sua estrutura organizacional para tal atividade.

Conforme Pereira (2012) modelo de inovação em serviços é desafiador para as empresas, principalmente pela falta de conhecimento de o que é um serviço. Para o autor nada mais é que um produto empregado em sua própria prestação. Assim pode-se perceber que toda empresa prestadora de serviço deve ter domínio do seu ramo de atuação e os serviços que ofertam, sendo cada vez mais frequente desenvolver e aprimorar as atividades das empresas.

### **5.9.1 Inovação em serviços contábeis**

A Contabilidade é a informação sobre o lucro do período por parte dos gestores do patrimônio. É a análise fiel dos resultados e obrigações de uma empresa, sendo uma ferramenta de grande valia para as empresas, pode -se dizer que é o extrato de movimentação financeira em uma organização.

Sem o auxílio de um contador, as empresas teriam grandes dificuldades para efetuar e gerir seus negócios. Não haveria controle dos recursos públicos e privados além da impossibilidade da avaliação das entidades, influenciando todo o sistema gestão de recursos.

Porém a oferta desses serviços contábeis é bastante disputada, é cada vez mais frequente que existam empresas concorrentes nesse ramo de atividade, para Assaf e Procópio (2004) a postura tradicional da contabilidade, com ênfase no lucro e na rentabilidade, já não atende, em sua plenitude, aos anseios dos usuários.

A contabilidade também tem efetuado transformações nas suas atuações, a maioria dos empresários do ramo contábil tem percebido a necessidade de inovar em suas empresas. Portanto, todas as ações devem ser levadas em consideração, sabe-se que um novo serviço, novo produto ou um aprimoramento no processo de execução dos mesmos, podem surgir de simples ideias.

Agregar valor nos serviços prestados, existem diversas formas para isso, entre elas:

- Redes, fusões e aquisições fazem com que a empresas cresçam e tenham maior capacidade de ofertar novos serviços.
- Profissionalização, os profissionais que constituem uma empresa devem estar capacitados para inovar, desenvolver novos métodos e técnicas para a venda

de seus serviços.

- Segmentação: esta é uma opção para manter a empresa focada em que nicho atuar, desenvolver e personalizar os seus produtos e serviços.
- Concorrência: cada vez mais os escritórios contábeis têm mais concorrentes e são impulsionados a inovar para poder destacar-se dos demais escritórios.
- Marketing: é comum que as pessoas associem inovação ao marketing, devemos pensar que esta é uma ferramenta a ser usada no momento que as empresas já sabem qual a sua estratégia e as ofertas de seu produto, assim então sendo de grande valia para propagar a inovação.

Inovar e desenvolver novas ofertas de produtos passou a ser uma atividade habitual nas empresas contábeis, sendo assim uma preocupação constante para as mesmas. Os seus clientes a cada dia são mais exigentes e procuram um diferencial, e para isso é necessário desenvolver serviços e ações inovadoras, onde essas terão impacto significativo nos seus resultados

### **5.10 Segmentação de Clientes**

A segmentação é uma seleção dos clientes que a empresa deseja alcançar, onde o foco é o perfil de clientes que seja semelhante ao seu ramo de atividade, alinhando as propostas de valor e atratividade para seu negócio. É adaptar-se de acordo com o seu público, a empresa deve estar atenta ao tipo de procura dessas pessoas, para que possa assim produzir o que o seu público alvo está disposto a consumir. Ter as ofertas certas para atender aos interesses dos clientes é estar de acordo com as suas necessidades, aos que eles mais querem e buscam. Fazer uma pesquisa de mercado para entender qual é a situação atual, bem como o que o seu produto ou serviço terá destaque nele é primordial para inovar.

“O resultado ideal da segmentação é a situação em que a empresa prestadora de serviços profissionais consegue identificar os segmentos com melhor capacidade de respostas as estratégias identificadas, sendo, por isso facilmente atingíveis” (KOTLER, 2002, p. 212). Uma vez que diversos clientes se enquadrem no seu segmento, existirá um mercado potencial para os seus serviços, portanto será o público responsável por demandar as necessidades a serem atendidas pelas empresas.

## **6 MÉTODO DE PESQUISA**

A metodologia é uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte. Pode-se dizer que metodologia é a explicação detalhada e exata de toda ação desenvolvida no trabalho de pesquisa. Para Gil (1991, p.19) “A pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A análise na empresa Audicon foi realizada pelo acadêmico responsável por esse trabalho de conclusão, tendo como base os conhecimentos adquiridos no curso de Administração. Segundo Pina (1978, p. 24), “a primeira etapa do método consiste na preparação do analista para a fase do levantamento dos dados necessários ao diagnóstico”.

O método é a maneira na qual é realizado a coleta e a análise dos dados de cada pesquisa. Essa ação possibilita as reais informações de cada empresa estudada, sendo fundamental para a realização desse trabalho. Conforme Santos e Candeloro (2006, p. 69), “o método significa o caminho para chegar ao fim, legando-nos o emprego que hoje fazemos, o sentido de eleger um caminho percorrido para se atingir um fim”.

As visitas e análises foram realizadas na empresa Audicon organizações contábeis, de acordo com as informações fornecidas pelo proprietário e colaboradores do local.

### **6.1 Delineamento de pesquisa**

Este estudo tem como objetivo estudar a capacidade de inovação da empresa Audicon organizações contábeis e seus colaboradores, por meio de dados coletados em entrevistas, visitas e aplicação de questionários com os colaboradores e o gestor da empresa.

Diante das informações, para o levantamento teórico e prático de dados da empresa será utilizado uma abordagem qualitativa para a elaboração da pesquisa. “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31).

Esse trabalho apresenta uma pesquisa exploratória. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O estudo exploratório é uma descrição exata da situação, tendo como objetivo descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes.

O procedimento técnico usado para a execução da pesquisa foi o estudo de caso que é usado em situações de aprendizado, onde analisa-se e sintetiza-se fatos para se ter ciência de diversas variáveis em que as decisões gerenciais se baseiam e para aprimorar as habilidades de tomada de decisão.

Estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (Fidel 1992, apud ARAÚJO et al. 2008).

O presente estudo de caso foi desenvolvido na empresa Audicon, com objetivo de desenvolver a inovação dentro do escritório, possibilitando que o mesmo avaliasse as possíveis formas de melhoria dentro do ambiente organizacional da empresa.

## **6.2 Seleção dos Casos**

Este estudo foi realizado na empresa Audicon organizações contábeis, situada na cidade de Santa Cruz do Sul, composta por uma equipe de 20 funcionários e o gestor da empresa, onde os mesmos responderam questionários baseados nos macros tópicos da ferramenta Scamper.

## **6.3 Técnicas de coletas de pesquisa**

A coleta de dados é constituída por pesquisar, analisar documentos, juntar informações sobre um assunto ou conjunto de temas e unificá-los para facilitar uma análise futura.

Para Yin (2005, p. 109), “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.

### 6.3.1 Entrevista

Os dados para elaboração do trabalho foram fornecidos pelo proprietário e colaboradores da empresa por meio de entrevista. “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. (YIN, 2005, p. 116). Serão realizadas visitas a empresa com o objetivo de realizar coleta de dados e verificar a rotina de trabalho dos colaboradores e conhecer melhor o ambiente interno da empresa.

As entrevistas foram realizadas de maneira informal, podendo ser classificada como entrevista semiestruturada, uma conversa entre entrevistados e entrevistador, com auxílio de roteiro para guiar a entrevista, sendo anotadas as respostas da maneira que está constituído a gestão de inovação e a estrutura organizacional da empresa. O pesquisador ficou livre para conduzir a entrevista da maneira que achar válido, tendo liberdade para desenvolver a entrevista.

Gil (2001, p. 120) explica que na entrevista semiestruturada “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Os roteiros das entrevistas a serem aplicadas na empresa de estudo podem ser observados no apêndice A.

### 6.3.2 Questionário

Complementarmente as entrevistas para executar a coleta de dados foi usado como material de aplicação um questionário online, onde os funcionários responderam questões para avaliar a sua capacidade de inovação e capacidade de inovação da empresa, sendo essas originadas da ferramenta Scamper, detalhada nas temáticas que propiciam um ambiente inovador.

Um questionário é um conjunto de questões formalizadas para a obtenção de informações dos entrevistados. Possui três objetivos específicos, dos quais o objetivo principal é traduzir as necessidades de informação do pesquisador em um conjunto específico de questões que os entrevistados estejam dispostos e capazes de responder. Apesar de parecer algo bem direto, as questões podem resultar em respostas bem diferentes e imprevistas. (MALHOTRA, 2011, p.240)

Com o auxílio dos questionários pode-se padronizar e comparar os dados obtidos durante entrevistas, em alguns casos o mesmo aumenta a velocidade e

exatidão dos registros e facilita na análise de informações. O questionário utilizado nesse trabalho pode ser observado no apêndice B.

### **6.3.3 Observação participante**

A observação foi realizada nas dependências da empresa, no local onde acontece a execução do trabalho, observando o ambiente e o dia-a-dia da organização, registrando os acontecimentos na medida que eles aconteçam.

“As observações feitas em um bairro ou em uma unidade organizacional trarão uma nova dimensão na hora de compreender tanto o contexto quanto o fenômeno que está sob estudo. As observações podem ser tão valiosas que você pode até mesmo pensar em tirar fotografias do local de estudo. No mínimo, essas fotografias ajudarão a transmitir as características importantes do caso a observadores externos”. (YIN, 2005, p. 121).

### **6.3.4 Análise documental**

A análise documental consiste em extrair dados de documentos, como livros, revistas, papéis oficiais, registros estatísticos, relatórios, contratos, fotos, filmes e vídeos, entre outros, que são obtidos de maneira indireta. De acordo com Bardin (1977, p.44) “A análise documental é uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referenciação”.

No presente estudo sempre que possível e autorizado, foram analisados documentos e relatórios para aprimorar e tornar mais fidedigno os resultados da pesquisa.

## **6.4 Técnica de análise de dados**

A análise de dados foi realizada por meio do uso da ferramenta Scamper, sendo o mesmo adaptado por especialistas para aplicação na empresa estudada, possibilitando assim uma melhor compreensão das ideias e sugestões para o desenvolvimento do presente trabalho, os dados adquiridos foram extraídos a partir das respostas da ferramenta Scamper e das respostas do questionário aplicado com o gestor da empresa. Conforme Gil (1991), para evitar problemas com a pesquisa se indica que o pesquisador defina previamente o seu plano de análise, identificando



que sua coleta é satisfatória, tendo uma base razoável para realizar análise a partir dos dados.

Os dados extraídos dos questionários foram associados com os das entrevistas e observações, transformando-os em um conjunto de dados. Os índices extraídos dessas análises possibilitaram analisar a capacidade de inovação da Audicon organizações contábeis.

## 7 ANÁLISE DE RESULTADOS

As informações descritas a seguir foram extraídas das respostas dos colaboradores do escritório, a partir de um questionário baseado na ferramenta de inovação Scamper, onde temas abordados são relacionados à inovação. Essa ferramenta possibilita a análise de 7 macro tópicos: Substituir, Combinar, Modificar, Colocar outros usos, Eliminar e Arranjar. O Scamper possibilita o surgimento de novas ideias, sendo que todas as criações e inovações podem partir de qualquer tipo de ideia ou iniciativa, ao aplicar o Scamper todas as pessoas são capazes de contribuir com novos serviços, produtos e reestruturação de processos.

Para facilitar a compreensão dos funcionários da empresa, foi utilizado o Scamper aberto com perguntas, onde os temas foram estruturados de maneira que o colaborador pudesse contribuir de forma mais efetiva. A tabela a seguir aborda todos os macrostópicos da ferramenta Scamper, sendo dessa forma que os funcionários responderam sobre possíveis ações que poderá contribuir no resultado da empresa.

**Tabela 01: Adaptação da Ferramenta Scamper**

<b>TEMAS</b>	<b>APRESENTE SUAS IDEIAS</b>
<p><b>Substituição:</b></p> <p>O que podemos substituir na empresa? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Combinação:</b></p> <p>Podemos combinar algo na empresa? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Adaptação:</b></p> <p>Há algo que podemos adaptar, aumentar ou arrumar na empresa? Pense e responda ao lado.</p>	

<p><b>Modificação:</b></p> <p>Podemos modificar algo na empresa. Algum serviço, produto, processo? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Colocação em outros usos:</b></p> <p>Podemos destinar outro uso ou aplicação para os recursos disponíveis, produtos/serviços aos clientes? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Eliminação:</b></p> <p>Podemos criar rotinas de trabalho mais eficientes? Podemos eliminar alguma etapa que reduziria custo financeiro ou tempo? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Arranjo ou Rearranjo:</b></p> <p>Podemos arranjar, melhorar algo na empresa a partir da estruturas pré-existentes? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Ideias Adicionais:</b></p>	

**Fonte: Ingrid Vargas Bortolaso.**

Depois de aplicado a ferramenta Scamper, de forma aberta, possibilitando que os colaboradores pudessem descrever e detalhar suas ideias, sugestões e opiniões em relação à gestão de inovação da empresa, foi possível analisar o perfil funcional da empresa.

### **7.1 Perfil dos Colaboradores**

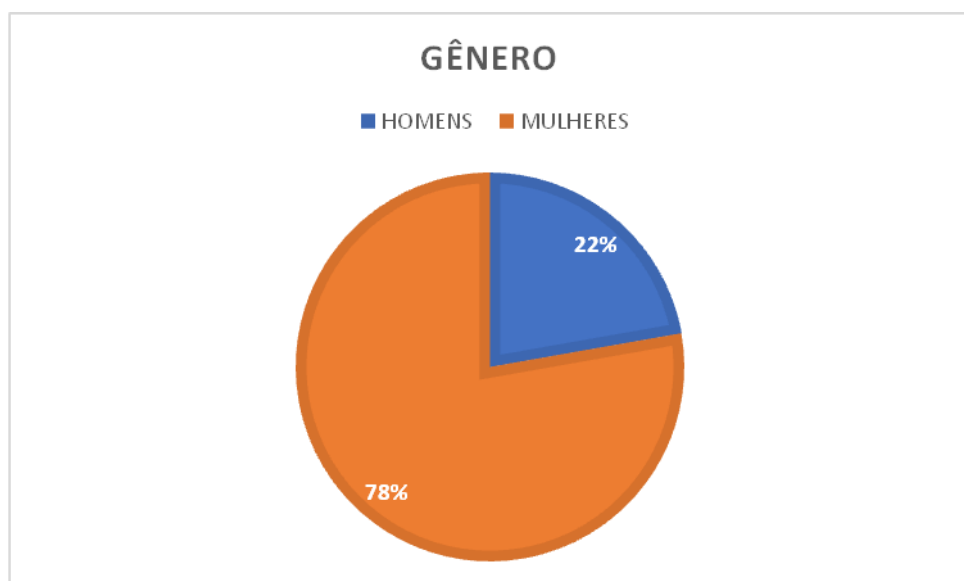
A contabilidade também tem efetuado transformações nas suas atuações, a maioria dos empresários do ramo contábil tem percebido a necessidade de inovar em suas empresas. Portanto, todas as ações devem ser levadas em consideração, sabe-se que um novo serviço, novo produto ou um aprimoramento no processo de execução dos mesmos, podem surgir de simples ideias.

Agregar valor nos serviços prestados existe diversas formas para isso, entre

elas: Redes, fusões e aquisições fazem com que as empresas cresçam e tenham maior capacidade de ofertar novos serviços. Profissionalização, os profissionais que constituem uma empresa devem estar prontos para inovar, desenvolver novos métodos e técnicas para a venda de seus serviços. **Segmentação:** esta é uma opção para manter a empresa focada em que nicho atuar, desenvolver e personalizar os seus produtos e serviços. **Concorrência:** cada vez mais os escritórios contábeis possuem mais concorrentes e são impulsionados a inovar para poder destacar-se dos demais escritórios. **Marketing:** é comum que as pessoas associem inovação ao marketing, devemos pensar que esta é uma ferramenta a ser usada no momento que as empresas já sabem qual a sua estratégia e as ofertas de seu produto, assim então sendo de grande valia para propagar a inovação.

O total de funcionários respondentes da empresa foi de 18 pessoas, que constituem os setores: Financeiro, Departamento Pessoal, Contabilidade e Administrativo, que desempenham os cargos de Assistente de Contabilidade, Assistente Administrativo, Assistente de recursos humanos, Administrador e Contador, sendo essas quatro pessoas são do sexo masculino e 14 pessoas do sexo feminino.

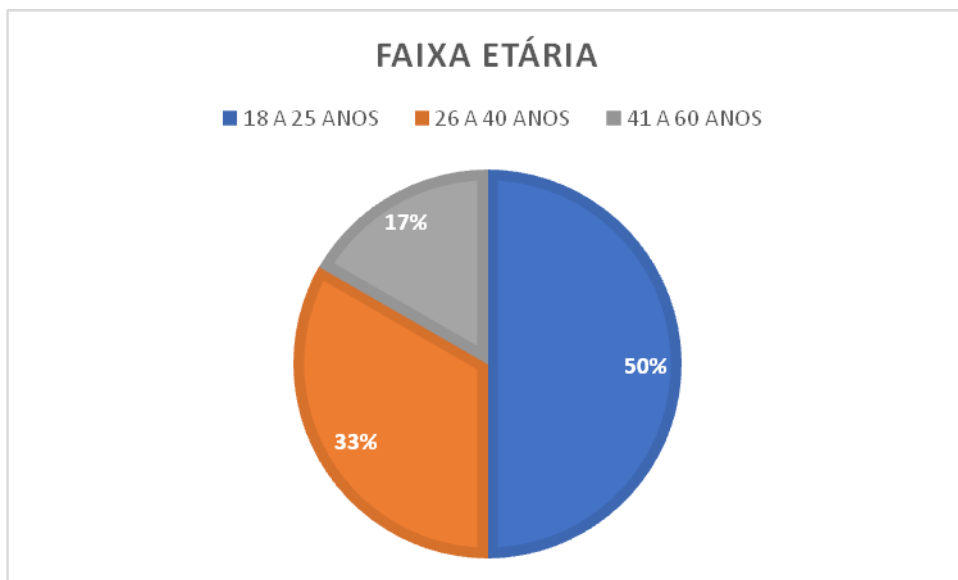
**Gráfico: 01 Gênero.**



**Fonte: Autor, Set/2017.**

As pessoas caracterizam uma força que possibilita inovar, deve-se lembrar que as empresas que possuem um processo eficaz na hora do recrutamento de pessoas qualificadas e aptas em seus ramos de atividades, com certeza possuem grandes chances de aprimorar e desenvolver a gestão de inovação. As ideias são as principais fontes da inovação, a diversidade de pessoal, possibilita de forma positiva a troca de informações, é extremamente importante dar oportunidades que o colaborador possa expressar os seus pensamentos, pois desses podem surgir novas estratégias, novos processos, serviços e produtos para a organização.

**Gráfico 02: Faixa Etária**

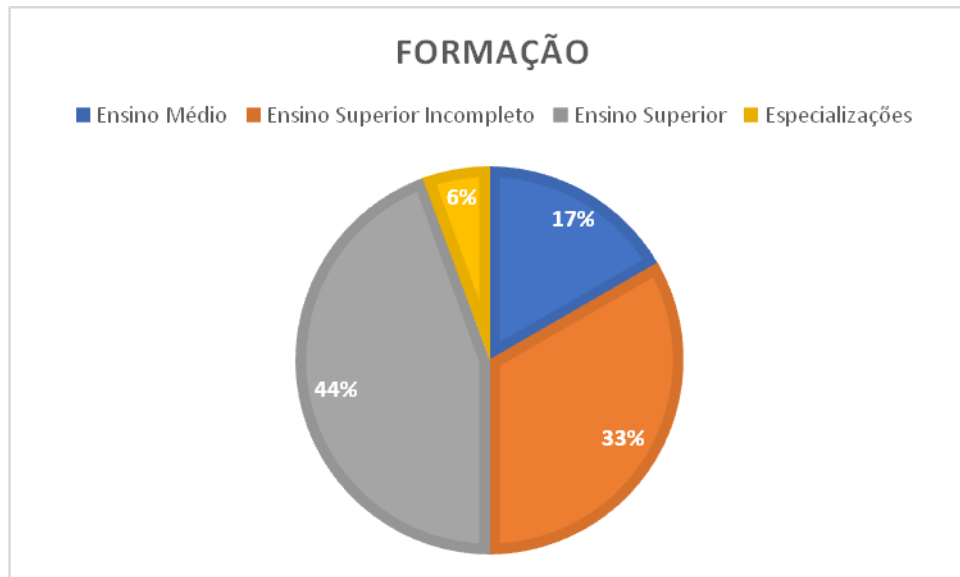


**Fonte: Autor, Set/2017.**

Hoje a empresa é constituída de colaboradores das seguintes faixas etária: nove pessoas possuem de 18 a 25 anos, seis pessoas possuem de 26 a 40 anos e 3 pessoas tem acima de 41 anos. A analisar o perfil dos colaboradores, observou-se que existem funcionários de todas as idades, esse fato é importante para a empresa, pois como já visto para inovar é preciso existir diversidade de opiniões e ideias, é fundamental que todos tenham pensamentos distintos, para que possam agregar as suas ideias, facilitando assim o surgimento no caso da empresa de novos serviços. O conhecimento é com certeza um fator importantíssimo dentro da empresa, no

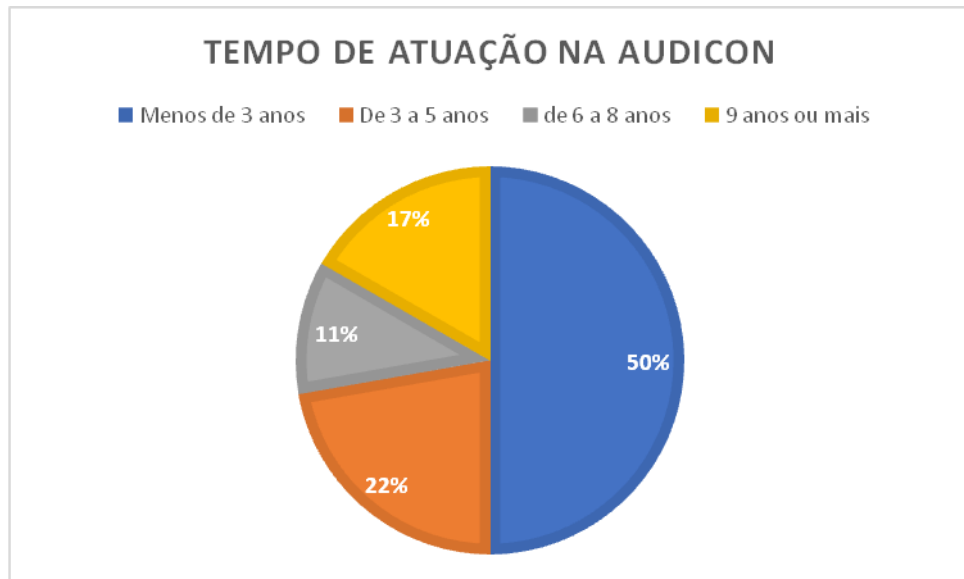
entanto, combinado com a experiência profissional tem grandes chances de ser um excelente diferencial.

**Gráfico 03: Formação**



**Fonte: Autor, Set/2017.**

A respeito do nível de formação dos funcionários existem: três pessoas que possuem o ensino médio, oito delas possuem ensino superior incompleto, seis pessoas possuem ensino superior e somente uma delas possui especialização. O conhecimento se faz necessária em uma empresa que pretende destacar-se através da inovação, a gestão do conhecimento, possibilita que os colaboradores tenham uma visão estratégica em relação ao ambiente interno e externo da empresa. Quanto maior o nível de conhecimento dentro de uma organização, maior a possibilidade de desenvolver processos, serviços e produtos inovadores. O conhecimento possibilita que as empresas percebam a deficiência dos serviços ofertados aos seus clientes, sendo assim ela terá a possibilidade desenvolver algo que desperte a necessidade nos consumidores, combinando uma nova ideia com ganho financeiro para a empresa.

**Gráfico 04: Tempo de Atuação**

Fonte: Autor, Set/2017.

Cada vez mais é possível evidenciar o desejo dos profissionais em trabalhar em empresas que incentivam e possibilitam que seus colaboradores desenvolvam novas ideias e se destaquem por isso. Toda empresa que procura destacar-se como inovadora, deve estar atenta no desenvolvimento profissional de seus funcionários. O tempo de permanência de um profissional em uma empresa está ligado às condições e estruturas das organizações, hoje na empresa nove pessoas trabalham a menos de 3 anos, quatro pessoas trabalham de 3 a 5 anos na empresa, duas delas trabalham de 6 a 8 anos e 3 trabalham no escritório a mais de 9 anos.

## 7.2 Discussão de Resultados

Os resultados a seguir, levam em consideração os relatos e as percepções dos colaboradores do escritório e também a do gestor da empresa. Possibilitando assim uma análise entre ambos.

### 7.2.1 Percepção dos Colaboradores

O Scamper consiste na reflexão coletiva dessas sete ações, Substituir, Combinar, Modificar, Colocar outros usos, Eliminar e Arranjar. Tendo como objetivo encontrar soluções para problema ou falhas na empresa.

Substituir está relacionado a regras, materiais e pessoas, pode-se dizer que é tudo que substituído possa trazer benefício para a empresa. Existem diversas características que classificam uma empresa como inovadora ou em processo de inovação. Uma das premissas que norteiam as características das empresas inovadoras é o ambiente físico da mesma, um ambiente inapropriado ou em condições desfavoráveis pode impossibilitar o processo de criatividade e criação de novos serviços. É importante que o ambiente de trabalho seja adequado para que o mesmo não afete o desempenho operacional da empresa. No entanto ao analisarmos as respostas dos colaboradores percebe-se alguns fatores que podem prejudicar o desenvolvimento do trabalho e as melhorias nos serviços prestados pela empresa.

Conforme já abordado no presente trabalho o espaço físico da empresa deve atender as necessidades da mesma, de acordo com Sawhney, Wolcott e Arroniz, já mencionado no referencial teórico, a estrutura é uma das dimensões do octógono da inovação, não deve haver barreiras para a inovação, e o ambiente da empresa é um fator que influencia de forma direta no processo de criação. A empresa deve se adequar de acordo com a sua realidade, facilitando e melhorando o ambiente físico

Os colaboradores da empresa acreditam que a ergonomia é um ponto a ser melhorado na empresa, algumas cadeiras, mesas e mobílias apresentam condições prejudiciais e desfavoráveis para uso. É crucial para a realização de um trabalho de qualidade que os funcionários tenham disponíveis mobílias de qualidade.

A NR 17 Ergonomia: visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e à própria organização do trabalho.

A setorização do espaço de trabalho também foi mencionada como um aspecto negativo dentro da empresa estudada, a mesma apresenta um espaço único e sem



divisórias entre os setores, esse fato faz com que alguns colaboradores se sintam prejudicados no efetuar das suas atividades. No entanto, é de conhecimento que um ambiente amplo e sem divisórias pode ser considerado favorável para compartilhar ideias e rotinas de trabalho, sendo essa uma característica das maiorias das empresas consideradas inovadoras. Mas adequar o ambiente de trabalho a realidade da empresa coopera para a execução e qualidade do trabalho.

A tecnologia tem se mostrado essencial para o desenvolvimento e ações das empresas que buscam inovar e se diferenciar das demais, para que isso seja viável os equipamentos devem atender a demanda dos profissionais, é de grande valia um setor de Planejamento e Desenvolvimento - P&D, para auxiliar e monitorar pesquisas dentro da empresa. De acordo com os questionamentos essa pratica ainda é prematura na empresa Audicon, os equipamentos de informática não atendem de forma efetiva a necessidade da empresa e o sistema de informática não está sendo utilizado de forma completa, existindo várias opções de melhoria que ainda não estão sendo colocado em prática.

Com o surgimento da tecnologia, o uso de papéis tornou-se obsoleto, substituir planilhas e documentos impressos por arquivos que possam ser armazenados em bancos de dados, ou popularmente conhecido como “nas nuvens” torna a possibilidade de perdas e erros praticamente nulos. A empresa em questão está em processo de transição, mas ainda existem vários documentos físicos no local, sendo que a empresa não disponibiliza de um local adequado para a armazenagem dos mesmos.

Uma das possibilidades abordadas na ferramenta Scamper é a Combinação, ou seja, é tudo aquilo que pode ser combinado de forma diferente da atual, para obter resultados relevantes. Combinação de conceitos, processos, ferramentas, tarefas, operações, equipes e até mesmo produtos.

Tem sido cada vez mais comum que as empresas queiram unificar, otimizar e reavaliar à sua maneira de desenvolver o trabalho, equipes tem se tornado cada vez mais multifuncional, possibilitando assim que todos saibam desempenhar o trabalho de forma coletiva e não mais individual. Os colaboradores da empresa ressaltam que existem algumas ações que devem ser combinadas de forma diferente dentro do escritório, existindo setores que poderiam ser unificados para que a execução dos serviços seja mais completa e eficaz. As tarefas desenvolvidas deveriam ser distribuídas de forma igual, as quantidades de tarefas não estão sendo divididas de

forma justa para a quantidade de funcionários, fazendo com que alguns colaboradores por alguns momentos se encontrem sobrecarregados.

Realizar padronização das atividades pode trazer agilidade no processo e ganho de tempo na entrega dos serviços, facilitando as práticas de atendimento com novos clientes, simplificando as atividades de desenvolvimento do serviço solicitado até a entrega final do mesmo. Os clientes cada vez mais priorizam agilidade, rapidez e comprometimento, entregar o serviço solicitado antes que o escritório concorrente pode ser um diferencial e irá favorecer a empresa.

Adaptação é a necessidade que a empresa tem de reestruturar de acordo com a procura e necessidade de seus clientes, a ferramenta Scamper oportuniza que a empresa avalie a urgência de adaptar a sua rotina de trabalho para melhorar o seu desempenho. Os fatores que impulsionam as empresas podem provir de ambiente externo ou interno da empresa, exigindo a adaptação para enfrentar possíveis problemas ou contratemplos. A empresa estudada já percebeu a importância de se adaptar ao novo perfil do mercado de trabalho, hoje a empresa disponibiliza além dos serviços contábeis, também o serviço de consultoria, mesmo que esse não seja o principal foco na empresa na atualidade, o mesmo tem se tornado uma inovação no ramo da contabilidade.

Modificar é o ato de adicionar, melhorar ou segmentar o produto, processo ou serviço de uma empresa. Que mudança a empresa precisa ser submetida? Essa com certeza é uma pergunta frequente nas empresas que buscam inovar, sugerir melhorias pode ser sim uma ideia inovadora dentro de uma empresa.

O sistema financeiro de uma empresa pode ser considerado o coração da mesma, pois é fundamental que a empresa tenha dinheiro para custear e suprir a execução de suas atividades. Este setor tem sofrido constantes mudanças ao longo do tempo, antes o que era realizado de forma simples e pessoal, hoje tornou-se informatizado, os pagamentos na maioria das empresas que procuram destacar-se e evoluir em seu ramo de atividade é formalizado online, trazendo agilidade, segurança e confiabilidade para as empresas. Esse pode ser considerado um fator desfavorável no escritório onde foi desenvolvido esse trabalho, o mesmo ainda conta com muitas transações financeiras de forma manual e sem garantias de pagamentos. Simplificar é sim uma forma de favorecer o cliente, mas a respeito de assuntos financeiros é sempre essencial que haja uma forma de garantir que os clientes e a empresa saiam satisfeitos.

Os processos de trabalho de uma organização inovadora devem estar sempre sendo avaliados e analisados por profissionais responsáveis e competentes, evitando que haja falhas, atrasos ou perdas nos serviços realizados. Portanto os colaboradores do escritório relatam que é comum o retrabalho dentro da empresa, que várias vezes a falta de padronização na execução dos processos, faz com que aconteçam falhas que poderiam ser evitadas. Modificar alguns processos seria de grande valia para empresa destacam alguns colaboradores. Atender os clientes de forma clara e acordar desde o princípio as diretrizes e condutas da empresa possibilitaria um atendimento com maior excelência, prestando um serviço de qualidade a todos os tipos de clientes, podendo ele ser de pequeno, médio ou grande porte.

Mencionado no referencial teórico deste trabalho, KOTLER (2002, p. 212) já dizia: “O resultado ideal da segmentação é a situação em que a empresa prestadora de serviços profissionais consegue identificar os segmentos com melhor capacidade de respostas às estratégias identificadas, sendo, por isso facilmente atingíveis”.

A Colocação é o tema que aborda a importância de analisar novos usos, nova aplicação, realocar de forma distinta colaboradores, reaplicar recursos, produtos ou serviços aos clientes, contribui para que haja um destaque no ramo da inovação. A empresa que deseja inovar deve estar sempre atenta ao que pode ser aplicado de outra forma. Fazer uso de materiais e pessoas de forma diferente do habitual pode facilitar o processo de inovação de uma empresa.

Durante a leitura das respostas dos funcionários do escritório é possível perceber que a equipe por alguns momentos pode estar estruturada de forma que não seja efetivo o desenvolvimento das tarefas, quando existe uma demanda maior de trabalho, alguns setores encontram-se em desvantagem aos demais. Já mencionado no referencial teórico do presente trabalho.

“A maioria do trabalho de desenvolvimento é multidisciplinar por natureza e requer a cooperação de vários indivíduos para o ser um sucesso. Assim, a capacidade de efetivo trabalho em equipe é uma parte vital para uma empresa inovadora”. (MATTOS, 2005, p.29).

Eliminar é necessário, é excluir tudo que está sobrando, reduzir etapas, processos é uma atitude eficiente dentro de uma empresa, reduzir custos e tempo possibilita o ganho de melhorias e até mesmo lucro para instituição. Havendo a possibilidade de diminuir alguns desses itens dentro de uma organização, os líderes

e os coordenadores dessas empresas devem analisar e efetuar o processo de excluir etapas e condutas, desde que essas ações não tragam prejuízo ao resultado final do produto ou serviço ofertado.

A empresa Audicon por se tratar de uma prestadora de serviços contábeis, a responsabilidade de avaliar os processos e tomadas de decisões são de um contador, ou seja, os mesmos são proprietários da empresa, que por alguns momentos não se fazem presente no local e acaba dificultando a agilidade e dinamismo na hora de resolver problemas que possam acontecer no dia a dia da empresa. Alguns colaboradores relataram que existe a centralização de tomadas de decisões que por vezes atrasa a conclusão do trabalho, foi ainda sugerido pelos mesmos a contratação de um contador que possa estar de forma integral no escritório.

Arranjar de forma que exista uma melhoria na realidade da empresa é um macro tópico do Scamper, é tudo que pode ser facilitado, melhorado, re combinado dentro da organização. Dentro desse tema pode-se analisar diversos assuntos que contribuíram para a inovação dentro do escritório contábil. A comunicação, o layout, a motivação, segmentação de novos clientes. Todas essas ações serão de suma importância para a inovação dentro da empresa analisada.

A comunicação dentro do escritório fica restrita aos gestores, os colaboradores relatam que existe uma barreira entre funcionário e coordenação, impossibilitando a troca de informações e ideias. A empresa almeja se diferenciar das concorrentes, mas não apresenta um plano de objetivos e metas claro, dificultando o desenvolvimento de ações para buscar resultados positivos. Segundo Davila; Epstein; Shelton (2007, p.42) é importante “incentivar, igualmente, a comunicação, não apenas entre os integrantes da organização, mas entre interessados externos”.

O trabalho motivacional dentro da instituição não é eficiente e por algumas vezes não estimula com que o colaborador seja inovador e criativo. Os mesmos ressaltam que é necessário que haja a melhoria de todos os assuntos abordados acima para que possa ser inserido o processo de inovações dentro do escritório. Segundo Matos (2009), “Os funcionários afetados pela má comunicação dentro das empresas, tende a usar seu tempo de forma não eficiente, como usar a internet de maneira excessiva, celular, conversas paralelas e que não estão dentro do assunto de trabalho”. Tudo isso porque não sentem abertura para comunicar-se com chefes e colegas, onde todas essas condutas são prejudiciais a lucratividade da empresa.

Para que possa ser analisado de uma forma mais concreta as problemáticas detalhadas pelos colaboradores da ferramenta Scamper, foi aplicado com o gestor do escritório Audicon um questionário desenvolvido com o objetivo de comparar a percepção do gestor em relação à percepção dos colaboradores da empresa.

### **7.2.2 Percepção do Gestor**

O gerente da empresa teve as suas respostas coletadas em um questionário distinto do que foi aplicado aos colaboradores, sendo o mesmo composto de 13 questões descritivas também direcionadas a inovação. De acordo com o gestor a empresa possui a percepção que a inovação é primordial para que a mesma seja destaque no seu ramo de atividade, de maneira informal o mesmo acredita que o processo para esse avanço dentro da empresa está sendo desenvolvido de forma lenta e gradual. Demonstra que tem noção sobre a importância de inovação para empresa que prestam serviços, podendo ser um grande diferencial para o escritório e que essa seria uma maneira de atrair novos clientes, possibilitando que a empresa tenha resultados financeiros positivos.

Quando questionado se a empresa apresenta hoje alguma ação que possa ser caracterizada como inovação em serviços contábeis, relata que a empresa disponibiliza de um serviço de auditorias, que ainda está em processo de desenvolvimento e não possui grande significância dentro da empresa. Os clientes ainda não aderiram a ideia de ter em seu espaço físico um consultor para orientá-los nos assuntos financeiros e fiscais. No entanto, a empresa tem ciência da importância que essa ação teria para as finanças de seus clientes, afirma o gestor que esse serviço será mantido e aprimorado dentro da Audicon para que possa ser ofertado com mais eficácia aos clientes.

Existe hoje dentro da empresa um aplicativo em fase de teste, o mesmo tem o objetivo de otimizar a comunicação entre clientes e empresa, possibilitando agilidade e dinamismo no envio e recebimento de informações, documentos e esclarecimento de dúvidas que podem surgir. O aplicativo está interligado ao sistema operacional da empresa e seria uma forma de inovar, devido a esse tipo de serviço não existir, informatizar os serviços contábeis seria uma estratégia de inovação do escritório, mas para isso é preciso focar nas características dos clientes e educá-los de forma que tenham uma adesão e não apresentem resistência ao uso do mesmo.

Para facilitar esse processo o gestor está ciente que deve haver uma segmentação de clientes, possibilitando saber e compreender as necessidades que o mercado apresenta, estar próximo ao cliente, seria muito importante. No entanto é perceptível que não existe uma pesquisa que possa ofertar informações sobre os clientes da empresa. Não existe uma forma de avaliação de clientes, novos clientes e clientes potenciais, não há indicadores que apontem a relevância de cada cliente atual. A inexistência dessa ação impossibilita o desenvolvimento de um plano de ação, melhorias e metas para serem aplicados dentro da empresa.

O gestor acredita ainda que exista uma objeção até mesmo dos funcionários com relação ao uso da tecnologia para atender os clientes, mesmo sabendo que na atualidade a tecnologia é uma grande aliada das empresas que buscam inovar. Na opinião do mesmo seria necessário que fosse realizadas capacitações e avaliações com os funcionários para que possam formar uma equipe apta a evoluir no processo de inovação, pessoas que fossem proativas e criativas, deveriam ganhar destaque e voz dentro da empresa. Somente assim estes estariam capazes de conhecer de maneira integral as rotinas e condutas de empresa, já que na percepção dos coordenadores existem funcionários que não apresentam condições de agregar ao processo de criação da empresa.

Em relação à estrutura da empresa, ou seja, o ambiente físico o mesmo acredita que o mesmo está adequado com a realidade da empresa, existindo sim algumas melhorias a serem realizadas, mas que não chegam a ser prejudicial na realização do trabalho e até mesmo na execução do processo de criatividade e inovação do escritório.

Pode-se perceber que existem divergências na visão do gestor para com a visão dos colaboradores, sendo importante uma adequação sobre ideais da empresa e perspectiva do colaborador. Para que possa ser analisado claramente as falhas, deficiências e melhorias o tópico a seguir trará uma relação entre as duas visões.

### 7.3 Comparativo de resultados

A tabela a seguir foi desenvolvida com o objetivo de realizar um comparativo entre as opiniões e percepções dos colaboradores em relação a do gestor, sendo apresentada de forma de tópicos para facilitar o entendimento do leitor.

**Tabela 02: Percepções do gestor e dos colaboradores.**

<b>MELHORIAS</b>	<b>COLABORADOR</b>	<b>GESTOR</b>
Ambiente Físico	Espaço amplo. Inadequado. Barulho.	Espaço favorável. De acordo com a realidade da empresa.
Ergonomia	Condições de trabalho irregular. Cadeiras e mesas inadequados.	Mobiliário adequado. Reparos sempre que necessário.
Tecnologia	Defasados.	De acordo com a necessidade.
Documentação	Não informatizado.	Em processo de melhoria.
Clientes	Não há segmentação de clientes e novos clientes.	Não há segmentação de clientes e novos clientes.
Processos	Retrabalhos.	De acordo com a demanda.
Equipe	Distribuição inadequada. Divisão de tarefas inadequadas. Falta de Pessoal.	Divisão de trabalho de acordo com a experiência.
Comunicação	Centralizada, não efetiva.	De acordo com a capacidade de percepção.
Comunicação com Clientes	Não eficaz. Falta de padronização.	De acordo com a necessidade do cliente.
Serviços	Atrasos e falta de autonomia.	De acordo com a demanda.
Inovação	Não existente.	Uso do aplicativo. Consultoria.

Fonte: Autor, Set/2017.

Ao visualizar a tabela acima pode-se perceber que existem divergências em relação às percepções, essas divergências podem ser caracterizadas por alguns fatores: hierarquia, centralização de poder, nível de conhecimento e falta do mesmo. Portanto, a importância de uma gestão nas empresas que buscam por inovação torna-se essencial. Para que haja sintonia entre as atividades desenvolvidas e

aquelas que estão sendo criadas, necessita de uma cultura que seja propícia para um processo de criação e ideias dentro da empresa. Para que exista um ambiente favorável para o processo de inovação da empresa apresento as seguintes sugestões.



## 8 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, foi possível estabelecer algumas sugestões a fim de proporcionar melhorias para a empresa, que contribuam positivamente com a gestão de inovação e com o desempenho da empresa implicando, assim, em melhores resultados.

Existem algumas deficiências de gestão na empresa estudada e algumas melhorias devem ser aplicadas para que haja a possibilidade de desenvolver um processo de inovação. De acordo com citações do referencial teórico é indispensável para uma empresa que busca inovar, ter espaço para as ideias de seus colaboradores, dar voz e aceitar a opinião do funcionário é essencial para o surgimento de novas ideias, possibilitando a criação de novos serviços, produtos e melhoria de processos. A comunicação possibilita que exista uma troca de percepções, favorecendo assim a criatividade, a equipe deve sentir-se à vontade para expressar suas contribuições, sem achar que podem ser inviáveis ou até mesmo bobas.

**A empresa deve reestruturar a comunicação**, primando por propiciar aos funcionários uma determinada confiança em expor aquilo que os mesmos acreditam agregar e favorecer a empresa. É importante que a empresa perceba que essa troca não significa que o colaborador está sendo invasivo e pretensioso, e sim que essa ação poderá trazer novas ideias, baseadas no conhecimento e experiência de cada colaborador.

É possível constatar com análise dos resultados que empresa busca por inovação, mas que ainda não encontrou um caminho para desenvolver o processo de criação da mesma, os clientes estão sendo agrupados e classificados de acordo com a quantidade de serviços que demandam, impossibilitando uma **segmentação de clientes**, essa ação seria de grande relevância para a empresa. Saber o cliente que deseja atingir pode ser primordial para o sucesso da empresa, pois a inovação está diretamente ligada a público que irá consumi-lo. Saber o que produzir ou ofertar e a quem produzir é fundamental para inovar.

Dentre as características das empresas que mais inovam, está relativamente ligado o espaço físico do local de trabalho, é de conhecimento de todos que as condições de trabalho afetam de forma direta no desempenho das pessoas. Fornecer e disponibilizar um ambiente adequado e com materiais que atendam as

necessidades mínimas de trabalho, faz com que os colaboradores estejam confortáveis e motivados a produzirem e até mesmo criar novos produtos e serviços.

**Reestruturar o ambiente de trabalho** irá trazer um novo clima dentro da empresa, ofertar um espaço de descanso aos funcionários, para que os mesmos possam usar durante o intervalo, iria trazer qualidade para os mesmos e conseqüentemente melhorias no desempenho do trabalho de cada um. Cadeira e mesas novas teriam um custo relativamente baixo em relação ao possível aumento de produtividade dos funcionários.

**Estabelecer metas e objetivos** é uma das ações desenvolvidas por empresa inovadoras, a criatividade está interligada com a motivação, toda pessoa que possui um reconhecimento no seu trabalho, torna-se mais eficiente e eficaz. Quando a empresa estabelece metas, alcançadas pelos colaboradores combinado a liderança do gestor, bonificando os mesmo por isso, poderá ter e na maioria das vezes terá funcionários comprometidos e determinados.

**Implantar uso de ferramentas de inovação** no cotidiano da empresa, facilitando as análises e avaliações de melhoria no escritório. **Aplicar avaliações de desempenho** com os colaboradores, de forma periódica: aplicação semestral, retornando e estudando melhorias no desenvolvimento de trabalho dos mesmos.

As ações relatadas têm o objetivo de favorecer as melhorias no escritório contábil e possibilitar assim o desenvolvimento do processo de inovação, fazendo com que a empresa possa aprimorar processos, desenvolver e criar novos produtos e serviços e prospectar novos clientes.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como ênfase analisar a gestão de inovação da empresa Audicon organizações contábeis, sendo possível identificar os aspectos positivos que podem impulsionar o processo de inovação, bem como os elementos que afetam e prejudicam a inovação na empresa.

Diante da apresentação dos resultados foi possível perceber que existem situações que estão impossibilitando que a empresa desenvolva uma gestão positiva em relação à inovação. O escritório procura buscar ações que ajudem a aprimorar os seus serviços e possa diferenciá-lo dos concorrentes, existem alguns pontos que devem ser trabalhados para que exista uma vantagem em relação aos demais. Já está em execução o serviço de consultoria empresarial, serviço este que não é ofertado pelos demais escritórios da cidade de Santa Cruz do Sul. No entanto, a estratégia fornecer esse tipo de serviços não está definido de forma que seja considerada uma inovação.

A existência de um aplicativo que facilite a comunicação entre cliente e empresa, faz com que comece a ser construído um perfil diferenciado e inovador no ramo da contabilidade. A Audicon disponibiliza dessa ferramenta tecnologia, mas não extrai todas as vantagens que o mesmo pode oferecer, é visível que existe uma resistência em relação aos clientes e funcionários com o aplicativo, mas também não existe uma ação ofensiva que demonstre a importância e a praticidade do uso do mesmo.

Foram detalhadas algumas sugestões de melhoria para auxiliar a empresa, sendo essas baseadas nos conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica e o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, houve uma limitação da pesquisa devido a divergências nas respostas dos questionados, visto que algumas respostas foram bem distintas dos demais. Importante ressaltar que o tema inovação não é de conhecimento de todos e por várias vezes ele tende a ser confundido com motivação e marketing.

A elaboração desse estudo proporcionou uma compreensão ampla sobre o assunto inovação e sua importância nas empresas contábeis e prestadoras de serviços. As ações e metas que impulsionam a inovação e destacam as empresas inovadoras das demais. Ainda, o mesmo estudo pode contribuir para com a empresa

Audicon organizações contábeis em relação à gestão de inovação, para a busca de melhores resultados.

## 10 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Cidália et al. *Estudo de Caso: Métodos de Investigação em Educação*. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. *Contribuição ao estudo da avaliação de empresas no Brasil: uma aplicação prática*. Tese de livre-docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, USP, 2003.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEZERRA, A.M.D.B; GOTO A.K; KOGA E.K. *Inovação tecnológica: um fator de competitividade organizacional*. SIMPOI 2016. Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2006/artigos/E2006\\_T00568\\_PCN93576.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2006/artigos/E2006_T00568_PCN93576.pdf)  
Acesso em: 31/05/2017.

BRITO, Sirlene de O. *Criatividade e Inovação: fatores essenciais para a sobrevivência das organizações*. Instituto a vez do mestre 2012. Disponível: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/n204814.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n204814.pdf) Acesso em: 01/06/2017.

CARVALHO, Marly M. *Inovação: Estratégias e comunidades de conhecimento*. São Paulo: Editora Atlas. S.A, 2009.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação a sistemas, organizações e métodos -SO&M*. Barueri, São Paulo: Manole, 2010.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. *As Regras da Inovação*. São Paulo:Ed. Artmed,2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. (Educação a Distância, 5).

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

Innoscience. Disponível em:

<<http://www.innoscience.com.br/ipi-indicador-de-potencial-inovador/>> acessado em: 18/05/2017 às 20:11 horas

KOTLER, Philip. *Marketing de Serviços Profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. 2 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2002.

LEIFER R; O'CONNOR; RICE M. *A implementação de inovação radical: em empresas maduras*. ERA, 2002. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a16.pdf> Acesso em: 02/06/2017.

LITTLE, A. D. *Innovation Excellence Study*. Boston: DL,2004.

MALHOTRA, N. W. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MEIRA, Rogério Campos -*As Ferramentas para a Melhoria da Qualidade*. 2ªed.Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MATTOS, João Roberto Loureiro. *Gestão de tecnologia e inovação: uma abordagem prática*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação empresarial sem complicações: como facilitar a comunicação na empresa*. 2ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

NAKAGAWA, M. *Empreendedorismo: elabore seu plano de negócios e faça a diferença*. São Paulo: Senac, 2013.

OSLO MANUAL. *Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3.ed. OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. FINEP, 1997.

PINA, V.M.C. ET AL. *Manual para diagnóstico de administração de empresas*. São Paulo: Atlas 1978.

PINDICK, Robert S. *Microeconomia*. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*.Porto Alegre: AGE, 2006.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. *The 12 different ways for companies to innovate*.MIT Sloan Management Review, 2006.

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

SERAFIM, Luiz. *O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa*. São Paulo: Saraiva, 2011.

SOUZA, D. L. O. *Ferramentas de gestão de tecnologia: um diagnóstico de utilização nas pequenas e médias empresas industriais da região de Curitiba*. Curitiba: CEFET-PR, 2003.

TRÍAS DE BES, Fernando. *A Bíblia da inovação/ Fernando Trías de Bes, Philip Kother*. São Paulo: Leya, 2011.

TIDD, Joe. *Gestão da inovação/ Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt; tradução Elizamari Rodrigues Becker*. 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNESP <<http://www30.unesp.br/detallecontenido/idnoticia/10974/scamper-tecnica-de-geracao-de-ideias.html>>acesso em: 18/06/2017.

VIANNA, W. B.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. *O design na pesquisa qualiquantitativa: em engenharia de produção questões a considerar*. Revista Gestão Industrial (Online), v. 03, 2008.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A:**

Este questionário tem por objetivo o levantamento de dados na empresa Audicon Organizações Contábeis Ltda, a respeito das ferramentas de Inovação para auxílio na Gestão do mesmo. As respostas que você assinalar serão mantidas em sigilo, visto que é apenas para conhecimento estudantil de uma pesquisa acadêmica para o curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Acadêmico: George da Silveira Barros.

Cargo:

Tempo de trabalho:

(Opcional) Nome do Colaborador:

- 1) Em sua opinião, o que é inovação?
  
- 2) Você acredita que a inovação pode trazer benefícios para a empresa?
  
- 3) Considerando que inovação pode aproveitar oportunidades e minimizar problemas, onde você identifica prioridades de inovação na empresa Audicon?
  
- 4) Você estaria disposto a criar ou integrar uma equipe de projetos de inovação?
  
- 5) Como os clientes estão segmentados e organizados na empresa?
  
- 6) Os diferentes ou potenciais clientes, ou segmentos, são atendidos por uma mesma pessoa ou mesma equipe?
  
- 7) Os diferentes clientes ou potenciais clientes, ou segmentos, são atendidos sob as mesmas políticas de produto, serviço ou processo de trabalho?
  
- 8) Os diferentes clientes ou potenciais clientes, ou segmentos, são atendidos sob as mesmas políticas de preço, prazo, formas de pagamentos?
  
- 9) Os diferentes clientes ou potenciais clientes, ou segmentos, são atendidos sob as mesmas políticas de informação, divulgação, contatos e visitas?



10) Existem indicadores para afeição e avaliação de atendimento aos diferentes clientes ou potenciais clientes, ou segmentos?

11) Existe para diferentes níveis de relevância dos clientes ou segmentos um conjunto ou plano de ações estruturadas, com objetivos e metas para determinado período?

12) Você considera que a Audicon já possui alguma característica inovadora? Quais?

## APÊNDICE B – Questionário:

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão do acadêmico George da Silveira Barros, do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Esse questionário destina-se aos funcionários da Audicon organizações contábeis e tem como objetivo a coleta de informações para o desenvolvimento de um trabalho relacionado ao tema de inovação. A partir desse trabalho serão elaboradas sugestões voltadas para inovação.

Muito Obrigado!

### Dados pessoais

- 1) Gênero:
  - Feminino
  - Masculino
  
- 2) Faixa etária:
  - 18 a 25 anos
  - 26 a 40 anos
  - 41 a 60 anos
  - 61 anos ou mais
  
- 3) Formação:
  - Ensino médio
  - Ensino superior incompleto
  - Ensino superior
  - Especializações
  
- 4) Tempo de atuação na Audicon:
  - menos de 3 anos
  - de 3 a 5 anos
  - de 6 a 8 anos
  - 9 anos ou mais

### SCAMPER

#### Prezado(a)!

O quadro a seguir apresenta uma série de perguntas. O objetivo das perguntas é ajudar você a pensar em que podemos melhorar no nosso trabalho. Se você tiver outras sugestões diferentes das apontadas, por favor, inclua abaixo. Toda as ideias de são bem-vindas nos temas abaixo relacionados.

#### Muito obrigada pela sua colaboração!

Não se preocupe em classificar adequadamente a sua, o importante é a sua contribuição.

<b>TEMAS</b>	<b>APRESENTE SUAS IDEIAS</b>
<p><b>Substituição:</b></p> <p>O que podemos substituir na empresa? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Combinação:</b></p> <p>Podemos combinar algo na empresa? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Adaptação:</b></p> <p>Há algo que podemos adaptar, aumentar ou arrumar na empresa? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Modificação:</b></p> <p>Podemos modificar algo na empresa. Algum serviço, produto, processo? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Colocação em outros usos:</b></p> <p>Podemos destinar outro uso ou aplicação para os recursos disponíveis, produtos/serviços aos clientes? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Eliminação:</b></p> <p>Podemos criar rotinas de trabalho mais eficientes? Podemos eliminar alguma etapa que reduziria custo financeiro ou tempo? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Arranjo ou Rearranjo:</b></p> <p>Podemos arranjar, melhorar algo na empresa a partir da estruturas pré-existentes? Pense e responda ao lado.</p>	
<p><b>Ideias Adicionais:</b></p>	