

Inovação na gestão de empresas de transporte interurbano na região de Irati – PR

Jorge William Pedroso Silveira – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR-PG)

jorge_basquete@hotmail.com

Rogério Dias Martins – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR-PG)

rogeriomartins@sestsenat.org.br

Bruno Binotto Nogueira – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR-PG)

binottonogueira73@gmail.com

Eloiza Aparecida Ávila de Matos – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR-PG)

elomatos@utfpr.edu.br

Luiz Alberto Pilatti – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR-PG)

lapilatti@utfpr.edu.br

Erivelton Fontana de Laat – Universidade Estadual do Centro do Centro Oeste (UNICENTRO)

eriveltonlaat@hotmail.com

RESUMO

O objetivo do presente estudo é descrever como se dá a gestão da inovação em empresas de transporte rodoviário intermunicipal no município de Irati na região centro sul do Paraná. Para responder ao objetivo foi utilizado o software desenvolvido pelo grupo *Innoscience* denominado *Innovation Assessment* formado por um questionário de 24 questões fechadas que geram um radar pautado no Octógono da inovação, dando respaldo para a comparação entre empresas com e sem certificação ISO 9001:2000 que é dada aquelas empresas com gestão de qualidade. Os resultados mostraram que as empresas que possuem certificação, desenvolveram concomitantemente processos e estrutura, dando respaldo e condições de melhor atendimento ao cliente enquanto as empresas que não tem, investem em relacionamento e cultura para sua perenização, dependendo do benchmarking para manterem-se competitivas; mostraram ainda que, o independente da gestão a área que menos evidencia é nos investimentos para a geração, detecção e desenvolvimento de novas ideias, conhecido como *funding*. Conclui-se que a inovação incremental em processos apesar de ser em médio e longo prazo, gera condições para a expansão da empresa.

PALAVRAS CHAVE: Gestão da inovação; Gestão de Qualidade; Transporte interurbano; Radar da inovação.

Innovation in management in companies of intercity transport on region of Irati - PR

ABSTRACT

The aim of this study is to describe how is the management of innovation in road transport companies in the city of intermunicipal Irati in the central southern Paraná. To meet the goal, we used the software developed by the group called *Innoscience* Innovation Assessment consists of a questionnaire of 24 closed questions that generate a radar guided the Octagon innovation, giving support to the comparison between firms with and without ISO 9001:2000 certification that is given those companies with quality management. The results show that companies that have certification, developed concurrently processes and structure, giving support and providing better customer service while companies that do not, investing in relationships and culture to its perpetuation, depending on benchmarking to remain competitive; also showed that, independent of the management area that is less evident in the investments for generation, detection and development of new ideas, known as *funding*. Concludes that incremental innovation processes in spite of being in the medium and long term, creates conditions for the expansion of the company.

KEYWORD: Innovation management; quality management; interurban transport; innovation radar

1. Introdução

A cada ano o mercado está mais dinâmico e competitivo, exigindo que as empresas se especializem para que possam ter condições de crescer e expandir seus negócios. Em Sondagem Industrial realizada pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP, 2012) esta, questiona o que suas afiliadas consideram como principal estratégia para enfrentar os produtos importados e (ou) para entrar/ganhar espaço no comércio internacional; obtendo como resposta de 32,68% dos entrevistados, o investimento em inovação. Porém, o que seria essa inovação? E quais seriam os benefícios de se aplicar novos métodos?

Já na década de 90, Barbieri (1990, p.43) fala que, “a inovação pode ser definida como a transformação de uma idéia tecnicamente viável (invenção) em produtos ou processos até a sua utilização com sucesso comercial”. Moreira e Queiroz (2007 p.3) descrevem esses dois tipos de inovação da seguinte forma: “A inovação de produtos é vista talvez como a mais evidente e importante das modalidades de inovação que podem ter lugar na organização, por que sua ligação com o mercado e com a competitividade é imediata; já a inovação nos processos – fazer melhor que os concorrentes ou mesmo fazer algo que os concorrentes não conseguem fazer – é uma grande fonte de vantagem competitiva”. Sendo assim, inovar em processos torna a empresa estrategicamente apta a desenvolver da melhor maneira todos os seus produtos e/ou serviços oferecendo estrutura e condições de atendimento às necessidades do seu nicho de mercado.

O aumento contínuo das oportunidades de negócios e o crescimento da competição global fazem surgir demandas por novas ferramentas de conhecimento administrativo e novas capacidades (BERGMAN et al, 2004). Dentro desse contexto, as estratégias das empresas necessitam ser mais flexíveis e inovadoras (EISENHARDT e GALUNIC, 2000). Scherer e Carlomagno (2009 p.72) falam que “diferentes trabalhos exigem diferentes ferramentas para serem executadas, onde essa premissa não esta unicamente confiada nas ciências exatas ou naturais”.

Entre os estudos de inovação, segundo Lubeck *et al* (2012) ganham destaque aqueles que se referem ao setor de serviços, pois o interesse por tal setor tem crescido a partir de constatações da sua força no desenvolvimento e na integração econômica, tanto nas economias emergentes quanto nas avançadas. O setor de serviços é de extrema diversidade e inovação, distinguindo-se na sua organização e execução em relação a formas tradicionais

(HIPP, 2008; DJELLAL & GALLOUJ, 2007). Dentre elas, encaixam-se os estudos voltados ao transporte de passageiros, principalmente de transporte intermunicipal, já que estas empresas tem que inovar constantemente, visto que, seus usuários são esporádicos e com diversas finalidades, como trabalho, estudos, diversão e turismo; condicionando a empresa a ofertar variados serviços para atender ao máximo essa demanda.

Conforme a Secretaria Nacional de Transporte e Mobilidade Urbana do Ministério da Integração das Cidades (BRASIL, 2009) a integração das políticas de transporte e de circulação com a política de desenvolvimento urbano, traz em seu contexto a finalidade de proporcionar o acesso amplo e democrático ao espaço urbano, priorizando os modos de transporte coletivo e os não motorizados, de forma segura, socialmente inclusiva e sustentável. Admite-se que existam, no Brasil, 1.006 empresas de ônibus atuando no transporte intermunicipal de passageiros (FIPE, 2012). A grande dificuldade na perenização destas empresas está na fidelização dos seus clientes, já que no transporte urbano a característica destes, é que a maioria usa diariamente o serviço, enquanto no transporte intermunicipal o uso é intermitente.

Na região de Irati centro-sul do Paraná circulam 05 destas empresas, responsáveis pelo transporte intermunicipal da região centro-sul do estado. Para tanto, o objetivo do presente estudo é verificar como as empresas prestadoras de transporte intermunicipal que tem atuação no município investem na inovação de seus processos e gestões e quais os efeitos deste investimento.

2. Metodologia

Esta pesquisa trata-se de um estudo exploratório que visa descrever como as empresas de transporte rodoviário interurbano tratam a o processo de inovação em suas gestões. Para tal foi utilizado o software desenvolvido pelo grupo *Innoscience* denominado *Innovation Assessment* formado por um questionário de 24 questões fechadas.

As questões supracitadas deveriam ser respondidas quantificando em sete categorias, sendo de 01 (discordo totalmente) a 07 (concordo totalmente), perguntas essas a respeito dos oito itens: Estratégia (articulação da empresa a respeito da inovação), Relacionamento (com os fornecedores e colaboradores externos da empresa, clientes e concorrentes), Cultura (como se dá o ambiente inovador dentro da empresa), Pessoas (que tipo de incentivo os idealizadores recebem), Estrutura (como se organiza a inovação), Processo (geração, identificação e desenvolvimento das ideias), *Funding* (de onde vêm os recursos) e Liderança (como o alto

calão incita seus comandados para a inovação). Estes itens compõem o octógono da gestão da inovação (figura 01) e as respostas formam um radar que aponta, quais destes são os pontos fortes e falhos no processo de implantação e desenvolvimento da inovação dentro da empresa.

Figura 01 – Octógono da inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009, P. 75)

Para a realização do estudo o questionário foi enviado às cinco empresas que prestam serviços de transporte rodoviário intermunicipal no município de Irati na região centro-sul do Paraná, porém apenas quatro responderam a solicitação, correspondendo assim, a amostra de 80% da população considerada apta como fidedigna quanto aos processos empregados no município.

A análise dos dados deu-se de forma predominantemente qualitativa, analisando caso a caso, o radar da inovação gerado pelo software a partir do questionário aplicado. Para evidenciar os processos as empresas foram separadas em dois grupos: Grupo A (empresas com certificação de gestão de qualidade ISO 9001) e Grupo B (empresas sem a certificação), mostrando a alteração nos procedimentos que a busca por esta certificação causa nas empresas. Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assegurando sigilo total de seus dados, bem como das empresas as quais prestam serviços.

3. Resultados e Discussão

Investir em uma gestão inovadora, bem como investir na inovação incremental de processos exige trabalho duro, comprometimento e disciplina elevada; mesmo que em curto prazo não apresente resultados compensatórios em se tratando de cifras, visto que processo é algo que demanda tempo para funcionar. Oliveira *et al* (2011) mostram que para as pequenas e médias empresas, a gestão muitas vezes é focada apenas em produzir e manter-se no mercado competitivo, apenas acompanhando o concorrente no mercado. Essa informação mostra que o objetivo de pequenas e médias empresas está em competir entre elas, porém inovar é algo que extrapola esta condição; é quando a empresa cria um novo método de competição, colocando-se a princípio, sozinha até que esse novo modelo seja aplicado por seus concorrentes.

A grande dificuldade de se implantar uma gestão inovadora em pequenas e médias empresas está no comprometimento de todos os setores nesta ação. Para Mata (2008, p. 22) a “Gestão da Inovação é um processo multidisciplinar que envolve varias áreas como: marketing, P&D, desenvolvimento de produtos e serviços, e acima de tudo, mudança e desenvolvimento organizacionais”. Ou seja, desde a diretoria até a função mais simples dentro da empresa, deve haver conhecimento dos processos e trabalho em prol da causa para que esta de certo.

No Brasil o que proporciona e regulamenta esse tipo de inovação em processos é a certificação ISO 9001: 2000 (ISO, 2008) que tem como missão averiguar e certificar empresas que tenham gestão de qualidade, serviços e atendimento ao cliente como máximas dentro da sua cultura empresarial. Sendo assim, para obter o certificado, as empresas inovam em seus processos para colocar-se nas normas que este conceito exige. Porém essa certificação tem custo elevado, e deve ser restituída periodicamente, o que dá respaldo no que diz o OCDE (2005, p 47) citando como obstáculos, onde em muito dos casos são: carência de habilidades, problemas de competência, finanças, apropriação e são relativamente fáceis de avaliar através de métodos de pesquisa.

Investir em um processo de gestão inovadora nesse sentido demanda tempo e dinheiro, que são escassos quando se trata desse tipo de empresa, porém, em médio e longo prazo a estrutura criada rende positivamente em relação ao investimento. Scherer e Carlomagno (2009 p. 12) explicitam isso afirmando que a inovação incremental se caracteriza por um grau moderado de novidade e por ganhos significativos nos resultados. O que coloca esses administradores em situação complicada como apontam Oliveira *et al* (2011) “esses gestores precisam tomar atitudes diferenciadas dos gestores de grandes empresas, pois precisam tomar

atitudes para levar as empresas ao sucesso, e uma tomada de decisão incerta, pode levar a empresa a falência”. Logo se nota que os riscos desse investimento são maiores em empresas de pequeno e médio porte, como é o caso das participantes deste estudo (quadro 01).

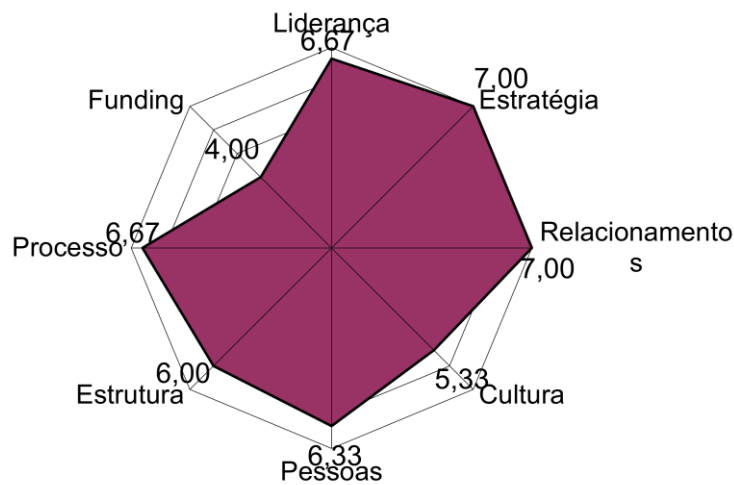
Quadro 01 – Perfil das empresas

Empresa	Idade (anos)	Certificação ISSO 9001: 2008 (desde/ano)	Frota (veículos)	Serviço (transporte)
A1	78	Sim (2000)	250	Passageiros e Cargas
A2	66	Sim (2003)	180	Passageiros
B1	65	Não	40	passageiros e cargas
B2	10	Não	12	passageiros e turismo

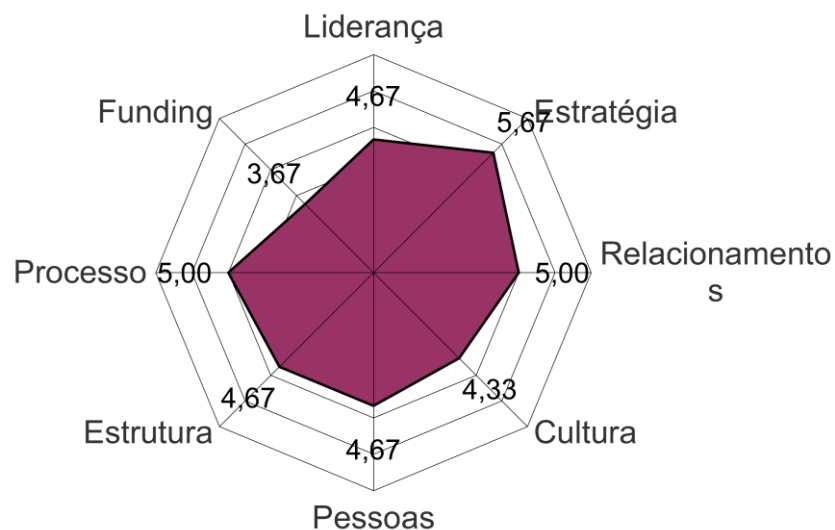
Sendo assim, pode-se notar que as empresas do grupo A assumiram o risco e passaram pelo processo de adequação para aquisição da certificação ISO 9001, alterando estrategicamente sua forma de administrar o processo de promoção do serviço a que se propõem (gráficos 01e 02); passando a entender que um processo adequado a sua estrutura e pessoas comprometidas com o empreendimento gera melhorias no relacionamento, criando um clima empresarial confortável para seus clientes e fornecedores sendo estes dois últimos fatores (relacionamento e clima) sem tanto investimento já que são consequências e não o objetivo em si.

Gráficos 01 e 02 – Gestão das empresas do grupo A (com ISO 9001)

Radar da Inovação - Empresa A1



Radar da Inovação - Empresa A2



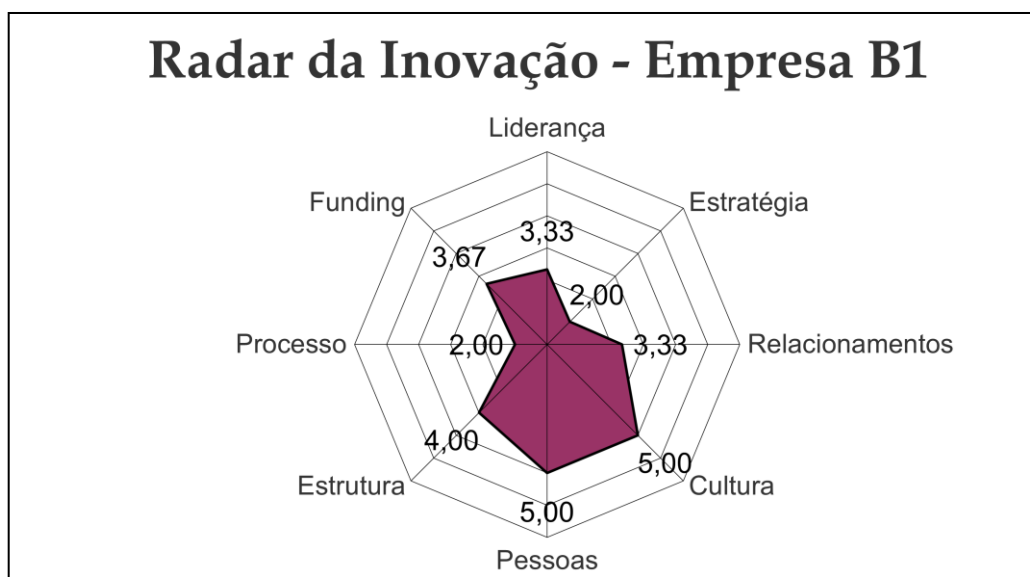
Nota-se nos gráficos acima que uma empresa que investe para uma gestão de qualidade, inovando em seus processos, expande o radar condicionando o envolvimento geral de seus colaboradores, movendo estrategicamente questões como estrutura, recursos humanos, processos e cultura da empresa, conseqüentemente ascendendo em seus relacionamentos com fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes de mercado.

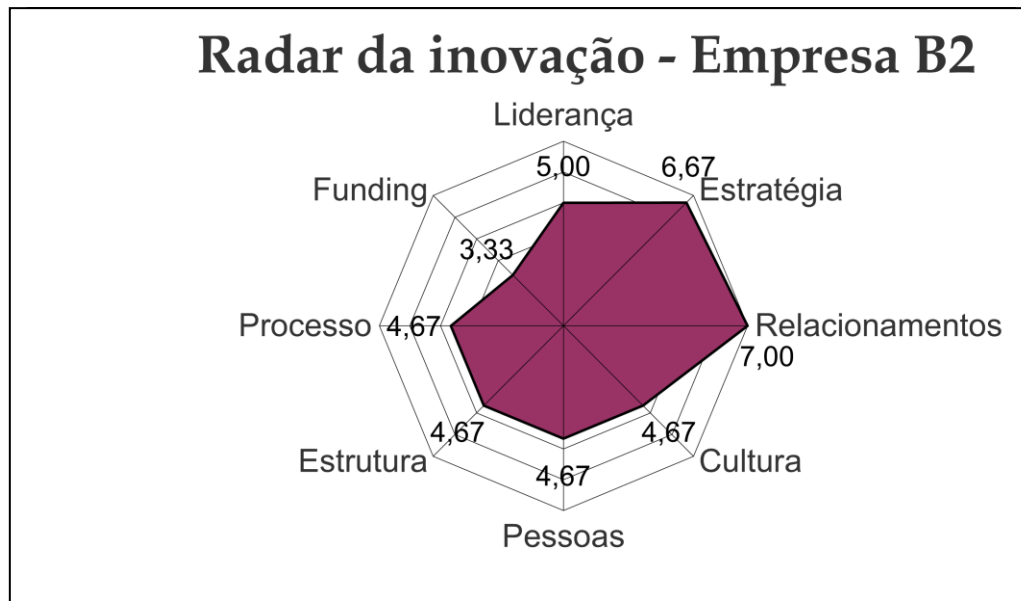
O radar mostra que os investimentos (*funding*) para a geração, detecção e desenvolvimento das ideias inovadoras fica em segundo plano, já que o comprometimento dos colaboradores já influencia neste processo, corroborando com Sanches (2005, p.57) que considera que em pequenas empresas pesquisa e desenvolvimento geralmente não são

contabilizados, em áreas relacionadas com a comercialização de tecnologias existentes, criação ou reengenharia. Isso se deve ao fato de que a cultura inovadora ainda é escassa no país; indo de encontro às afirmações de Simantob e Lippi (2003, p. 89) de que “é preciso sensibilizar e preparar suas equipes para se criar um novo produto ou serviço, se engajando no processo de inovação com uma área de pesquisa e desenvolvimento”.

A empresa acaba investindo pouco após a implantação deste modelo de gestão, já que desenvolve em seus funcionários, visão empreendedora. A ausência desse processo (gráficos 03 e 04) de implantação da gestão de qualidade implica na necessidade de se atender as necessidades do cliente investindo prioritariamente em pessoas e relacionamento entre empresa, colaboradores, fornecedores, clientes e predominantemente concorrentes já que necessitam muito do chamado *benchmarking* que é a pesquisa das ações dentro e fora de sua empresa a respeito dos processos que implicam na evolução da empresa.

Gráficos 03 e 04 – Gestão de empresas do grupo B (sem ISO 9001)





A partir destas exposições fica evidente que a certificação ISO 9001 é apenas o último passo de toda uma inovação incremental no processo de gestão empresarial em busca da qualidade e aperfeiçoamento profissional das prestadoras de serviço, ou seja, é a consequência de todo um trabalho de reestruturação aplicado na empresa para que se reorganize todo o sistema de trabalho.

Mesmo aplicando quase que os mesmos esforços em investimentos (funding) uma empresa que não oferece estrutura, estratégia e processos adequados, não suporta ideias inovadoras e tende a querer agradar seu cliente buscando o aperfeiçoamento de seu pessoal (motoristas, cobradores) para que estes proporcionem o máximo de conforto para seus usuários, colocando a sua cultura organizacional como pilar para a manutenção de sua existência.

Nardy (1999, p.45) ainda fala que, “a cultura de uma empresa é o produto de seu passado: entendê-lo é condição *sine qua non*, para entender o presente. Antes de se iniciar novos processos de transformação e de inovação, precisamos saber como e por que uma empresa foi constituída, detectando os valores presentes no ambiente à época que foi fundada”; ou seja, atender bem para atender sempre.

Para Oliveira et al (2011) a gestão inovadora nas pequenas empresas pode resultar no sucesso e ascensão destas, podendo torná-las diferenciais no mercado competitivo. Contudo, sair da zona de conforto exige risco e expandir requer organização e comprometimento de todos os envolvidos. Com isso nota-se que mesmo sem uma certificação, buscar organizar

todos os quadrantes que incluem e gestão inovadora repercute na maximização do rendimento e conseqüentemente no crescimento da empresa.

4. Conclusão

O estudo evidencia que o investimento em uma inovação incremental no processo de gestão nas empresas de transporte intermunicipal que prestam serviços no município de Irati-PR visando a obtenção da certificação ISO 9001:2000, proporcionou evolução integrada dos agentes que formam a gestão de qualidade destas, expandindo em potencial de atendimento ao cliente e corroborando para a evolução da empresa. Isso ratifica a afirmação de que o foco das empresas deve ser em estruturar-se internamente que conseqüentemente as relações externas em relação a clientes e concorrentes acontecem de forma natural.

A pesquisa mostrou que as empresas que não se estruturam voltando para a inovação tendem a buscar a fidelização do cliente em prol de sua perenização investindo em capacitação de seus funcionários para melhor atendê-los; mostrou ainda que independente da estrutura, os investimentos diretos em pesquisa e desenvolvimento são escassos e que apesar deste ser um dos precursores da gestão inovadora, tem ficado em segundo plano nas ações dos entrevistados. Em suma, o estudo mostra que para ser mais competitiva e atender a uma demanda cada vez mais exigente as empresas de transporte rodoviário intermunicipal devem investir na inovação no processo de gestão de qualidade, estruturando-se e valorizando o serviço que prestam; podendo expandir no seu nicho de mercado.

5. Referências

- BARBIERI, J.C. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática, 1990.
- BERGMAN, J.; JANTUNEN, A. e SAKSA, J. **Knowledge creation and sharing – Scenarios and Dynamic Capabilities in inter-industrial knowledge network**. *Journal of Knowledge Management*. Vol.8, n.6, 2004.
- BRASIL. Ministério da Integração das Cidades. Secretaria Nacional de **Transporte e da Mobilidade Urbana**, 2009. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/transporte-e-mobilidade>>. Acesso em: 26 julho de 2012.
- DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. **Innovation and employment effects in services: a review of the literature and an agenda for research**. *The Service Industries Journal*, v. 27, n. 3, p.193- 214, April, 2007.
- EISENHARDT, K. M. & MARTIN J. A. **Dynamic Capabilities, what are they?** *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 1105-1121, 2000.
- FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **XVI Sondagem Industrial – a visão dos líderes industriais paranaenses 2011/2012**. Curitiba: 2012.

FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas e Estatística. **Transporte intermunicipal e interestadual de passageiros.** 2012. Disponível em: <http://www.fipe.org.br/web/index.asp?c=129&aspx=/web/indices/idet/default.aspx> Acesso em: 26 julho de 2012.

HIPP, C. **Service peculiarities and the specific role of technology in service innovation management.** *International Journal of Services Technology and Management*, v. 9, n. 2, p. 154-173, 2008.

ISO. **Sistema de Gestão Da Qualidade ABNT NBR ISO 9001.** Iso, 2008. Disponível em http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=1005 acessado em 09 de junho de 2012.

LUBECK, R.M.; WITTMAN, M.L.; BATTISTELLA, L.F.; SILVA, M.S. **Inovação no transporte público: a implantação da bilhetagem eletrônica na região metropolitana de Porto Alegre.** *Gestão & Regionalidade - Vol. 28 - Nº 82*, 2012.

MATA, R.S. **Inovação tecnológica em multinacionais brasileiras:** Estudo multicaso sobre gestão do portfólio de projetos de novos produtos. 2008. 183 f. Dissertação (Mestrado Administração) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

MOREIRA, D.A.; QUEIROZ, A.C.S. (org.). **Inovação organizacional e tecnologia.** São Paulo: Thomson, 2007.

NARDY, C. **O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas.** 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 1999.

OCDE. **Manual de OSLO** (Tradução FINEP), 2005.

OLIVEIRA, M.M.; MATOS, E.A.S.A.; KOVALESKI, J.L. **Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas: em busca de ferramentas para a inovação.** In: *I Congresso brasileiro de engenharia de produção. Ponta Grossa, 2011.*

SANCHES, M.A.G. **A influência dos estilos de gestão nas estratégias de inovação nas pequenas empresas:** um estudo multicascos de pequenas empresas do polo tecnológico de São Carlos – SP. 145 f. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

SCHERER, F. O. ; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na Prática.** 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SIMANTOD, M; LIPPI, R. **Guia econômico de inovação nas empresas.** 1. ed. São Paulo: Globo, 2003.