

INTERAÇÃO COM CLIENTE, SATISFAÇÃO & INOVAÇÃO

Autor: Kátia Duarte Magalhães. Bacharel e mestre em administração, especialização em EAD. SEBRAE orientadora do Projeto ALI - Faccamp SP

RESUMO

O objetivo geral deste artigo foi apresentar a importância da interação do empresário com seu cliente e descrever alguns exemplos das inovações advindas das empresas que fizeram a interação. Este artigo usou como base somente os dados do Programa ALI, primeiro ciclo, de janeiro à outubro de 2019. Os escritórios regionais de Campinas, Piracicaba, Sorocaba e Vale do Ribeira, fazem parte da região R08 - do Programa ALI, Foram 18 agentes, 324 empresas em 36 cidades na região R0. Este artigo é basicamente qualitativo. Mais do que nunca - fazer a interação com o cliente, qualquer pergunta aberta, relacionada aos desejos, vontades e os sentimentos deste. Entender o que faz um consumidor comprar um produto ou serviço de uma empresa e não de outra - é relevante, questão de sobrevivência mesmo. Não é só atendimento, não é só preço, não é só facilidade para estacionar, não é só qualidade do produto - é mais. É fazer na interação com o cliente as perguntas corretas.

PALAVRAS-CHAVE: Interação com o cliente. Inovação. Micros e pequenas empresas. Programa ALI.

INTRODUÇÃO

Ser centrado no cliente não é mais diferencial, é questão de sobrevivência. Essas palavras são do *Chief Executive Officer* - CEO da TRACKSALE, empresa "Especialista em Gestão da Satisfação de Clientes e *Net Promoter Score*".

Mudanças de comportamento do cliente são normais - só observar a quantidade de novos produtos lançados, de modelos de automóveis, a celulares, roupas, casas, eletroeletrônicos, eletrodomésticos, etc. a lista é longa. Essas mudanças deveriam ser previstas pelos empresários, senão observadas com atenção. Como fazer isso em 'tempo real' ou à mesma medida do tempo que muda o comportamento do cliente? Seria inteligente levar em consideração uma máxima do marketing que mostra que se satisfeito o cliente conta suas experiências a algumas pessoas, mas também relata as experiências negativas. E ainda, o cliente não entra em contato com a empresa para informar a satisfação, mas quanto à insatisfação, os números mostram esta parte.

Há uma quantidade de estudos que relatam o comportamento do consumidor. Muitos estudos relatam "que a maior parte dos clientes insatisfeitos simplesmente omite esse fato à empresa" (FERNANDES E SANTOS, 2008). O cliente não reporta à empresa, mas "troca de forma silenciosa de fornecedor e/ou realiza comunicação boca-a-boca negativa" (Richins, 1983; Singh, 1988 apud Fernandes e Santos, 2008). Em 2000 o Reclame Aqui, sítio brasileiro, começou a funcionar para atender aos consumidores insatisfeitos.

Lógico que os empresários querem seus clientes felizes, mas cada pessoa tem um comportamento, gosto e vontade diferente em relação a um produto. É possível encontrar para o mesmo produto, cor, função, etc. pessoas que o comprariam e pessoas que não o

comprariam, então, como avaliar e usar isso a favor de um negócio? Falando com o próprio cliente e inovando.

O Programa Agentes Locais de Inovação - ALI, uma parceria do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - com Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE, propõe “levar aos empresários a prática continuada de ações de inovação” e com isso “possibilitar a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadoras, de maneira acelerada (...), por meio de orientação proativa e personalizada. (SEBRAE, 2018). Dentro deste contexto do Programa, que tem uma metodologia desenvolvida especificamente para tal, há uma ferramenta na qual o empresário interage de forma direta com cliente. Este artigo irá mostrar o resultado desta interação, de algumas empresas do programa.

O projeto ALI, o Radar da Inovação e o Papel do Agente

“O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, através do programa Agentes Locais de Inovação - ALI, procura de forma proativa, promover a inovação no setor empresarial”. (CNPQ, 2019). Sobre o programa ALI, segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ (2019): “Quando se pensa em inovação, no caráter mais abrangente, torna-se benéfico explorar a extensão com o objetivo de capacitar os egressos das universidades em atividades vinculadas ao incentivo à inovação nas empresas. A aderência do programa ao seu papel no sistema nacional ciência, tecnologia e inovação - C,T & I, motivou a participação do CNPq”. Os agentes locais de inovação - utilizando a metodologia do Programa ALI, auxiliam os micros e pequenos empresários participantes do programa, a executar determinadas atividades com foco em inovação.

Da mesma forma que Deming (nos anos 1950 e posteriormente) e seus 14 princípios da qualidade foram muito estudados e praticados, a inovação e seu contexto também deveriam ser. Os números do programa trazem uma esperança neste sentido, de capacitar empresários para que a inovação seja uma constante para a criação de valor em suas empresas e espera-se que a divulgação destes resultados alcance mais pessoas. Para o período 2015-2020, serão investidos mais de R\$ 320 milhões de reais. (CNPQ, 2019) nas várias aplicações do Programa ALI. O objetivo e a proposta de valor da metodologia do programa ALI e são: “O ALI possibilita que o pequeno negócio aumente a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadoras, de maneira acelerada”. (SEBRAE, 2018) Essa aceleração se dá através da metodologia que prevê encontros semanais, dos ALI, com os empresários, para “a identificação das necessidades e a busca de soluções, de acordo com as demandas de cada empresa”. (SEBRAE, 2018). A metodologia do Programa ALI acompanha os empresários de forma individual e também coletiva, além de estimular a participação dos funcionários nas etapas da metodologia. O Programa procura de modo geral, “gerar resultados quantitativos e qualitativos que possam ser facilmente percebidos pelos empresários”. O Programa tem a seguinte característica: um ciclo completo tem duração mínima de 21 e máxima de 28 semanas. “Durante este período, o ALI realizará 10 Encontros com as empresas para aplicar a metodologia de gestão da inovação. Ao final de cada encontro, a empresa terá tarefas a cumprir para se preparar para o próximo encontro. Nas fases 2, 3 e 4 estão previstas interações com clientes para validar problemas e soluções. As interações serão feitas pela equipe da empresa”. (SEBRAE, 2018).

O papel dos Agentes Locais de Inovação é de suma importância para o programa. O ALI tem contato intenso com um grupo de empresários - o número máximo de empresas atendidas por agente chega a 20 empresas. Há uma gama de empresas, com perfis e graus de maturidade diversos, por isso ele (ALI) atua como “facilitador da inovação” - utilizando a metodologia do programa. Os dados primários coletados são devidamente registrados no software do SEBRAE. Os agentes acompanham os empresários por 9 meses, um “ciclo completo” - sendo quatro as fases de execução do programa todo, junto às empresas. (SEBRAE, 2018)

O Radar da Inovação é parte integrante da estrutura geral da metodologia do Programa ALI. A “metodologia proposta está estruturada em fases que coincidem com os passos que a empresa precisa executar para conceber, gerar e implementar uma inovação”. A função do radar é “avaliar como a empresa gerencia seus recursos e processos, para ofertar soluções inovadoras aos clientes, além do impacto dessas soluções para o negócio” (SEBRAE, 2018). O objetivo do radar é “mensurar o grau de maturidade para inovar”. O radar possui 13 vertentes que serão auto avaliadas com relação ao estágio de evolução, de cada empresa. O empresário, ao longo do programa identifica as principais potencialidades e limitações. Para os empresários que participam do programa, no começo, há toda uma preparação com informações, conceitos e exemplos, dinâmicas, etc., para contextualizar toda a metodologia, os conceitos, passo a passo.

Figura 1 - Radar da I



Fonte: SEBRAE 2018

O Radar da Inovação foi estruturado em três camadas de análise: elementos estruturais, geração de valor e resultados. “A camada dos Elementos Estruturais avalia a base de conhecimento e processos que a empresa deverá desenvolver para que possa gerar valor para seus clientes. Inclui cinco vertentes: Rede, Processos, Cultura da Inovação, Capital e Tecnologia”. SEBRAE, 2018 “A camada Geração de Valor avalia a forma como a empresa utiliza seus elementos estruturais para identificar oportunidades de inovar e

desenvolver novos produtos e serviços. Inclui quatro vertentes: Oportunidades, Experiência do Cliente, Ofertas e Presença” SEBRAE, 2018.

“A camada Resultados avalia o impacto dos esforços de inovação para o negócio da empresa. Inclui quatro vertentes: Faturamento com inovações, Mercado, Novos mercados e Produtividade e redução de custos”. SEBRAE, 2018.

Metodologia e objetivos

O Projeto ALI proporciona uma troca de conhecimento de fluxo contínuo, tanto para os empresários quanto para os agentes, o orientador - incluindo o próprio SEBRAE. Esse conhecimento, a experiência de campo dos agentes, estas informações - servirão de base para esse artigo. Neste contexto, quanto à abordagem - a pesquisa qualitativa se integra bem ao contexto. Segundo Flick, von Kardorff e Steinke (2000 apud GERHARDT, SILVEIRA Org., 2009) a pesquisa qualitativa tem “o caráter comunicativo da realidade social permite que o refazer do processo de construção das realidades sociais torne-se ponto de partida da pesquisa”. A pesquisa qualitativa admite a coleta de dados e segundo Flick e cols (2000 apud GERHARDT, SILVEIRA Org., 2009), se “caracteriza por um espectro de métodos e técnicas, adaptados ao caso específico ao invés de um método padronizado e único”.

O objetivo, deste artigo, ainda quanto à metodologia, é produzir novas informações reais, sem a preocupação com a representatividade numérica e sim com o aprofundamento da questão deste grupo específico de empresas - participantes do programa. Quanto à natureza este artigo apresenta dados de uma pesquisa aplicada, “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (GERHARDT, SILVEIRA Org., 2009). Quanto aos objetivos é exploratória e também descritiva. Este tipo de pesquisa, exploratória, “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve (...) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado”(GIL, 2007 apud GERHARDT, SILVEIRA Org., 2009). O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. (GIL, 2007, apud GERHARDT, SILVEIRA Org., 2009)

Este artigo procurou responder à seguinte pergunta: O empresário (de empresa de micro e pequeno porte) entende efetivamente a importância da interação com seu cliente? Fazer integração com o cliente é um diferencial, sobrevivência e pode gerar inovação? Este artigo usará como base somente os dados do Programa AII 2019, da R08. As regionais de do SEBRAE - Campinas, Piracicaba, Sorocaba e Vale do Ribeira, fazem parte da região R08 - do Programa ALI. A satisfação do cliente - um assunto tão lógico, mas a quantidade de empresas que medem o índice de satisfação do cliente, todos os e-mails e equipamentos espalhados pelo mundo afora, que medem a satisfação dos clientes enfatizam essa lógica, mas o programa ALI nos diz: algo ainda precisa ser estudado.

O objetivo geral deste artigo foi apresentar a importância da interação do empresário com seu cliente e apresentar algumas inovações advindas das empresas que fizeram a interação. Por objetivos específicos o artigo apresenta: numa primeira parte a breve apresentação do Programa ALI. Na sequência o papel dos Agentes Locais de Inovação; A satisfação do cliente ou a insatisfação. A integração com o cliente - no Programa ALI; A amostra. E um descritivo de alguns casos de campo relatados pelos agentes, relacionados à integração do cliente e as inovações.

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE OU INSATISFAÇÃO

Net promoter score - NPS “é uma metodologia criada por Fred Reichheld, Bain & Company e Satmetrix em 2003, nos Estados Unidos” cujo objetivo é medir o “grau de lealdade dos consumidores de qualquer tipo de empresa”. (Tracksale, 2018). Medir a satisfação dos clientes de forma rápida e interagir com eles é vital também para entender as mudanças de comportamento do cliente. “Toda a variedade de respostas utilizadas pelo cliente, são mais do que interessantes, são necessárias”. (FERNANDES E SANTOS, 2008).

Ao medir a satisfação dos clientes, os empresários podem se deparar com clientes insatisfeitos, então seria inconveniente para uma empresa, quando um cliente não reclama direto a ela, mas comenta com amigos, em redes sociais, sem marcar a empresa (isso se ela tiver contas em redes sociais). Um dos pontos que pode ser inclusive um dos mais importantes é que a empresa, segundo Hirschman (1970 apud Fernandes e Santos, 2008) “perde a oportunidade de remediar esse problema”. Um segundo inconveniente para a empresa, segundo Richins (1983 apud Fernandes e Santos, 2008), é que essa comunicação negativa, do cliente insatisfeito junto a amigos e parentes, pode fazer com que a empresa perca possíveis clientes potenciais e até em outros atuais clientes. Um terceiro ponto a ser considerado pelos empresários, sobre a não comunicação de problemas de seus clientes quanto aos produtos e/ou serviço, segundo Fornell & Wernerfelt (1987 apud Fernandes e Santos 2008) é que a empresa perde a “oportunidade de rever seus processos e realizar melhorias”. Assim como melhorar a qualidade de produtos e atendimento.

Entender as reações dos clientes, tanto as positivas quanto as negativas, é de importância estratégica e o programa ALI procura incentivar os empresários participantes a entender este contexto não só quando fazem as interações com os clientes.

A insatisfação do cliente cria uma “emoção negativa gerada pela desconformação de expectativas na experiência de consumo” (Day, 1984 apud Fernandes e Santos 2008). Um cliente insatisfeito provavelmente não irá retornar na próxima compra, não confiará mais naquela empresa, provavelmente também não confiará na marca, produtos, etc. Um cliente satisfeito será leal à marca e um insatisfeito poderá inclusive “boicotar a loja que provocou a insatisfação e avisar amigos, família e conhecidos” (Fernandes e Santos 2008).

Encorajar o cliente a expressar seus sentimentos com relação ao produto e/ou serviços, obter informações e opiniões dos clientes é coerente para um empresário que procura inovação. A comunicação boca-a-boca é importante, o contato com o cliente/consumidor, e pode ser mais fácil este contato, quando se trata das micros e pequenas empresas. Canais de atendimento bem estruturados são possíveis também para empresas de pequeno porte.

Aqui cabe um relato [informação verbal] de uma empresária num evento organizado pelo SEBRAE, ocorrido em setembro de 2019 em Sorocaba - para os empresários participantes do programa ALI, daquela região. De acordo com Santos (2000, p. 94), a citação de texto oral faz “referência a trechos de palestras, aulas, conferências. É a transcrição, de forma direta ou indireta, de um texto não escrito.” A empresária [informação verbal] conta no evento que a empresa é dela e que ela não possui nenhum funcionário ou ajudante. Para otimizar o atendimento, ela criou vários e-mails, um para finanças, um de canal de atendimento e um de marketing, para contatos diversos com os clientes e divulgação das ofertas e promoções. Também informou que tem horários específicos para responder a cada um dos e-mails, ou para enviar e-mails marketing. Quando um cliente vem a ela pedir prorrogação de prazo de pagamento, por exemplo, ela informa que o cliente precisa enviar um e-mail para o e-mail finanças (que ela criou) e assim ela não ‘queima’ a figura principal que ela representa na empresa que é vendas.

Zeithaml e Bitner (2003 apud Fiebig e Freitas, 2011) afirmam que “serviços são ações, processos e atuações”. E segundo (Fiebig e Freitas, 2011) “há implicações de marketing que precisam ser incorporadas à administração” da empresa. A empresária contou que este formato de separar as áreas, de não misturar a pessoa de vendas, com a pessoa que cobra - foram aprendidos interagindo com o cliente. Kotler (2000 apud Fiebig e Freitas, 2011) destaca que “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra” e este precisa ser diferentemente trabalhado - como o fez a empresária. Ela criou diferentes canais para ter acesso aos clientes, dentro de cada situação específica, dentro da necessidade destes, interagindo.

A INTEGRAÇÃO COM O CLIENTE - NO PROGRAMA ALI

A metodologia do programa prevê 4 fases. Em cada fase o empresário poderá alcançar um resultado concreto para a sua empresa e evoluir, podendo gerar inovações aos seus clientes e resultados para a empresa, conforme a Figura 1. Ao longo das 4 fases o empresário precisará fazer 3 interações com seus clientes.

Segundo o SEBRAE (2018) as 4 fases são estruturadas da seguinte forma: 1ª fase o empresário faz a descoberta dos reais problemas, como? Utilizando as informações do Radar da Inovação (autoavaliação) e um quadro de priorização de potenciais problemas. Na 2ª fase, ele vai validar o problema. Ele seleciona o problema, cria um texto para entender as dificuldades do cliente, nível de estresse, etc., com o intuito de interagir com seus clientes e faz uma lista de prováveis clientes, usuários e/ou consumidores e qualquer outra pessoa externa - na cadeia de valor da empresa, que possa trazer informação para que ele, o empresário, compreenda a real dimensão do problema. O empresário cria um quadro de indicadores, que vão ajudá-lo a entender se as ações tomadas após entender o real problema, foram efetivas ou não. Neste momento ele faz a 1ª interação com o cliente e após, ele preenche um diagrama de forças que vai lhe ajudar a criar uma proposta de valor (fase 3). Ele identifica quais as dores e os ganhos e também o trabalho que tem que ser realizado (*Job to be done*). Quando ele faz a 2ª interação com seu cliente, consegue pensar em novos produtos e serviços, que poderão ser geradores de ganhos financeiros. Prepara um CANVAS detalhado, com informações que o ajudarão a criar uma efetiva proposta de valor, com um plano de ação para desenvolver um mínimo produto viável - MVP e uma possível solução. Entra na fase 4 - modelagem de negócios. Elaborar um modelo de receita, uma estimativa de receita e uma priorização de canais, com os quais poderá contatar os clientes, mídia, eventos, etc. Ai o empresário faz a 3ª interação com o cliente - para avaliar todos os passos até aqui. Elaborar um modelo de negócios com parceiros, atividades, proposta de valor, processos, etc., e prepara o ultimo plano de ação para desenvolver esse modelo de negócios. A pergunta que fica é: e se a interação com o cliente não for feita, ou não for de forma correta?

Para fazer a interação com os clientes há no programa ALI, um roteiro básico que é apresentado aos empresários. O objetivo do roteiro, nas interações é “apresentar perguntas básicas que devem ser feitas aos clientes para compreender a circunstância, as dores e ganhos na execução de um *job*” (no contexto do programa - um problema que foi priorizado pelos clientes) - (SEBRAE, 2018).

Cabe lembrar que as perguntas devem ser adaptadas a cada empresa e seu contexto. Uma instrução que é passada aos empresários é para que ele observe seu cliente e também se surgir possíveis perguntas - através das respostas, estas devem ser feitas e acrescidas no roteiro. Os empresários também são instruídos a ter cuidados ao fazer a interação, como por exemplo, não incitar ou direcionar respostas, senão o cliente vai responder o que ele quer ouvir. Outra instrução é que, quanto mais respostas abertas o empresário obtiver, melhor será o resultado. O empresário precisa entender que é um processo, e ele vai amadurecendo esse entendimento com o andar do programa.

Há casos de que na própria interação o empresário conseguiu mostrar ao cliente que a empresa dele tinha uma gama de serviços maior do que o próprio cliente conhecia e na interação já fez uma venda relevante.

Quando há algum novo produto ou serviço - ideia surgida a partir da interação com o cliente, ela é considerada uma inovação em serviço ou em produto, mesmo que seja um processo interno da empresa.

Cabe aqui outro relato [informação verbal] de uma empresa na região de Piracicaba, feito em um evento organizado pelo SEBRAE desta cidade, em novembro de 2019 - para empresários participantes do programa e futuros empresários interessados. Num momento do TalkShow a empresária [informação verbal] comenta que ela e sua equipe ficaram meses criando um novo produto/serviço para oferecer aos clientes. Foram meses a fio, se debruçando no projeto que seria lançado num próximo momento. Ai, ela entrou no Programa ALI. Na 1ª interação com os clientes, ela falou do produto que a empresa estava desenvolvendo. Ela comenta que fez muitas entrevistas com os clientes dela e que todos foram enfáticos - nenhum teve interesse no produto. A empresária comentou que entendeu a importância de ouvir o cliente. O produto poderia ser ótimo, mas não era para aquele público, ou não era para aquele momento. Neste mesmo evento um empresário (convidado) participante de programa ALI (em ano anterior), contou que ouvindo os clientes, ele conseguiu entender melhor o próprio negócio e que com isso ele saiu de uma sala de 30 metros, para um prédio próprio na esquina mais concorrida da cidade. Este empresário Daniel Rodrigues, atual diretor da empresa Consultoria Lingüística - CCLI, comentou [informação verbal] que “foram as inovações que contribuiriam para o aumento nos níveis de competitividade da empresa dele e que estas foram absorvidas através do Programa ALI, e também que as efetivas e consequentes interações com os clientes foram fundamentais para alavancar a empresa”.

A AMOSTRA DESTES CICLOS DO PROGRAMA ALI

Este artigo usou como base somente os dados do Programa ALI 2019 - primeiro ciclo, de janeiro a outubro de 2019. Os escritórios regionais de Campinas, Piracicaba, Sorocaba e Vale do Ribeira, fazem parte da região R08 - do Programa ALI, num total de 36 cidades e 324 empresas (Tabela 1). Na regional de Campinas, há 11 cidades, nas quais os empresários foram atendidos por 6 ALI's: Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Hortolândia, Indaiatuba, Jaguariúna, Paulínia, Pedreira, Sumaré, Valinhos, Vinhedo. A regional de Piracicaba atendeu empresários das seguintes cidades: Águas de São Pedro, Americana, Capivari, Limeira, Nova Odessa, Piracicaba, Rio das Pedras, Santa Barbara D'Oeste, São Pedro - totalizando nove cidades atendidas por 4 ALI's. Na regional de Sorocaba, 6 ALI's atenderam: Capela do Alto, Salto, Itapetininga, Itú, Porto Feliz, São Roque, Sorocaba e Tatuí, totalizando 8 cidades. A

regional do Vale do Ribeira, 2 agentes atenderam empresas em 7 cidades: Cajati, Cerquillo, Jacupiranga, e Juquiá, Registro, Tatuí, Tietê.

Tabela 1 - Quantidade de empresas atendidas no Programa ALI, por escritório regional.

Segmento	Campinas	Piracicaba	Sorocaba	Vale do Ribeira	Total geral
Indústrias	9	11	20	1	41
Comércio	46	18	22	16	102
Serviços	54	43	53	16	166
Comércio e Serviços	3	0	12	0	15
Total	112	72	107	33	324

Fonte: elaboração própria

A quantidade de empresas atendidas, por escritório regional está vinculada ao perfil das empresas - para participar do programa o empresário precisa estar motivado para inovar. A metodologia prevê “*sprints* rápidos e com resultados concretos, que melhorem a maturidade da empresa para inovar”. (SEBRAE, 2018).

CASOS DE CAMPO RELATADOS PELOS AGENTES, RELACIONADOS À INTEGRAÇÃO DO CLIENTE E AS INOVAÇÕES SUBSEQUENTES

Ao longo do Projeto ALI, após as interações vários empresários colocaram em prática o *job to be done*. Ouvir o cliente foi fundamental. “É conceito já assentado entre os gurus da administração que uma empresa não será competitiva se olhar apenas para si mesma. É do ambiente externo que provém seus resultados. O ambiente interno deve servir de suporte à linha de frente.” (FIEBIG E FREITAS, 2011).

As inovações do Programa Ali seguem as formas de inovação do Manual de Oslo, que são de Produto “Envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços – incluindo bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes”. Inovação em Processo, está relacionado à “mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição”. Por Inovação Organizacional, entende a implantação de novos métodos, como, por exemplo, alteração nas “práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa”. Inovação de Marketing está relacionada às alterações no “design de produtos e na embalagem, na forma de promover os produtos e/ou serviços, ou alteração nos preços destes”. (FINEP, 1997).

Todos os relatos [informação verbal] abaixo foram recebidos de forma direta pelos dezoito agentes, junto às empresas participantes do programa. Estes agentes passaram estas informações de forma direta para a autora, orientadora do Programa. Algumas observações foram pontuadas a partir das inovações implementadas nas empresas deste programa. Num contexto geral os empresários não tiveram quase nenhum ou nenhum custo adicional nesta categoria.

E a inovação organizacional, a remodelagem do negócio, a mudança nas práticas oferecidas, a forma oferecida, adequação de espaço, parcerias - foram observadas por eles e

consideradas importantes para os empresários, porque trouxeram novos negócios e soluções para os clientes.

Uma empresa em Sorocaba - de comércio de produtos naturais fez a interação com o cliente e ouviu várias informações que foram úteis para o proprietário atender ao consumidor de melhor forma. O cliente queria o que parece óbvio, rapidez e praticidade, mas o empresário ainda não havia compreendido. Para atender melhor ao cliente este comércio já contava com uma funcionária, tinha uma quantidade de produtos excepcional, a loja era sempre organizada, limpa e com atendimento rápido, mas pelo entender do consumidor não era suficiente. O que os clientes realmente queriam era encontrar facilmente todos os produtos que eles compravam semanalmente - prontos estilo *fast food* - chegar, pegar, pagar e sair. O empresário montou então, conforme ele observou do consumo dos clientes, pequenos *kits* prontos, não só de produtos mais consumidos, mas também kits para a semana, 'facilitando assim a vida do cliente'. Foi o suficiente para que os clientes habituais demonstrassem abertamente sua satisfação e vários novos clientes surgiram, somente com a criação de kits, fáceis de pegar e pagar de forma mais rápida do que pegar um produto a granel e pesar, etc. Trata-se de inovação organizacional, com a implantação de nova prática de negócios e também inovação em marketing, que incluiu poucas mudanças na embalagem e nos métodos de oferta para o cliente.

Outra empresa em Sorocaba, um comércio de roupas para mulheres grávidas. Ao fazer à interação com suas clientes, a empresária ouviu das mulheres grávidas, que elas gostariam de tirar fotos com os vários estágios da barriga. Ela refez o layout da empresa e separou um espaço para fotos, com um cenário, etc. Fez também parceria com um bom fotógrafo. Ela tinha um estoque de roupas mais caras e disponibilizou esse estoque para que as mães pudessem alugar para as fotos. O resultado foi surpreendente, segundo a empresária. Além de receber dinheiro pela parceria com o fotógrafo, alguns mães ao tirarem fotos com as roupas chiques, acabaram por adquirir estas peças, o giro deste produto aumentou. Trata-se de inovação organizacional, com a implantação de nova prática de negócios e também em marketing.

Um empresário herdou uma casa numa boa localização em Piracicaba. Ele tem uma empresa de áudio visual. Ele ia arrumar a casa, montar na parte da frente um escritório e morar na parte de trás da casa. Ao ingressar no programa ALI e ao fazer a interação com os clientes ele entendeu que havia uma demanda na região para um espaço coworking. Ele fez manutenções e adaptações na casa, alugou outro imóvel para morar e abriu o espaço de trabalho dele e também o coworking, porque já havia demanda de uso deste espaço. Agora ele tem várias receitas com o mesmo espaço que seria dedicado à empresa e moradia. Este é um dos poucos casos onde o empresário precisou investir para estruturar o negócio, a partir das interações com os clientes. Trata-se de inovação de produto, organizacional, de processo e de marketing.

Outro exemplo de inovação em processo e de marketing em uma academia de ginástica em Piracicaba. Ao fazer a interação com os clientes o empresário ouviu que estes gostariam de interagir com os outros alunos, mas não sabiam como. O empresário criou um espaço de interação, com jogos de bilhar, colocou vários jogos, espaço também utilizado pelos clientes como um local de válvula de escape, aumentou o fluxo de clientes. Trata-se de inovação organizacional.

Empresárias de Cerquillo, SP, com produção própria de roupas femininas e somente com vendas online. Ao interagir com os clientes, o problema que ficou para elas resolverem

foi a vontade da maioria de ver os vestidos e experimentar antes de comprar. Como resposta à solicitação das clientes, elas fizeram várias apresentações, como se fosse um desfile, em cidades da região, São Paulo, Campinas, Tatuí. Fizeram parcerias com lojas e ou alugaram espaços e apresentaram suas roupas como se fosse um evento, um desfile, para que as clientes vissem os tecidos, a modelagem, etc. Essas empresárias rodaram vários eventos no formato de MVP, para testar se havia potenciais clientes, testar vendas e a possibilidade de monetizar esse formato de negócios. Esses eventos são itinerantes e não são frequentes. E o resultado demonstrou que ouvir as clientes seria um ótimo começo para reformular ideias e negócios inovadores - neste caso de processo, organizacional, de marketing.

Uma empresa agropecuária após fazer a interação com os clientes montou uma caixa com produtos pet, com dicas rápidas de tratamento animal, para envio mensal para os clientes. Também a partir da interação fizeram a implantação de *delivery* dos produtos da empresa. Também inovação de organizacional, de processo e marketing.

Uma empresa de gesso criou cursos rápidos de aplicação de gesso após a interação com os clientes que são gesseiros. Muitos informaram que trabalhavam informalmente, que não eram profissionais. Assim, além de possibilitar a melhoria na qualidade dos serviços e também apresentar as novidades do mercado para estes profissionais, ainda conseguiram fidelizar os clientes e fortalecer a marca da empresa. Inovação de produto e organizacional

Outra academia na regional de Campinas procurou “Identificar a necessidade de motivação por seus clientes cruzada com a análise histórica da retenção dos alunos, perceberam que a motivação se relacionava com o sentimento de pertencimento. Em resposta a esta necessidade a empresa criou um programa de incentivo para as famílias, amigos e grupos através de eventos temáticos, como uma nova abordagem de receita e retenção. Classifica-se como inovação de produto e marketing, percebe-se que o aprendizado se relaciona com a análise cognitiva do progresso que o cliente almeja, aliado as suas necessidades de pertencimento e inclusão” (OLVEIRA, 2019).

“Para além da aquisição de móveis, os clientes potenciais buscavam o desenho, projeto, planejamento, montagem e execução, um combo de produtos e serviços que resolvesse o problema do começo ao fim. A solução voltou-se para o desenho de projetos completos incluindo mobiliário, divisórias, pisos, instalação elétrica e todos os demais componentes de um projeto de renovação completo. A inovação neste contexto classifica-se como novo produto - projeto completo e serviços (gerenciamento, planejamento e instalação) e organizacional com implicação em múltiplos processos internos da empresa. A aprendizagem volta-se para a construção de novas capacitações e a construção de relacionamentos com múltiplos agentes, desde montadores, eletricitas, serralheiros, arquitetos e uma vasta gama de novos profissionais” (OLVEIRA, 2019).

“O termo acolhedor - emergiu de forma transversal na interação com o cliente, levando a leitura da dificuldade de uma pessoa com hábitos sedentários conseguir se firmar nas atividades da academia”. Desta forma a empresa desenvolveu um programa especial chamado primeira marcha, com o intuito de potencializar a permanência destes alunos no ambiente da academia e minimizar as desistências que ocorriam em função das dificuldades de condicionar o corpo às atividades físicas. Classifica-se como inovação de produto e organizacional, onde a maior aprendizagem se relaciona com a viabilização de formas acolhedoras para a manutenção do relacionamento com o cliente, implicou em novas capacitações para os colaboradores responsáveis pelos treinos iniciais, garantindo a continuidade da relação comercial. (OLVEIRA, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cliente é fundamental para a sobrevivência da empresa, parece obvio, mas empresários ainda estão se preparando para entender e atender a um simples desejo dos seus consumidores - o programa ALI mostra essa condição. Essa deveria ser uma condição diária e constante. Apenas alguns casos de inovação foram relatados neste artigo, de todas as empresas da amostra, mais por questão de espaço no artigo. Há muitos outros, relatos e dados na amostra que poderão ser estudados. São muitas empresas e os empresários estão em graus diferentes de maturidade para a inovação. Alguns perceberam rapidamente que o contato com os clientes, a interação com seus clientes é a porta de entrada para realmente entender a função, objetivo e até o caminho que a empresa dele (que já está em funcionamento) poderia seguir para satisfazer, manter e aumentar o fluxo de consumidores.

Entender que o cliente é quem traz recurso para a empresa é absolutamente necessário. Aparentemente alguns empresários ainda não entenderam isso, há uma parte da amostra que se mostrou resistente à interação, mas isso também é assunto para um outro artigo. Os empresários que se prontificaram - há um caso de uma empresária que procurou o agente ALI e pediu ajuda para ela, a empresária, entender porque não queira ouvir o próprio cliente. A resposta que essa mesma empresária chegou foi de que tinha medo de ouvir o cliente.

Os exemplos acima e muitos outros mostram que ouvir o cliente pode ser o começo do caminho certo para o empresário, alguma solução e/ou ideia que ele ainda não havia pensado - que pode ser algo muito mais simples e em alguns casos com custo zero, em outros com certo investimento, mas o empresário percebeu a demanda, se planejou para alcançar essa demanda. O próprio cliente está interessado em ter melhores produtos, serviços, qualidade no atendimento. Para o empresário fazer integração com o cliente é um diferencial, pode ser até questão de sobrevivência e pode sim gerar inovação em várias áreas, como por exemplo, de produto, de marketing, de modelo de negócios, etc.

Vários foram os tipos de inovação verificados e levantados pelos agentes ALI, ao longo do ano de 2019. Cabe lembrar que esse é um começo - as micros e pequenas empresas são muitas, o nível de maturidade dos empresários com relação à inovação ainda pode ser aprimorado, se a continuidade do programa for validada - será excelente, porque há muita coisa a ser feita neste contexto de inovação para as micros e pequenas empresas.

Fazer a interação com o cliente é imprescindível, fazer perguntas abertas, relacionada aos desejos, vontades, sentimentos deste, que possibilite o relato do cliente, não uma pergunta direcionada. Entender o que faz um consumidor comprar um produto ou serviço de uma empresa e não de outra - é relevante, questão de sobrevivência mesmo. Não é só atendimento, não é só preço, não é só facilidade para estacionar, não é só qualidade do produto - é mais. Vá ouvir seu cliente e você pode se surpreender!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. [Site institucional]. Disponível em: <http://bit.ly/2FjvX1t> . Acesso em 11 de novembro de 2019

CNPQ. [Site institucional]. Disponível em: <https://tinyurl.com/urp3ecv> . Acesso em 28 de outubro de 2019.

GERHARDT, SILVEIRA Org. Métodos de Pesquisa. UAB/UFRGS. Disponível em: <http://bit.ly/35tirmq> . Acesso em: 02 de ago de 2019.

GERHARDT, SILVEIRA Org.. Como citar entrevistas. UAB/UFRGS. UFRGS Disponível em: <http://bit.ly/2Fmw5NF> . Acesso em 12 novembro de 2019.

FERNANDES. Daniel Von der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. As consequências comportamentais da insatisfação dos clientes. Disponível em: <http://bit.ly/37H7Vtr> . Acesso em 23 de novembro de 2019.

FIEBIG, Émerson Adriano; FREITAS, Ernani César de. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes: Em serviços: um caso bancário. Disponível em: <http://bit.ly/2ZQBZQF>. Acesso em 23 de novembro de 2019.

FINEP [Site institucional]. Disponível em: <https://tinyurl.com/r5r9gfb> . Aesso em 18 de outubro de 2019.

GÜNTHER, Hartmut. Psicologia: Teorias e Pesquisa. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? Disponível em: <http://bit.ly/2QoLvY4> Acesso em: 19 de set de 2019.

SANTOS, A. R. Metodologia científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

TRACKSALE. [Site institucional]. Disponível em: <https://satisfacaodeclientes.com/> Acesso em: 25 de novembro de 2019.

OLIVEIRA, Alexandre da Silva. O processo de aprendizagem interativa das empresas atendidas pelo programa agentes locais de inovação, 2019 - no prelo.

SEBRAE. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI (vol.1 e vol 2). Brasília: SEBRAE, 2018

SEBRAE. Agentes locais de Inovação. Disponível em: <http://bit.ly/2s07SK2>. Acesso em 12/11/2019.