

Combinando Forças Inovativas e Tecnologia da Informação: Casos das Agências de Publicidade

Combining Innovative Forces and Information Technology: Case of Advertising Agencies

Janaynna de Moura Ferraz¹, Débora E. P. Silva¹, Jefferson David Araújo Sales¹

¹Universidade Federal de Sergipe, UFS, Brasil

Correspondência: Jefferson David Araújo Sales, Endereço: Rua Rosa Else, s/n – São Cristóvão CEP.: 49037-440 Aracajú, SE Brasil. Tel.: 55 (79) 2105-6771 E-mail: profsales@hotmail.com

Recebido: 14 de outubro de 2015 Aceito: 26 de março de 2016 Publicado: 09 de maio de 2016

Resumo

Na atual conjuntura da sociedade do conhecimento as organizações demandam por meios para se manterem inovadoras com vistas a garantir a própria sobrevivência. Nesse cenário, atribui-se papel decisivo ao uso eficiente da tecnologia da informação como ferramenta capaz de triar os dados, facilitar a comunicação e conectar *stakeholders*. Não obstante, faz-se necessário saber utilizar essas ferramentas efetivamente, uma vez que, apenas investir na propriedade de um aparato tecnológico se mostra insuficiente para lograr êxito no desafio de inovar. Engajando-se ao ambiente ilustrado, esta pesquisa objetiva compreender como a tecnologia da informação tem sido combinada com as forças que atuam sobre a inovação nas agências de publicidade em Aracaju. A estratégia metodológica escolhida foi o estudo de casos múltiplos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores de quatro agências de publicidade e também com a observação não participante nessas empresas. Verificou-se que a TI exerce maior impacto sobre a força interna, recursos humanos, e sobre as forças externas, clientes e competidores. Percebeu-se que a elevação das possibilidades de conectividade provocada pelas ferramentas da TI influencia positivamente na cooperação entre atores de um mercado, embora essa ação reduza a possibilidade de inovação radical. Também foi possível notar que a inovação no segmento analisado se aproxima dos preceitos da inovação aberta.

Palavras-chave: Inovação; Tecnologia da informação; Agências de publicidade.

Abstract

At this juncture of the knowledge society, the organizations demand for means to keep themselves innovative in order to ensure their survival. In this scenario, you assign role crucial to the efficient use of information technology as a tool capable of mining the data, facilitate communication and connect stakeholders. However, it is necessary to know how to use the tools effectively since only invest in property of a technological apparatus is insufficient to bring about the challenge to innovate. Engaging the illustrated environment, this research aims to understand how information technology has been combined with the forces acting on innovation in advertising agencies in Aracaju-SE. The chosen methodological strategy was the multiple case studies. The data were collected through semi-structured interviews with managers of four advertising agencies and also with the non-participant observation in these companies. It was found that IT has greater impact on the internal strength, human resources, and on the external forces, customers and competitors. It was noticed that the increase in connectivity opportunities caused by IT tools has a positive influence on cooperation between actors in a market, although this action reduces the possibility of radical innovation. It was also noted that innovation in the analyzed segment approaches the principles of open innovation.

Keywords: Innovation; Information technology; Advertising agencies.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Introdução

A sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1994; LASTRES; FERRAZ, 1999; KUMAR, 2006; CHOO, 2011; SILVA; BINOTTO, 2013) pode ser caracterizada pelo grande volume de informações acessíveis via tecnologia da informação (TI) (LÉVY, 1994; O'BRIEN, 2006), atribuindo ao conhecimento, portanto, o papel de um dos

principais ativos das organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; CHOO, 2011; MEIRA, 2013).

Como consequência, surgem novos arranjos organizacionais, cujo uso do conhecimento se configura como um dos seus diferenciais competitivos (SVEIBY, 1998). Essa ação pressiona as instituições no sentido de encontrar maneiras de fazer uso eficiente da TI, visto que a tecnologia da informação se apresenta como meio determinante para o fluxo eficaz do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Ao mesmo tempo, os gestores dessas organizações devem desenvolver o potencial do capital humano em busca de gerar novos produtos e serviços, melhorar os processos e inová-los continuamente (DALFOVO et al, 2009; DOROW et al, 2013).

Dentre os motivos para o uso do conhecimento, destaca-se sua contribuição para o processo de inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CANONGIA et al, 2004; SILVA; BINOTTO, 2013). Embora seja sabido que a inovação tem sido decisiva para a eficácia dos negócios, desenvolvê-la consiste numa atividade complexa, de modo que as inovações têm sido estudadas há algumas décadas em busca de respostas que possam conduzir as empresas a se tornarem mais eficientes e competitivas.

A inovação pode ser estimulada a partir da manutenção de um ambiente propício à criação do conhecimento, num movimento de transformação dos conhecimentos tácitos do indivíduo em conhecimentos explícitos da organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; SILVA; BINOTTO, 2013; FERRAZ, 2015) e nesse processo, a tecnologia da informação atua decisivamente (BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012).

Lunardi, Dolci e Maçada (2010) alertam para a questão do investimento em tecnologia, na medida em que possuir infraestrutura de TI deixou de ser um incremento e passou a ser primordial à competitividade nos negócios. Entretanto, faz-se necessário planejamento para utilizar a TI de maneira eficiente rumo aos propósitos da empresa e, para isso, existem forças internas e forças externas (SUNDBO; GALLOUJ, 1998) que podem ser potencializadas para favorecer o surgimento das inovações.

Uma vez discutidos os preceitos da relevância da inovação atrelada ao uso da TI, essa pesquisa adentra nas inovações, essencialmente aos tipos de inovação relacionados à prestação de serviço, por meio da abordagem integradora (GALLOUJ, 1998), pois se acredita que as teorias acerca do processo inovativo podem explicar o fenômeno, seja na indústria, no comércio ou no serviço (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

Enveredou-se pela área de serviço em virtude da sua participação socioeconômica e, adicionalmente, por sua intangibilidade que extrapola os limites do aspecto físico da inovação. O segmento selecionado para a investigação foi o das agências de publicidade, campo cujo conhecimento é um insumo essencial, além de ser um setor caracterizado pela criatividade, um dos principais elementos da inovação. Salienta-se o fato do segmento de publicidade, assim como ocorre na maioria das empresas de serviço, ser dependente do uso da TI (KLEMENT; YU, 2008; BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012).

Embora seja crescente a percepção dos executivos acerca da necessidade dos investimentos em TI, pouco se sabe sobre seus efeitos nas organizações (LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010). Acredita-se, portanto, que isolar o constructo inovação, analisando sua ligação com as atividades da TI, pode contribuir com o maior esclarecimento acerca da situação das forças inovativas.

Diante do cenário exposto, esta pesquisa objetiva compreender como a tecnologia da informação combinada com as forças inovativas atua sobre a inovação nas agências de publicidade de Aracaju. Os objetivos específicos consistiram na exploração da teoria das forças internas e forças externas de Sundbo e Gallouj (1998), relacionando-as com o uso da tecnologia da informação.

O trabalho está organizado em cinco partes. Após esta introdução, que contextualiza o problema, são apresentadas as teorias que alicerçaram a pesquisa: tecnologia da informação e, inovação e forças inovativas. Na sequência, apresenta-se a metodologia adotada, a análise comparativa dos casos e, por fim, as considerações finais.

2. Tecnologia da Informação

A tecnologia da informação abrange a informática, as telecomunicações, a ciência da computação, a engenharia de software, entre outras coisas (O'BRIEN, 2006), de tal modo que a TI tornou-se estratégica para organizações de todos os portes (LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010; SILVA et al, 2012). A TI é a responsável pelo transito da informação dentro das organizações e impacta sobre a possibilidade de transformar o trabalho das pessoas, a produtividade, estrutura e o desempenho da própria organização (PRATES; OSPINA, 2004; CHOO, 2011).

Acercas dos benefícios da TI para os negócios, Davenport e Prusak (1999) defendem que a TI é uma ferramenta que propicia o aprofundamento do conhecimento tácito ao conectar pessoas e expandir as possibilidades de treinamento e qualificação com cursos *online*, além de facilitar a organização e a coordenação de projetos e por fim, essas atividades supracitadas tornam a empresa mais eficiente e inovadora.

Segundo Lunardi, Dolci e Maçada (2010), a TI desempenha papel fundamental nas atividades cotidianas das organizações, sejam operacionais ou gerenciais, pois sua utilização eficiente pode corroborar com o diferencial competitivo da empresa. Nesses novos formatos das organizações do conhecimento, a TI conecta parceiros, clientes e fornecedores, compartilhando informações e conhecimento (LASTRES; FERRAZ, 1999; O'BRIEN, 2006; CHOO, 2011; MEIRA, 2013).

A estratégia de atuação das organizações do conhecimento deve ser eficaz para diferenciar a empresa no cenário de grande concorrência, como explicam Armado e Vasconcelos (2005), ao destacar que o ambiente competitivo determina as formas de utilização da tecnologia para que esta seja eficiente e eficaz no papel de promover a comunicação da organização e, assim, o conhecimento possa ser útil na incorporação aos novos produtos e processos.

Acerca do uso estratégico da TI no escopo do negócio, Hansen, Nohria e Tierney (1999) apresentam um modelo teórico que pressupõe que a estratégia adotada pela empresa vai impactar na estratégia de gestão do conhecimento e, por conseguinte determinará os investimentos em TI, assim, há duas formas de fazê-lo: a) codificação, também chamada de tecnologia de conteúdo, pois está mais relacionada ao armazenamento e codificação das informações, por isso requer investimentos mais robustos e atende a empresas que tem um produto mais maduro; b) personalização, a chamada tecnologia de conectividade formada principalmente por elementos que facilitem a comunicação, como e-mails, grupos de discussão, vídeo conferência, entre outros.

No caso das agências de publicidade, a estratégia do uso da TI na gestão do conhecimento com foco na inovação tem adotada uma perspectiva híbrida que combina elementos de codificação e de personalização simultaneamente (BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012).

A teoria de Hansen, Nohria e Tierney (1999) auxilia no entendimento do uso da TI na medida em que a gestão do conhecimento é uma ferramenta que contribui com a inovação nas organizações (CANOGLIA; SANTOS; ZACKIEWICZ, 2004). Dessa maneira, defende-se que a TI vai além das atividades operacionais e gerenciais da empresa e abre espaço para se crie um ambiente onde é possível inovar (CHOO, 2011; ALBERTIN; ALBERTIN, 2012).

3. Inovação e Forças Inovativas

Segundo Thompson (2004), a inovação nas empresas realiza-se com a combinação de pessoas, ideias e infraestrutura. Nesse processo de inovação, as pessoas são essenciais, pois elas criam ideias e tem a capacidade de as pôem em prática. Concordando com a importância do elemento humano para inovar, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.29) aclaram que “a inovação depende em grande parte de nossa capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, bem como de obter vantagem” e “criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.35).

Define-se, no Manual de Oslo, que:

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 (OCDE, 2005, p.55).

Observa-se que existem diversas maneiras de fazer algo inovador, nesse sentido o manual de Oslo (2005), na tentativa de unificar os conceitos acerca da tipologia das inovações, apresenta definições com a intenção favorecer as comparações, como observado no quadro 1. As inovações também podem ser classificadas quanto à difusão e grau de novidade: nova para a firma, nova para o mercado, nova para o mundo e inovações capazes de provocar rupturas (OCDE, 2005).

TIPO DE INOVAÇÃO	DEFINIÇÃO
Inovação de produto	A introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
Inovação de processo	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Inovação de marketing	É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Inovação organizacional	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.
--------------------------------	---

Quadro 1: Tipologia de inovação segundo o Manual de Oslo

Fonte: Adaptado de OCDE (2005, p.57-61).

Antes do crescimento do setor de serviços, o surgimento de inovações estava restrito às grandes corporações e seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), a expansão da TI possibilitou que a inovação estivesse mais acessível às empresas de qualquer porte.

Para Davenport e Prusak (1998) a difusão da informação na sociedade do conhecimento por meio da ampliação da TI tornou o conhecimento acessível em grande escala, isso facilita a transmissão de ideias. Por outro lado, a quantidade de informações desafia as organizações fazer uso eficiente da TI e do conhecimento interno e nesse cenário surge a inovação aberta, que se apresenta como uma alternativa acessível às empresas de todos os portes (CHESBROUGH, 2012).

Para Chesbrough (2012), na inovação aberta, os limites entre a empresa e o seu ambiente encontra-se mais acessível e permeável, permitindo que a inovação transite entre os dois lados, lastreada principalmente numa base de conhecimento compartilhado por vários atores que interagem partilhando informações, para que se agregue valor às organizações. Dessa maneira, o nascedouro das inovações saiu dos laboratórios de P&D das grandes corporações para o mercado, universidades, grupos de pesquisas e outras organizações. Resume-se, portanto, que a inovação aberta popularizou a capacidade de inovar, ao mesmo tempo em que reduziu as chances de algo ser inédito (CHESBROUGH, 2012).

Essa quebra de paradigma, cuja inovação não tem mais um proprietário, têm empurrado algumas empresas a reverem seus modelos de inovação e criar políticas tanto para aproveitar as ideias de outras organizações em seus projetos, como também comercializar as suas ideias que não puderam ser operacionalizadas.

Decerto ainda existem centros de pesquisa tecnológica em busca de inovação para apresentar à sociedade produtos que até então, eram inexistentes. Não obstante, a velocidade das demandas mercadológicas e o grande volume de informações exigem novas habilidades de gestão do conhecimento e da inovação por parte das organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHESBROUGH, 2012; ARAUJO, MOTTIN; REZENDE, 2013).

A mudança do lócus da inovação saindo do P&D para o modelo da inovação aberta sucinta o debate acerca da origem da inovação: as inovações surgem no mercado que demandam suas necessidades às empresas ou são introduzidos novos desejos de consumo a partir das invenções das organizações? Na perspectiva de Freeman (2010) essas duas categorias podem ser explicadas da seguinte forma:

- Puxada pela demanda ou *Demand pull*: o mercado exerce influência dominante sobre a atividade inventiva.
- Teoria da oferta ou *Technology Push*: os produtos e serviços evoluem com base nas pesquisas internas realizadas, proporcionando mudanças nesses bens ou serviços.

Para Freeman (2010), embora haja resistência de alguns autores em aceitar o fato, o acaso exerce influência determinante sobre a competição no mercado e por isso se acredita numa atuação híbrida em que os grupos de interesse tendem a exercer influência na escolha do assunto e na ênfase de interpretação. Atribuir o mérito das inovações apenas ao mercado seria simplificar o processo, pois estudos anteriores demonstraram que as organizações que inovaram com êxito, foram aquelas que conheciam as necessidades de seus usuários, ou seja, sabiam o que procurar e investiram em produtos e serviços direcionados para seu público-alvo (FREEMAN, 2010).

Nesse contexto, Sundbo e Gallouj (1998) demonstram que existem forças que dirigem o processo de inovação em serviços. São influências internas e externas que contribuem com a inovação e que, segundo Vasconcelos e Marx (2011), se aproximam do conceito de inovação aberta de Chesbrough (2012). As forças de Sundbo e Gallouj (1998) são formadas por:

- Forças externas: clientes; concorrentes ou competidores; governo e; fornecedores.
- Forças internas: administração e estratégia; setor de inovação e; recursos humanos.

A seguir, são apresentadas as decisões metodológicas adotadas nesta pesquisa, assim como os critérios de seleção das organizações que formaram os casos.

4. Metodologia

Em busca de responder a questão acerca da compreensão de como a tecnologia da informação tem sido combinada com as forças que atuam sobre a inovação nas agências de publicidade em Aracaju, são apresentadas as escolhas metodológicas que nortearam o trabalho.

Quanto à abordagem a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva, cuja intenção é expor características do fenômeno por meio do conhecimento da realidade existente, assim como explorar novas perspectivas e descobertas quanto ao fenômeno observado (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2009).

A estratégia de pesquisa adotada foi o Estudo de Caso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa do qual se deseja adentrar numa realidade dentro do seu contexto real, uma vez que é necessário esclarecer os limites do fenômeno (YIN, 2005; MARTINS, 2006; CRESWELL; 2014). Foram selecionados quatro casos, caracterizando esta pesquisa como um estudo de caso múltiplo (YIN, 2005) para que se pudessem comparar as realidades pesquisadas.

As técnicas utilizadas para a coleta dos dados foram: entrevistas semiestruturadas e observação não participante. O roteiro das entrevistas foi elaborado baseado nas categorias analíticas apresentadas no quadro 2. A observação não participante consistiu na visita a cada uma das empresas, cujo protocolo de observação previa a apreciação da infraestrutura de TI, a distribuição da equipe e a proximidade entre os setores. Em cada uma das agências de publicidade foram entrevistados um dos sócios-diretores. As entrevistas duraram em torno de quarenta minutos e tiveram seu áudio gravado e transcrito para facilitar o tratamento dos dados. Para observação não participante foi tomada nota de campo que foi analisada em conjunto com a entrevista.

CATEGORIAS ANÁLITICAS	ELEMENTOS DA PESQUISA
FORÇAS INTERNAS E A TI	<ul style="list-style-type: none"> • Administração e Estratégia. • Setor de Inovação. • Recursos Humanos.
FORÇAS EXTERNAS E A TI	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Competidores. • Governo. • Fornecedores.

Quadro 2: Categorias analíticas e elementos de análise

Fonte: Construção dos autores (2015).

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2004), utilizando as palavras-chaves dos elementos da pesquisa. Inicialmente analisou-se cada caso isoladamente e num segundo momento, utilizou-se a *cross-case* (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2009) para se chegar a um resultado homogêneo.

Quanto aos critérios para escolha das agências de publicidade, foram selecionadas empresas que: a) atuassem em Aracaju/SE; b) tivessem, na época da pesquisa, no mínimo nove colaboradores, número que pelo SEBRAE (2014) pode ser enquadrado como empresas de serviço de pequeno porte; c) o tempo de atuação deveria ser de três anos de atividade, minimamente. Ressalta-se que nas análises dos casos, serão utilizados nomes fictícios para as quatro empresas.

Dentre as limitações encontradas na execução desta pesquisa, sublinha-se o fato de entrevistar apenas uma pessoa em cada empresa, cujas outras perspectivas poderiam enriquecer a análise. As organizações participantes da pesquisa não puderam disponibilizar outro respondente, o que fez com que o estudo seguisse esse trajeto. Não obstante, buscou-se aprofundar o tema durante a entrevista realizada com o proprietário da empresa, cruzando-a sempre que possível com a literatura existente.

5. Análises Comparativas dos Casos

Foram comparados os resultados das análises das quatro agências pesquisadas, para que se pudessem encontrar pontos de similaridade e, dessa maneira, compreender como as forças internas e externas que agem sobre a inovação utilizam o aparato de TI. No quadro 3 apresenta-se a descrição das empresas.

DADO	AGÊNCIA ALFA	AGÊNCIA BETA	AGÊNCIA GAMA	AGÊNCIA DELTA
Ano de fundação	1997	2010	2000	2011
Funcionários	24	12	16	9
Idade do sócio entrevistado	38	33	36	28

Serviços oferecidos	Publicidade e propaganda, criação de marcas, branding, entre outros.	Publicidade e propaganda, criação de marcas, design de embalagens e gestão de redes sociais.	Publicidade e propaganda e criação de marcas.	Publicidade e propaganda, desenvolvimento de aplicativos para sites, hotsites e mobiles.
----------------------------	--	--	---	--

Quadro 3. Perfil das agências de publicidade

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Forças Internas e a Tecnologia da Informação

• Administração e estratégia

Observou-se que nas agências Alfa e Beta, há uma orientação explícita da direção da empresa para que se busque inovação nos serviços prestados, enquanto nos outros casos, seus sócios acreditam que inovar tem sido cada vez mais difícil, dessa forma não é cobrado à equipe que façam inovações, elas ocorrem apenas quando é propício. Nessa atividade não foi percebida o uso da TI, ou seja, a gestão das agências não depende de recursos de tecnologia no que se refere ao incentivo da inovação.

• Setor de inovação

Não foi encontrado um setor de inovação em nenhum dos casos pesquisados, ao passo que foi relatado que, nessas empresas, qualquer um dos membros da equipe pode propor e realizar inovações. Exceção, apenas, no caso da Agência Beta, em que um colaborador desempenha o papel de fomentador das inovações e é o responsável por viabilizar a realização das inovações propostas pela equipe.

De acordo com os gestores dessas agências de publicidade, as pesquisas para inovar surgem principalmente a partir da consulta à internet, participação em grupos virtuais, *blogs* e redes sociais virtuais, demonstrando forte dependência da TI.

O entrevistado da Agência Delta informou que mantém um repositório digital com exemplos de ações inovadoras ao redor do mundo, que esse banco de dados fica disponível para toda a equipe e que serve de referência quando se deseja oferecer inovações no mercado local.

• Recursos Humanos

A atividade das agências publicidade pressupõe uma equipe multidisciplinar e com formação elevada (SANT'ANNA, 1998). Concordando com este preceito, nos quatro casos analisados, as equipes são formadas majoritariamente por colaboradores com nível superior e experiências anteriores. Ressalta-se de três dos quatro sócios entrevistados, informaram possuir pós-graduação em suas áreas de atuação.

A TI é utilizada para fins de RH para facilitar o contato entre seus membros, por meio de recursos de *chat*, redes sociais virtuais e *e-mail*. Além disto, as agências Alfa e Beta custeiam de forma parcial ou integral cursos *online* para a equipe, permitindo inclusive que participem das aulas virtuais durante o horário do expediente.

A consolidação dos elementos da força interna podem ser apreciadas no quadro 4 onde são demonstradas as ocorrências de maior frequência nos casos analisados, se é necessário fazer uso da TI na atividade e a intensidade dessa utilização.

FORÇA INTERNA	OCORRÊNCIAS IDENTIFICADAS	PRECISA FAZER USO DA TI	INTENSIDADE DO USO DA TI
Administração e Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Inovar não é o objetivo principal. Estimulam a inovação. 	Não. Não.	Baixa.
Setor de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Não há setor específico, mas todos podem inovar. A inovação é ocasional. 	Não. Sim.	Moderada.
RH	<ul style="list-style-type: none"> Equipe altamente capacitada Trabalho ligado à criatividade. 	Sim. Sim.	Alta.

Quadro 4. Fatos registrados acerca das forças inovativas internas e uso da TI

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Forças Externas e a Tecnologia da Informação

• Clientes

Dentre os elementos da força externa, a pressão exercida pelos clientes sofre forte influência da TI, esse fato foi percebido em todos os casos estudados. A ampliação do acesso aos dispositivos tecnológicos demanda por novas formas de se comunicar com seus consumidores, conduzindo a agência a pensar em maneiras alternativas de operar.

De acordo com os entrevistados, a velocidade e acessibilidade das informações permitem saber quais as ações que estão sendo implementadas ao redor do mundo, e isso faz com que os clientes cobrem ações diferenciadas de sua agência de publicidade, além facilitar a comparação entre os trabalhos desenvolvidos por seus concorrentes.

A TI também tem sido impactante ao possibilitar maior agilidade nas trocas de arquivos entre agência e clientes, como foi explicado pelos entrevistados da Agência Beta e Agência Gama, ambos relataram que antes da internet banda larga e dos arquivos compactados, era necessário gravar os dados num *compact disk* - CD, enviar o dispositivo físico para que o cliente pudesse abrir o arquivo e, assim, aprovar ou recusar a peça publicitária. Atualmente, o processo pode ser realizado por meio de e-mail com a troca de arquivos utilizando o serviço de nuvens, uma economia de tempo substancial.

Adicionalmente, o entrevistado da Agência Gama ratifica que entre os benefícios da TI, em razão do maior acesso ao que ocorre no mundo, na maioria dos casos, os seus clientes possuem uma ideia de qual será o resultado da campanha proposta. O entrevistado da Agência Delta apresentou a mesma teoria e informou que isso tem facilitado à aprovação dos serviços, pois antes do amplo acesso às redes virtuais, nem sempre era possível demonstrar visualmente qual seria o resultado de um trabalho.

• Competidores

Os competidores também contribuem com a inovação, uma vez que, com a facilidade de acesso, sabe-se mais rápido quais os trabalhos que estão sendo desenvolvidos em todos os lugares. A internet e as redes sociais virtuais permitem a consulta aos trabalhos e ações que vem sendo realizado em outras localidades, desse modo, como foi exposto pelas Agências Alfa, Beta, Gama e Delta, uma ação pode ter sido realizada em outra região do mundo, mas ser inédita localmente, isso representa uma inovação para eles, que só foi possível com advento da TI, pois antes o acesso era restrito a aquela região.

• Governo

Foi unanime a afirmação da ausência de medidas governamentais de incentivo à inovação para as agências de publicidade. Os entrevistados da Agência Beta e Gama afirmaram que as medidas governamentais sobrecarregam os impostos sobre a atividade publicitária e dificulta a compra de equipamentos, grande parte deles, importados.

• Fornecedores

Os fornecedores apresentaram percepções distintas na visão dos gestores das agências de publicidade. Os entrevistados das Agências Alfa e Gama citaram que a TI permitiu agilizar a transferência de arquivos, com qualidade e resolução superior, contribuindo com a melhoria do resultado das ações propostas aos seus clientes.

Para o entrevistado da Agência Beta, a TI ampliou a possibilidade de contratar fornecedores de outras partes do país, diminuindo a dependência dos fornecedores locais, ao mesmo tempo em que os abriga a se manterem atualizados. Por fim, no caso da Agência Delta, seu entrevistado entende que os fornecedores têm contribuído com a geração de inovações, por meio da troca de informações constante.

No quadro 5 são apresentadas as ocorrências de maior frequência nos casos analisados quantos às forças externas e a intensidade do uso da TI.

FORÇAS EXTERNAS	OCORRÊNCIAS IDENTIFICADAS	PRECISA FAZER USO DA TI	INTENSIDADE DO USO DA TI
Clientes	• A tecnologia ofereceu meios de agilizar o serviço.	Sim	Alta
	• A tecnologia permitiu a comparação com a concorrência.	Sim	
Competidores	• É possível conhecer ações inovadoras em todo mundo, pela internet.	Sim	Alta
	• Existe troca de conhecimento por meio de redes sociais.	Sim	
Governos	• No papel de fornecedor não impulsiona a inovação.	Não	Baixa

Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• A TI Melhorou a troca de arquivos e sua qualidade.• Ampliou a gama de fornecedores.• Facilitou a troca de informações.	Sim. Não. Sim.	Moderada
---------------------	--	----------------------	----------

Quadro 5. Fatos registrados acerca das forças inovativas externas e uso da TI

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

5. Considerações Finais

O objetivo geral foi atingido ao se observar que a TI desempenha papel fundamental na inovação nas agências de publicidade. Sua contribuição vai além dos benefícios conhecidos e destacados pela literatura como, apoio as atividades operacionais e suporte às decisões gerenciais (LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010), passando a ser uma das principais portas de troca de conhecimento entre empresa, cliente, fornecedores e concorrentes.

Outrossim, acredita-se que a TI representa a ferramenta que propicia a inovação aberta ao segmento, na medida os trabalhos são desenvolvidos numa espécie de rede colaborativa, da qual participam diversos atores (CHESBROUGH, 2012).

Quanto aos objetivos específicos referentes às forças inovativas, das três forças internas, observou-se que a TI se mostrou essencial nos recursos humanos, ao propiciar capacitação da equipe, uma vez que o acesso às informações e os meios de compartilhamento de conhecimento, possibilitam a ampliação do repertório dos profissionais, o que favorece o surgimento de inovações, como defende Scharf (2007). No segundo objetivo específico, referente às forças inovativas externas, a TI foi decisiva nos elementos competidores e clientes, com impacto moderado na relação com os fornecedores.

Percebeu-se, por outro lado, que inovar é uma tarefa complexa, pois por mais que haja o desejo de fazê-lo, a porosidade da inovação aberta faz com que as ideias sejam reaproveitadas e adaptadas, dificultando o surgimento de algo inédito, de maneira que as organizações pesquisadas têm sentido a pressão exercida sobre o maior nível de conhecimento dos clientes sobre suas atividades (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

Pode-se observar que no segmento das agências de publicidade, uma maior ocorrência de inovações de processo, alguns casos de inovação de marketing e inovação organizacional e não foram identificados casos de inovação de produto (OCDE, 2005).

Esta pesquisa pode contribuir com o entendimento de formas para promoção da melhoria do aproveitamento da TI, não apenas como ferramenta operacional, mas como mecanismo para facilitar a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, o surgimento de inovações.

Recomenda-se que as organizações estudadas invistam em atividades a partir do uso da TI de modo a contribuir com a formação do conhecimento da equipe, para que essas pessoas gerem ideias, e essas ideias se tornem produtos e melhorias, e estes se concretizem em forma de inovação.

Sugere-se que as pesquisas futuras que investiguem a relação entre a gestão do conhecimento, o uso da TI e inovação, tanto nas agências de publicidade quanto em outras empresas do setor de serviços.

Referências

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **Revista de Administração Pública**. v.46, n.1, p.125-51, 2012.
- ARAÚJO, R.P., MOTTIN, A. P.; REZENDE, J. F. C.. Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da anpad. **O&S**. v.20 - n.65, p. 283-301, 2013.
- ARMANDO, E.; VASCONCELLOS, E. P. G. alternativas de obtenção de tecnologia em serviços: o caso de uma agência de publicidade on line. **Anais do XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Brasília : setembro, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BETTIOL, M.; DI MARIA, E.; GRANDINETTI, R. Codification and creativity: knowledge management strategies in KIBS. **Journal of Knowledge Management**. v. 16, n. 4, p. 550-562, 2012.
- BRANDÃO, E. A.; MUNIZ, R. M.; GONÇALVES, C. A. A inovação e o design estético na geração de capacidades dinâmicas: um estudo de caso Btob. **Revista Gestão & Tecnologia**. v. 9, n. 2, p. 1-21, 2009.
- CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M. ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v.11, n.2, p.231-238, 2004.

- CARVALHO, F.C.A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CHESBROUGH, H. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- CHOO, W. C. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DALFOVO, O.; SCHARF, E. R.; KRAMBECK, G. A gestão do conhecimento em ambientes intensivos de conhecimento: as pequenas empresas incubadas de softwares. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v.6, n.1, p.45-60, 2009.
- DAVENPORT, T. H.; LONG, D. W. de; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43-57, Winter 1998.
- DOROW, P. F.; SCHMITT, T. B.; SILVA NETO, E.; SANTOS, N.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. 2013. **Revista Espacios**. v.34, n.4. 2013.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FREEMAN, C. The determinants of innovation. *Futures*, june 1979. In: VELHO, Léa. Ideias fundadoras. **Revista brasileira de inovação**. v. 9, n. 2, p. 215-230, 2010.
- KLEMENT, C. F. F.; YU, A. S. O. Influências da tecnologia para a inovação em serviços. **Revista de Administração**. v. I, n. 1, p. 101-115, 2008.
- KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: ZAHAR, 2006.
- LASTRES, H.M.M. e FERAZ, J. C. “Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado”. in LASTRES, H. M.M. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.27-57.
- LÉVY, P. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1994.
- LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista da Administração**. v.45, n.1, p.05-17, 2010.
- MARTINS, G. A. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEIRA, S. L. **Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013. [E-book Kindle]. ISBN: 978-85-7734-413-0.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ed, tradução FINEP, 2006.
- PRATES, G. A.; OSPINA, M. T. **Tecnologia da informação em pequenas empresas**: fatores de êxito, restrições e benefícios. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 8, n. 2, p.09-26, 2004.
- SANT'ANNA, A. **Propaganda**: Teoria, Técnica e Prática. 7º Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- SANTOS, A. S.; QUATRIN, D. R.; PINTO, L.M.; STEFANAN, A. A.; COSTA, V. M. F., A Importância de Sistemas de Informação em Pequenas Empresas: um Estudo de Caso em uma Agência de Publicidade. IX **Simpósio** de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/21616171.pdf>> Acesso em: 26.Ago. 2012.
- SANTOS; M.. Práticas de Gerenciamento Estratégico da Informação: Como as Empresas Brasileiras Estão Utilizando a Informação para a Competitividade. **Anais** do XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: setembro, 2004.
- SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5.ed. Harlow, England: Pearson Education, 2009.
- SCHARF, E. R.. **Gestão do conhecimento aplicada ao Marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. 4. ed. Brasília: SEBRAE, DIEESE, 2011.

SILVA, I. F.; BINOTTO, E. O conhecimento e a aprendizagem no contexto de uma organização rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 132-156,. 2013.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in Service**. Policy Research in Engineering, Science & Technology - PREST. Project Report S2. 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TETHER, B.S. What is innovation? Approaches in distinguishing new products and processes from existing products and processes. **Center for Research on Innovation & Competition (CRIC)** Working Paper n. 12. Manchester (RU): The University of Manchester, 29 ago. 2003.

TIDD, J.; BESSNT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: 2008.

TOLEDO, L. A.; ZILBER, M. A. Inovação e tecnologia: um estudo discursivo de suas singularidades. **Pretexto**. v. 10, n. 4, p. 9-30, 2009.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 10, n. 1, p.139-159, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos (D. Grassi, Trad.) . 3a ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.