

INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
O PROGRAMA **AGENTES LOCAIS
DE INOVAÇÃO (ALI)**
BAURU/SP

Maria Eugênia Porém
organizadora



INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI) – BAURU/SP

Autores:

André Lazcano

Clemilton Luis Bassetto

Maria Eugênia Porém

Alisson Perantoni Guigen

Allan Maikel Pereira Duarte

Caio Henrique Alberconi

Camila Cruz Fróes Berbel

Carla Cristina Matos

Christiane Delmondes Versuti

Gabriela Talamoni

Giovanni da Silva Ungaro

Gisele Rodrigues Atayde

Isabela Beraldo de Souza

Isabelle Maria Mensato da Silva

João Cláudio Chapani

Jonas Bovolenta

Júlia Ferreira Lima Cavalheiro

Matheus Francelin Bardeli

Ramon Ros Neto

Raul Ramos Figueiredo

Renan Duarte Vidotti

Tássia Castilho Lima

Vinícius Henrick Ramos Chamorro



Direção Editorial

Osvando J. de Moraes – UNESP

Presidência

Jerônimo Carlos Santos Braga
Osvando J. de Moraes – UNESP

Conselho Editorial

Afrânio Mendes Catani – USP
Ana Sílvia Davi Lopes Médola – UNESP
António Fidalgo – UBI-PT
Antonio Hohlfeldt – PUC-RS
Jerônimo Carlos Santos Braga
José Esteves Rei – UTAD-PT e UNICV-CV
José Marques de Melo – Cátedra UNESCO
Marcelo Bulhões – UNESP
Maria Cristina Gobbi – UNESP
Maria Érica de Oliveira Lima – UFC
Mauro de Souza Ventura – UNESP
Norval Baitello – PUC-SP
Osvando J. de Moraes – UNESP
Paulo B. C. Shettino
Paulo Serra – UBI-PT
Ricardo Iannace – FATECSP
Simone Antoniaci Tuzzo – UFG
Sylvia Furegatti – UNICAMP

INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: O PROGRAMA AGENTES LOCAIS
DE INOVAÇÃO (ALI) – BAURU/SP

Maria Eugênia Porém
organizadora

Sarapuí - SP
OJM Casa Editorial
2018

© Maria Eugênia Porém, 2018

Editor **Osvando J. de Moraes**

Direção Editorial **Osvando J. de Moraes**

Projeto Gráfico **Mariana Real e José Tadeu Real**

Capa **Mariana Real**

Revisão **Carlos Eduardo Parreira**

Ficha Catalográfica

Inovação em Micro e Pequenas Empresas: O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) – Bauru/SP / Organizadora, Maria Eugênia Porém. – Sarapuí/SP : OJM Casa Editorial, 2018. 680 p. ; 21 cm

ISBN: 978-85-68371-06-0

1. Inovação. 2. Empreendedorismo. 3. Empreendedorismo e Inovação. 4. Administração. 5. Organização empresarial. 6. Comunicação organizacional. 7. Inovação e gestão. 8. CIG-Núcleo de inovação e gestão. 9. SEBRAE. I. Porém, Maria Eugênia. II. Título.

CDD-301

CDU-301

Todos os direitos desta edição reservados à

OJM – Casa Editorial

Loteamento Cruzeiro do Sul, Quadra 1 – Cruzeiro do Sul

CEP: 18225-000

Sarapuí – SP

www.ojmeditora.com.br

Sumário

Apresentação A relevante arte de inovar	15
Ivan Hussni	
Apresentação O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) – Bauru/SP	19
Wilson Nishimura	
Prefácio	23
Maria Eugênia Porém	

Parte I

Programa Agentes Locais de Inovação (ALI): A Visão do Gestor Estadual - Ontem, Hoje e Amanhã	29
---	-----------

André Lazcano da Luz

Cenários e Desafios para Inovação nas Micro e Pequenas Empresas: O Olhar do Gestor Local Sobre o Programa Agentes Locais de Inovação	43
---	-----------

Clemilton Luis Bassetto

Processo de Orientação de Trabalhos Técnicos-Científicos de Agentes Locais de Inovação (ALIs): A Experiência do Sebrae Regional Bauru/SP	73
---	-----------

Maria Eugênia Porém

Parte II

A Importância do Conhecimento Como Agente de Inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs)	103
---	------------

Alisson Perantoni Guigen

A Influência do Marketing Digital na Dimensão Relacionamento do Radar da Inovação	131
--	------------

Allan Maikel Pereira Duarte

**Gestão da Mudança e Inovação em MPEs do
Setor Automotivo do Interior de São Paulo 159**

Caio Henrique Alberconi

**Liderança e Inovação em MPEs do Segmento de
Alimentação: Uma Análise da Dimensão Processos 189**

Camila Cruz Fróes Berbel

**A Inovação nas Micro e Pequenas Empresas
Familiares sob a Ótica das Dimensões
Soluções e Agregação de Valor 221**

Carla Cristina Matos

**Ambiência Inovadora e Comunicação em MPEs de
Alimentação Fora do Lar do Município de Bauru 253**

Christiane Delmondes Versuti

**Comunicação Interna Como Fator de Inovação
nas MPEs do Setor De Alimentação..... 281**

Gabriela Talamoni

**Competência Informacional e Inovação de
Processos das MPEs do Setor Automotivo
de Bauru e Região..... 309**

Giovanni da Silva Ungaro

**Perfil do Pequeno Empresário e o Grau de
Inovação da Dimensão Oferta: Estudo de
Empresas Alimentícias..... 341**

Gisele Rodrigues Atayde

**O Relacionamento como Estratégia de Inovação
para Escolas de Educação Infantil 371**

Isabela Beraldo de Souza

**Visual Merchandising e Inovação nas Micro
e Pequenas Empresas de Varejo de Vestuário 397**

Isabelle Maria Mensato da Silva

**A Importância da Gestão Financeira nas MPEs do
Comércio de Bauru: Análise da Inovação
em Processos 423**

João Cláudio Chapani

**Comportamento Empreendedor e Inovação:
As Gerações Baby Boomers, X, Y e a
Dimensão Oferta 453**

Jonas Bovolenta

**Análise da Influência do Planejamento Estratégico
na Inovação em Micro e Pequenas Empresas..... 481**

Júlia Ferreira Lima Cavalheiro

**O Uso do Facebook pelas MPEs do Segmento de
Vestuário de Jaú/SP e sua Microrregião..... 515**

Matheus Francelin Bardeli

**O Impacto das Inovações em Marketing nas
Pequenas Empresas do Segmento de
Vestuário e Acessórios..... 543**

Ramon Ros Neto

**Oferta de Produtos e Desenvolvimento Local:
Análise de Pequenos Comércio Atendidos
pelo Programa ALI em Agudos 569**

Raul Ramos Figueiredo

**Soluções em Micro e Pequenas Empresas do
Segmento Alimentício: Dificuldades e Facilidades 597**

Renan Duarte Vidotti

**Gestão do Conhecimento e Inovação: Dimensão
Ambiência Inovadora no Setor Alimentício 623**

Tássia Castilho Lima

**Inovação Na Padronização de Processos:
Diferencial Competitivo Para as Empresas
do Setor Alimentício de Bauru 651**

Vinícius Henrick Ramos Chamorro

*À todas micro e pequenas empresas participantes do
Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae Bauru/SP*

Ao SEBRAE

Ao CNPq

Apresentação

A relevante arte de inovar

Vivemos um momento muito peculiar na história, que podemos chamar de era do conhecimento, da tecnologia e da inovação. Atualmente, as maiores empresas do Planeta baseiam-se nesse tripé. Tal panorama revela a importância do empreendedor orientado para identificar novas oportunidades, desenvolver projetos diferentes, experimentar e realizar.

No século XXI, inovar é a chave para a competitividade das organizações, que, cada vez mais, devem estar preparadas para transformar boas ideias em realidades lucrativas.

Acredito que empreender seja uma combinação entre comportamento e técnicas de gestão. E o ato de inovar também, pois ao mesmo tempo em que é preciso aprender e

aplicar novas ferramentas, é necessário desejar viver o novo e deixar para trás antigas práticas.

Para fazer a inovação acontecer nas empresas, é fundamental, antes de mais nada, compreender o cliente, ser criativo nas soluções para atendimento às suas necessidades e, ao mesmo tempo, ser racional na busca de resultados.

O empreendedor inovador é aquele que percebe oportunidades e concebe soluções criativas, que substituem as anteriores ou preenchem espaços vazios. E faz isso acionando sua rede de relacionamentos, parceiros, colaboradores e clientes, que contribuem com perspectivas diversas para a solução dos problemas identificados. Essa intensa rede, energizada pelo empresário, produz respostas que, literalmente, valem ouro!

Assim, costumo dizer que inovar é uma prática que gera melhores resultados financeiros para o negócio.

Observando o que está acontecendo ao nosso redor, vemos vários exemplos que podem ilustrar o poder da inovação: meios de pagamento cada vez mais ágeis e sem burocracia, indústrias sendo automatizadas, divulgação digital personalizada e relacionamento por redes sociais, anúncios criativos que engajam clientes e até drones sendo preparados para entregar pizzas.

Existe um mundo de oportunidades para a inovação, seja nos processos, na comunicação, nos produtos e serviços ou nos modelos de negócios.

Inserido nesse cenário e com o propósito de fomentar uma cultura da inovação nos pequenos negócios do Estado

de São Paulo, o SEBRAE-SP implementou, em parceria com o SEBRAE-NA, o Programa ALI – Agentes Locais de Inovação, no qual mais de 400 agentes desenvolveram ações em mais de 16 mil empresas.

Essa atuação proporcionou diversos aprendizados. Dentre eles, ênfase a importância de estar sempre aberto a acreditar em novas possibilidades de fazer uma empresa funcionar e lucrar.

Nas páginas seguintes o leitor conhecerá diversas perspectivas relacionadas às experiências que os Agentes Locais de Inovação realizaram na região de Bauru, no interior do Estado de São Paulo.

Parabênzo e destaque a resiliência e o poder de transformação desses agentes que, em conjunto com as equipes do SEBRAE-SP em todo o Estado de São Paulo, foram incansáveis no propósito de tornar os pequenos negócios mais inovadores. Com seu trabalho e empenho, deixaram sua marca nas empresas participantes do Programa ALI.

Desejo-lhes boa leitura e muitos aprendizados!

Ivan Hussni
Diretor Técnico do SEBRAE-SP

Apresentação

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) – Bauru/SP

O trabalho realizado pelos 20 bolsistas, em consonância com as ações planejadas pelo escritório para a região, potencializou a capacidade de atendimento do SEBRAE/SP, tendo em vista atuação regional em 37 cidades, com mais de 1,1 milhão de habitantes, aproximadamente 70 mil Pequenos Negócios em atividade, além dos potenciais empreendedores.

Ao avaliar os resultados obtidos pelo Programa ALI do SEBRAE/SP-Bauru, durante sua execução, entre os anos de 2015 e 2017, pode-se perceber a enorme contribuição dos agentes no desenvolvimento das ações junto aos empresários participantes do programa. Ações de inovação, proposta principal do programa e outras iniciativas praticadas, demonstraram ao empresário, a necessidade de utilização de

técnicas e ferramentas de gestão para se tornarem mais eficientes e competitivos.

Considerando que neste ciclo do programa, mais de 1.100 empresas passaram pelo programa, os artigos aqui apresentados, refletem uma pequena parcela do trabalho realizado por esses agentes.

Ao longo desses 30 meses de atuação dos agentes, foram vários os casos de sucesso de empresários que realmente conseguiram compreender os objetivos do programa e aplicaram efetivamente as orientações dos agentes e dos consultores e analistas do SEBRAE e conseguiram se diferenciar e conquistar melhores resultados, considerando o delicado momento econômico vivenciado.

Um dos fatores mais relevantes da atuação ao longo do programa foi a diversidade de segmentos empresariais atendidos. Por exemplo, podemos ver em comércio: desde óticas, passando por supermercados até lojas de autopeças; em serviço: desde buffets infantis, passando por serviços de troca de óleo até escolas de ensino infantil e fundamental e; na indústria: desde fábrica de salgados, passando por fábricas de softwares até fábricas de rodas para máquinas e tratores.

Ainda, pode-se destacar o programa pelo formato oferecido que atua junto e diretamente com o empresário. Realizado de maneira presencial, na própria empresa, desde os diagnósticos empresarial e radar da inovação, elaboração da devolutiva dos diagnósticos, construção da análise dos pontos fortes e a melhorar, concretizando a elaboração do plano

de ação em conjunto com os empresários, além do acompanhamento presencial do agente em todas as fases do processo para auxiliar o empresário colocar em prática as ações identificadas.

Mais do que resultados numéricos, pode-se observar a importância e o significado do programa quando estamos em contato com os empresários participantes do programa. Nesses momentos, conseguimos os reais *feedbacks* sobre o trabalho dos agentes pelos empresários. Os quais demonstram as conquistas e resultados alcançados, o valor do trabalho realizado durante os acompanhamentos e a sua satisfação em contribuir e fazer parte das empresas atendidas.

Enfim, os artigos aqui apresentados consolidam a atuação desses 20 bolsistas que realizam um trabalho digno de profissionais envolvidos, comprometidos e extremamente alinhados com a razão de existir do SEBRAE/SP: desenvolvimento dos pequenos negócios.

Wilson Nishimura
Gerente Regional Sebrae/SP - Bauru

Prefácio

Maria Eugênia Porém¹

organizadora

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível”.

São Francisco de Assis

Este livro é uma coletânea de artigos produzidos por um grupo de Agentes Locais de Inovação (ALI) de Bauru, São Paulo. É resultado de uma trajetória de mais de um ano e meio de muitas orientações, correções e, como eu sempre dizia aos ALIs, “de muitas idas e vindas”. Afinal, escrever não é tarefa das mais fáceis. Engana-se quem pensa que é simples. Não me refiro aqui à escrita cotidiana, fruto das conversas e

-
1. Professora Assistente Doutora da UNESP/FAAC. Docente do curso de Relações Públicas e do Programa de Mestrado e Doutorado em Comunicação da UNESP/FAAC. Bolsista CNPq do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), atuando como orientadora dos Agentes ALI de Bauru/Sp. Líder do grupo de pesquisa “Comunicação, Inovação e Gestão”. meporem@faac.unesp.br.

relações que mantemos com outras pessoas no nosso dia a dia. Estou me referindo à escrita com método, com disciplina acadêmica e amparada no conhecimento. Construir a escrita desses artigos, foi um desafio para os vinte ALIs de Bauru que orientei nessa trajetória. E, porque não dizer, um desafio para mim também, pois entre uma correção e outra, uma orientação e outra, as conversas que mantivemos me permitiram conhecer cada pessoa.. Saber de seus sonhos, de suas limitações, de seus talentos, de suas inseguranças e de suas esperanças.

Posso dizer que orientar vinte ALIs não foi uma experiência de exclusividade acadêmica e científica. Teve humanidade, intimidade, compartilhamento, sensibilidade e muitas emoções.

Se nós aprendemos com essa experiência? Disso eu não tenho dúvida! Aprendemos muito mais do que a escrever e a orientar. Aprendemos a nos comprometer, a nos conhecer, a nos querer bem! Aprendemos que a relação entre orientador e orientando pode sim ir além de explicações, correções e esclarecimentos de dúvidas. Pode ser uma relação de reciprocidade, de amizade.

Sei de todos os percalços de cada um desses amigos e amigas que orientei. Sei das dificuldades que tiveram que superar. Sei dos momentos de indecisão, de dúvidas, de rebeldia, de resistência, de desilusão. Tive que compreender que cada pessoa tem o seu tempo, o seu limite, o seu repertório. Para muitos, escrever o artigo foi uma novidade, e, portanto, um

grande desafio. Para alguns foi desesperador, e nesses casos a cada orientação tínhamos momentos de muitas conversas. Para poucos foi somente uma atividade a se fazer, e, portanto, tudo foi feito de modo mais prático e objetivo.

Independentemente de como a elaboração desse artigo foi encarada, vale destacar que o resultado foi muito positivo. Todos, cada um à sua maneira, suplantaram cada dificuldade; cumpriram os prazos; foram além, superaram seus limites. E o mais legal foi que, em determinado momento, todos passaram a se importar com essa construção – queriam fazer o melhor, buscando a melhor vaidade que alguém pode ter – a vaidade pelo processo de conhecer, de aprender, de escrever bem para promover reflexões construtivas e transformações.

O resultado dessa trajetória poderá ser visto nas próximas páginas que se seguem. Cada ALI teve a missão de pesquisar sobre as micro e pequenas empresas que atendeu. Além disso, foi utilizado como suporte da pesquisa a análise do instrumento “Radar de Inovação”, composto por treze dimensões, sendo que cada ALI poderia escolher até 3 dimensões para estudar.

O livro está dividido em duas partes. A primeira refere-se às contribuições do Gestor Estadual do SEBRAE André Lazzano; do Gestor Local Clemilton Luis Bassetto e, às minhas contribuições enquanto orientadora. A segunda é constituída pelos vinte artigos elaborados pelos Agentes Locais de Inovação, em ordem alfabética de autores.

Parte I

The background of the page is a solid dark teal color. It features several overlapping, semi-transparent geometric shapes in various shades of blue and teal. These shapes include long, thin diagonal bands and larger, more complex polygonal forms that create a layered, architectural effect. The shapes are positioned primarily in the lower half of the page, extending upwards and outwards from the bottom-left corner.

Programa Agentes Locais de Inovação (ALI): A Visão do Gestor Estadual - Ontem, Hoje e Amanhã

André Lazcano da Luz¹

“Inovação é fundamental para a competitividade das empresas e desenvolvimento do país e nem sempre requer investimento, mas criatividade e determinação.”

Conclusão da Oficina de Inovação na Indústria (SEBRAE)

INTRODUÇÃO

Todo ano a Universidade Cornell, uma das instituições de ensino mais renomadas do mundo, em conjunto com a INSEAD (Instituto Europeu de Administração) e WIPO (Organização Mundial de Propriedade Intelectual), elaboram um ranking das nações mais inovadoras. Desde 2012 o

1. Gestor Estadual Programa Agentes Locais de Inovação - Sebrae / São Paulo andrell@sebraesp.com.br

GII (Global Innovation Index) ranqueia a performance em economia e inovação de 127 países. O relatório de 2017 focou em como a inovação pode revolucionar a forma que os países cultivam e distribuem alimentos, visto que de acordo com especialistas essa é uma grande preocupação em tempos de recursos escassos e finitos (CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO, 2017).

De acordo com o documento “o Brasil possui um sistema de inovação relativamente bem desenvolvido e uma infraestrutura científica favorável”. Apesar disso, de acordo com a CNI (Confederação Nacional da Indústria), o Brasil enfrenta grandes desafios quando o assunto é incentivar ciência e tecnologia e criar um ecossistema mais sustentável para a inovação. O país já chegou a ocupar a 47ª posição neste mesmo ranking no ano de 2011, mas devido a piora no cenário político e econômico, em 2017 o Brasil ocupou a singela 69ª posição, atrás de países como Arábia Saudita, Mauritânia, Kuwait e Panamá (VICENTIN, 2017).

Ao contrário de outras medidas tradicionais de inovação, tais como números de artigos científicos publicados ou de investimento em pesquisa e desenvolvimento, a GII enfatiza a avaliação do ambiente e da infraestrutura que suportam a inovação. Nesse estudo são avaliados 81 indicadores divididos em 7 categorias e em cada uma delas são ranqueados os países e a posição do Brasil pode ser conferida no quadro 1:

Quadro 1: Categorias avaliativas de inovação

CATEGORIAS		DESCRIÇÃO	POSIÇÃO DO BRASIL
1	Instituições	Indicador atrelado ao ambiente político, regulatório e ao ambiente de negócios	91°
2	Capital humano e pesquisa	Indicador atrelado aos dados relacionados à educação e P&D (pesquisa e desenvolvimento)	50°
3	Infraestrutura	Indicador atrelado ao acesso à informação, sustentabilidade, economia e infraestrutura em modos gerais (eletricidade, logística e PIB)	57°
4	Sofisticação de mercado	Indicador atrelado ao acesso ao crédito, investimento (interno, externo e venture capital) e competitividade de mercado	74°
5	Sofisticação de negócios	Indicador atrelado ao conhecimento coletivo, taxa de investimento em inovação das organizações/universidades e absorção de conhecimento	43°
6	Conhecimento e tecnologia	Indicador atrelado à propriedade intelectual, difusão e impacto do conhecimento	85°
7	Criatividade	Indicador atrelado aos ativos intangíveis, indústria criativa do país e presença digital (top domínios web, edições no wikipedia, <i>uploads</i> de vídeos no YouTube)	83°

Fonte: CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO (2017).

Considerando apenas países da América Latina, Brasil fica atrás do Chile (46°), Costa Rica (53°), México (58°),

Panamá (63°), Colômbia (65°) e Uruguai (67°) (CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO, 2017). Apesar desses países estarem longe do topo, eles tiveram bons resultados nas áreas de infraestrutura e sofisticação empresarial, pesquisa e capital humano e relações institucionais. Mas quando olhamos para o indicador que analisa as instituições e todo o ambiente de negócios, percebemos a dificuldade que empreendedores brasileiros precisam lidar no dia a dia.

O atual sistema tributário e a burocracia impedem que o Brasil apresente resultados mais expressivos, especialmente quando falamos do desenvolvimento de uma indústria de maior valor agregado e de inovação tecnológica. Por exemplo, podemos citar empresas do segmento de marmoraria. O Brasil exporta blocos inteiros de mármore e granito, e meses depois recompra esse mesmo material já beneficiado a um preço 10 vezes maior que o custo do material bruto. Mas se o empresário pretender ele mesmo cuidar de todo o processo desde a extração da peça, beneficiamento do material e entrega até o consumidor final, esse empresário irá acumular uma carga de impostos tão alta que tornará o produto final muito caro e sem condições de competir com a peça importada de países com carga tributária simplificada.

Reforçando essa assertiva, reflexo da recente crise econômica, a área de pesquisa e ciência foi um dos campos mais prejudicados no país. Com um orçamento 50% inferior a 2010, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação reduziu o número de bolsas em pesquisa, cancelou editais de fomento

e programas de formação que tinham justamente o objetivo de promover a cooperação internacional na área de ciência, tecnologia e inovação.

Diante deste contingenciamento de recursos para inovação, novas alternativas têm movimentado o cenário inovativo brasileiro. Cada vez mais as empresas buscam soluções aos seus problemas fomentando o ecossistema de inovação. Através de parcerias com Institutos de Ciência e Tecnologia, universidades e *startups*, grandes empresas buscam a inovação olhando para fora de seus muros. O processo de inovação dentro de uma grande organização tende a ser burocrático e moroso, e muitas vezes não atinge os resultados esperados. Por sua vez, as *startups*, possuem a agilidade necessária para se reinventar todo dia, trazendo a inovação para a solução de problemas que tiram o sono de executivos e empresários das grandes empresas.

De acordo com Soumitra Dutta, reitor da universidade de Cornell e idealizador do GII, apesar do Brasil despontar entre as maiores economias do mundo (basicamente pelo tamanho do seu mercado consumidor) pouco tem feito para se tornar um país mais inovador. Mesmo possuindo grandes empresas referência mundiais em inovação, o que falta ao Brasil é um plano nacional consistente para promover a pesquisa e desenvolvimento a longo prazo (CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO, 2017).

Em momentos de crise como o atual, temos a certeza que inovação é fator chave de sucesso para empresas de todos os

portes e setores. A empresa não precisa ser a “NASA” para ser considerada inovadora. Basta acordar todo dia e pensar: no que posso melhorar hoje para ter resultados melhores amanhã? Precisamos quebrar o mito que a inovação é cara e custosa. A inovação está associada à atitude e em transformar ideias em realidade.

É nessa perspectiva que surge o maior projeto de inovação e extensão universitária urbana do mundo: Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

O PROGRAMA ALI

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) foi criado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação em Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

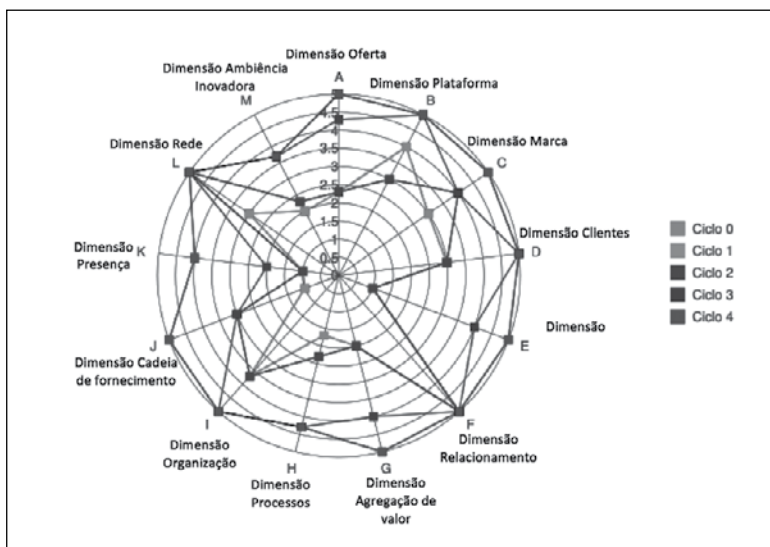
As premissas do Programa ALI são baseadas no atendimento *in loco*, ou seja, o Agente ALI se desloca até a empresa atendida; é um atendimento continuado, podendo se estender até 2,5 anos ou até findar o projeto no Estado; é customizado de acordo com as prioridades e necessidades de cada empresa atendida; e o melhor de tudo - o empresário não desembolsa um real para receber os Agentes em sua empresa.

Os ALIs são profissionais recém-formados em diversas áreas, que têm como tarefa realizar os diagnósticos sobre os níveis de inovação das empresas, identificando necessidades e buscando soluções de acordo com as demandas de cada empresa. Mas antes disso, por acreditar-se que apenas empresas com gestão em ordem são capazes de inovar, o Agente também avalia o nível da gestão da empresa através de diagnóstico de gestão empresarial.

A metodologia do Programa ALI tem como um dos pilares o próprio PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir). Trata-se de um método cíclico que visa controlar e melhorar os processos de uma forma contínua. Cada ciclo de atuação do ALI na empresa possui duração média de 6 meses desde a aplicação dos diagnósticos de gestão e inovação até a construção conjunta do Plano de Ação. Com este Plano de Ação em mãos, o empresário é responsável pela implementação, mensuração e controle das ações planejadas.

O Programa possui metodologia própria para apoiar a inovação nas MPes: O Radar de Inovação. Conforme pode ser observado na Figura 1, o Radar da Inovação é o resultado da mensuração do nível de inovação na empresa para cada uma das 13 dimensões que constituem o Programa ALI. Por ser cíclico, o Radar de Inovação pode ser respondido até 5 vezes pelo empresário, e dessa forma é possível acompanhar o desenvolvimento da empresa nas dimensões abordadas no Plano de Ação.

Figura 1: Radar da Inovação



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016)

Essa metodologia foi adaptada do estudo original “The 12 Different Ways For Companies to Innovate” (Os 12 diferentes jeitos para as empresas inovarem) desenvolvida pelos professores Mohanbir Sawhney e Robert C. Wolcott da Kellogg School of Management (EUA) e prof. Inigo Arroniz da Deusto University, publicado em 2006 (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). Essas 12 dimensões são ancoradas por quatro dimensões chave - OFERTA, PRESENÇA, CLIENTES e PROCESSOS - conforme figura 2:

Figura 2: Radar de Inovação



Fonte: Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006)

Na metodologia adaptada ao SEBRAE e CNPq, foi acrescentado a dimensão “Ambiência Inovadora”, por acreditar que o estudo original analisava apenas cenário externo, mas é importante mencionar que boa parte da desenvoltura inovadora de uma organização está na capacidade de criar um ambiente propício ao desenvolvimento da cultura de inovação.

Diferentemente de uma grande empresa, em que equipes multidisciplinares com ramificações em todas os setores da organização são responsáveis pelo desenvolvimento

da cultura de inovação, na Micro e Pequena Empresa o responsável por todas ações inovadoras inicia-se com a visão de futuro do empresário. Mas caso o empresário não possua esse tino inovador, é aí que entra nossos Agentes Locais de Inovação: apresentar e construir a mentalidade empresarial inovadora. A inovação não deve ser considerada como um processo que possui início, meio e fim, mas sim uma filosofia de vida que pode ser convertida em diferencial competitivo.

PROGRAMA ALI: ONTEM

O Programa ALI teve início em 2008, com os Projetos Pilotos desenvolvidos no Paraná e Distrito Federal.

Em 2010, com este modelo testado e validado, foi expandido a outros estados brasileiros. Partiu-se de 396 Agentes Locais de Inovação atendendo 5.482 empresas em 2010, para 1.460 ALIs em campo atendendo 55.611 empresas em 2016, em todos os estados do País.

PROGRAMA ALI: HOJE

Só no estado de São Paulo, no ciclo desenvolvido entre os anos de 2015 a 2017, participaram mais de 420 Agentes

distribuídos em 26 escritórios regionais do SEBRAE-SP, atendendo mais de 18.000 empresas

Pela regional de Bauru, mais de 1100 empresas foram atendidas em 23 municípios da região por 20 Agentes Locais de Inovação selecionados para atuar no ciclo 2015-2017. Os Agentes foram capacitados durante o mês de junho de 2015 aperfeiçoando os conceitos de inovação, mas também com foco no desenvolvimento de competências atitudinais.

Em pesquisa realizada com clientes Participantes do Programa ALI em setembro de 2017, revelou-se resultados muito positivos advindos do Programa e da inovação aplicada. Para 88% dos respondentes, o Programa ALI ajudou a desmitificar a inovação, e por consequência criou na empresa uma cultura de inovação. Em 46% das empresas ouvidas pela pesquisa, o ALI ajudou a empresa na redução dos custos. Já para 44% das empresas, foi informado que o faturamento aumentou após a participação do Programa. Vale ressaltar que essas empresas apresentaram resultados positivos mesmo com a séria crise que assolou nosso país durante esses dois últimos anos. O que só corrobora com a ideia de quem passa por uma crise sai ainda mais fortalecido, tendo a inovação como fator chave para este sucesso.

PROGRAMA ALI: AMANHÃ

Assim como todas as empresas precisam inovar para permanecerem vivas, o Programa ALI também precisou. A

partir de 2018, a nova metodologia do Programa ALI terá como foco principal a Gestão da Inovação, e não mais a implantação da Cultura da Inovação, como foi feito até 2017.

O desenvolvimento de projetos de Inovação mais robustos ganhará prioridade frente à resolução de problemas pontuais das empresas atendidas. O número de empresas atendidas por Agente também diminuirá – antes cada ALI era responsável pelo atendimento de 40 empresas, e na nova metodologia esse número cairá pela metade. Com isso, o Agente terá mais tempo para se dedicar a cada empresa, com foco total na qualidade do atendimento, no cliente e em suas respectivas necessidades.

INICIATIVA DE BAURU

O Programa ALI, na ótica do CNPq, contribui com a disseminação científica e tecnológica no país, e esta publicação é o consolidado do esforço dos Agentes Locais de Inovação do escritório de Bauru do SEBRAE-SP para difundir a inovação nos Micro e Pequenos Negócios da região.

Que todo o conhecimento compilado nesta publicação sirva de inspiração aos leitores, e que a inovação permeie todos os âmbitos de nossas vidas, seja pessoal ou profissional. Sejam sempre inconformados com a situação atual, na busca incessante em fazer o seu melhor, e dessa forma conseguiremos transformar a realidade do nosso país.

REFERÊNCIAS

CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO. **The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World**. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: 2017.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. e ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review. Vol. 47, nº 3, pp. 74-81, 2006.

SEBRAE. **Manual operacional para o orientador do programa ali**. Sebrae/Brasília, 2016.

VICENTIN, T. **Brasil permanece em 69º lugar do Índice Global de Inovação**. Disponível em < <http://www.bitmag.com.br/2017/06/brasil-permanece-em-69o-lugar-do-indice-global-de-inovacao/>>. Acesso em out de 2017.

Cenários e Desafios para Inovação nas Micro e Pequenas Empresas: O Olhar do Gestor Local Sobre o Programa Agentes Locais de Inovação

Clemilton Luis Bassetto¹

INTRODUÇÃO

Diante do esforço em compreender todo o cenário que se apresenta em decorrência das mudanças impostas ao ambiente empresarial, emergem novas necessidades de reação e/ou adaptação com foco à competitividade e sobrevivência das empresas participantes desse espectro.

Surgem, então, diferentes abordagens que buscam facilitar esse processo, destacando-se dentre elas o que Dornelas (2005) denomina como sendo o empreendedorismo, considerado como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto,

1. Gestor Local do Programa Agentes Locais de Inovação - Sebrae/Bauru-SP clemiltonb@sebraesp.com.br

levam à transformação de ideias em oportunidades no ambiente de negócios. Para o termo “empreendedor” existem muitas definições, mas, uma das mais reconhecidas e que parece refletir melhor esse espírito é a de Joseph Schumpeter (1949) que afirma ser “[...] aquele que destrói a origem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (apud DORNELAS, 2005, p.39).

Para tanto, tem grande importância o acesso e uso da informação para negócio e na opinião de Rezende (2002, p. 75) “[...] gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o consequente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação passa a ser diferencial estratégico”. Além disso, vale lembrar que informação está ligada diretamente à geração de conhecimento e, conseqüentemente, à inovação.

Peter Drucker, em 1994, quando esteve no Brasil, mencionou que todo executivo, para sobreviver e se sustentar no ambiente das empresas baseadas em informação, “[...] precisa aprender a aceitar a responsabilidade pela informação, dar à informação o formato de uma ferramenta de compreensão, contrabalançar as informações externas com as internas e definir precisamente o que são informações” (apud ALVIM, 1998).

Deve-se entender por essa informação, conforme Cohen (2002, p.27):

[...] qualquer coisa que possa ser digitalizada, transformada em um fluxo de bits; sendo dados estruturados cuja forma e conteúdo são apropriados

para um uso em particular, possuindo significado contextual, de utilidade, proporcionando incremento ao conhecimento estabelecido.

Para esse mesmo autor:

O referencial que estrutura o uso da informação por parte das organizações. De modo genérico, entende-se que tal uso, visando a alcançar melhor posicionamento competitivo no mercado, é direcionado para seis estratégias genéricas [...] redução de custos, criação de valor, inovação, redução do risco, virtualização e diferenciação de produto (COHEN, 2002, p.34).

O termo “informação para negócio”, por sua vez, tem sido utilizado nos países desenvolvidos como prática de fornecimento de informações para negócios. Segundo Borges e Campelo (1997) esse termo tem sido pouco utilizado no Brasil e a terminologia se apresenta de forma diferente.

Januzzi e Montalli (1999) realizam um amplo levantamento de definições acerca dos termos ‘Informação para negócios’, ‘Informação tecnológica’, ‘Informação para indústria’, entre outros; objetivando uma maior clareza em relação à conceituação. A priori julga-se que se configura como uma definição abrangente, tentando ‘dar conta’ de todos os aspectos gerenciais de uma organização. Montalli (1994, p.167) diz que informação para negócios “[...] é aquela que subsidia o

processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatística, legislação e mercado”.

Rezende (2002, p. 79) afirma ainda que:

Vive-se em uma sociedade cuja única certeza é a mudança. E onde tudo muda a toda hora é impossível existir uma receita de sucesso. Os paradoxos que se apresentam aos profissionais desses novos tempos são vários: pensar a longo prazo, mas mostrando resultados imediatos; inovar sem perder eficiência; colaborar, mas também competir; trabalhar em equipe, sendo cobrado individualmente; ser flexível, sem romper padrões; conviver com o real cada vez mais virtual; manter a liberdade, mas estar cada vez mais conectado e em rede; estar focado, sem perder noção do que o cerca; buscar a perfeição em meio à rapidez; ser agressivo, sem perder a emoção; agir rápido e por impulso, mas com consciência; estabelecer-se, mas mudando e inovando sempre; dividir para poder multiplicar.

Diante dos desafios às empresas apontados por Rezende (2002), cabe destacar nesse cenário a atuação das micro e pequenas empresas (MPEs), na medida em que as mesmas representam, no seu conjunto, a maioria das empresas no Brasil. Por isso, se a informação assume certo protagonismo no gerenciamento estratégico das empresas, quiçá nesse tipo de organização em que se pesam particularidades ainda maio-

res, cujas fragilidades e vulnerabilidades aliadas ao cenário econômico pouco favorável acabam impactando ainda mais.

As autoras Fadel e Moraes (2007) destacam um aumento considerável de empresas de pequeno e médio porte que se veem obrigadas a “trabalhar” a informação com foco no desempenho de suas atividades no processo de tomada de decisão, objetivando o engajamento nas dinâmicas das transformações mundiais.

Pode-se evidenciar no cenário apresentado que, de acordo com pesquisas realizadas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), as micro e pequenas empresas (MPEs) representam um universo de 98% das organizações existentes no estado de São Paulo, as quais empregam 49% da força trabalhadora e são responsáveis por 37% da folha de salários.

Ainda, segundo o SEBRAE (2017), em comparação com outros países, o Brasil possui uma MPE para cada 21 habitantes, sendo o detentor da maior marca de habitantes por MPE no mundo. Ficando à frente de países como Alemanha, Reino Unido, França, Japão, Dinamarca e Áustria.

Pelos resultados apresentados na pesquisa do SEBRAE (2017), pode-se perceber o alto nível de importância desses empreendimentos na economia do País e seu impacto na sociedade brasileira, daí o objeto do estudo ora proposto estar focado nesse tipo de organização.

De acordo com a Lei 123/2006, considera-se como microempresa a pessoa jurídica que, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e como

pequena empresa a pessoa jurídica que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. Sendo que, a partir de 01 de janeiro de 2018, esse limite passa a ser de R\$ 4.800.000,00.

Por outro lado, uma característica marcante do universo das MPEs, segundo Schell (1995) é possuírem pequeno número de funcionários e além de:

- a) Estrutura organizacional simplificada, com pouco ou nenhum nível hierárquico e alta concentração de autoridade;
- b) Ocupa espaço bem definido no mercado em que atua;
- c) Possui maior intensidade de trabalho;
- d) A gestão geralmente não distingue assuntos particulares e profissionais, misturando, em muitos casos, a conta bancária pessoal com a conta bancária da sua empresa.

Ainda, segundo Schell (1995), a grande vantagem da MPE é que, por produzir em pequenas séries, tem maior possibilidade de responder às oportunidades em menor tempo atendendo mercados específicos e especializados.

Rodrigues (apud MOREIRA; SOUZA, 2004) destaca outras características que podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

- a) A empresa, em geral, é de propriedade de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas;

- b) É administrada pelo(s) proprietário(s) de forma autônoma e, mesmo quando profissionalizada, caracteriza-se como centro de decisões;
- c) O capital é financiado, em sua grande maioria, pelo proprietário;
- d) Possui área de operação limitada à sua localização ou, no máximo, vinculada à sua região geográfica;
- e) Sua atividade produtiva não ocupa posição de destaque ou predominância em relação ao mercado.

Gonçalves e Koprowski (1995) também ressaltam características das pequenas empresas: usam trabalho próprio ou de funcionários; não possuem administração especializada fora da empresa; não pertencem a grupos financeiros e econômicos e não possuem produção em escala; têm organização rudimentar; são receptoras de mão de obra liberada do setor rural; possuem estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores; têm dificuldade em obter créditos; falta-lhes poder de barganha nas negociações de compra e venda e apresentam integração bastante estrita com a comunidade local; sua direção é pouco especializada; têm falta de acesso ao capital por meio do capital organizado; têm dependência de mercados e de fontes de suprimentos próximos; e mostram baixa relação de investimento/mão de obra empregada.

No entanto, vale lembrar que a pesquisa do SEBRAE (2017), aferiu situação preocupante envolvendo a taxa de

mortalidade (fechamento) das MPEs com 23,7% até segundo ano de atividade, ou, seja, 1 em cada 5 empresas fecham antes de completarem 2 anos de mercado. Essa taxa de mortalidade chega a 58% no 5º ano no mercado.

Por sua vez, convém ressaltar, ainda, que uma das principais formas de sobrevivência e sustentabilidade financeira, é conhecer melhor seus clientes, fornecedores e melhorar seus modelos e técnicas de gestão, sendo primordial também investir em inovação, que pode estar em formas simples, mas que bem executadas podem trazer consigo retornos surpreendentes no sentido da competitividade das organizações em seu mercado de negócios.

INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Cada vez mais e com maior frequência as empresas têm sido alvo de estudos, principalmente após a retração de seu mercado na última década. Novos desafios são impostos aos empresários tendo em vista que o mercado está cada vez mais competitivo conforme foi explanado anteriormente.

Diante desse cenário, para se destacar, as empresas devem desenvolver vantagens competitivas, que segundo (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), ocorre quando uma empresa apresenta níveis de desempenho econômico superiores à média de seu setor.

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa consegue criar uma competência ou va-

lor superior, que a distingue das demais, para seus compradores. Desse modo, para o autor, essa empresa conseguirá vantagem competitiva sobre os concorrentes caso opte por um dos dois tipos básicos de estratégia: menor custo ou diferenciação.

Nas discussões que permeiam a competitividade empresarial, a inovação tem ocupado um lugar central, porque é base para a formulação de políticas de desenvolvimento regional. Em estudos realizados em países desenvolvidos, estima-se que a inovação é responsável por até 90% do crescimento da produtividade (QUANDT, 2005).

Os empresários modernos têm a preocupação constante em oferecer sempre produtos e serviços com altos percentuais de qualidade. Ser competitivo e ter qualidade nos produtos e/ou serviços, e garantir bons preços. As empresas similares dão o parâmetro para saber qual delas é competitiva ou não. Com a globalização, é importante para as empresas terem qualidade total e estarem preparadas para a competição global (SEBRAE/PR, 2015).

Entende-se por inovação a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (LEI 10.973/2004).

A Lei 11.196/2005, chamada Lei do Bem, classifica inovação a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.

Para o SEBRAE/PR (2015), nas organizações empresariais, a inovação tem três propósitos: 1. criar diferencial; 2. neutralizar a concorrência e; 3. aumentar a produtividade. Um produto, processo ou método de gestão pode ser considerado inovador se é novo para a empresa, ainda que seja lugar comum no setor de negócio, na concorrência ou em outros negócios.

Segundo o Manual de Oslo (2004), estes são os tipos de inovação:

- Inovação de produto: bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;
- Inovação de processo: método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado;
- Inovação de marketing: novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou da embalagem, no posicionamento do produto, na promoção ou na fixação de preços; e
- Inovação organizacional: novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Drucker (2002) estabelece uma relação de princípios e atitudes que favorecem, comportamentos empresariais que

prejudicam e ações que considera que não devem ser executadas quando a intenção é inovar. Esse autor destaca cinco atitudes que favorecem o ambiente inovador, sintetizadas como segue:

1. A inovação deliberada e sistemática começa com a análise das oportunidades – em que o empreendedor deve analisar diferentes fontes de oportunidades de inovação de maneira sistemática. Não bastando estar alerta. A busca tem que ser organizada.
2. A inovação é tanto conceitual como perceptual – deve-se sair da empresa para olhar; perguntar e escutar. “Os inovadores bem-sucedidos usam tanto o lado direito como o lado esquerdo de seu cérebro” (DRUCKER, 2002, p.190). Deve-se considerar analiticamente o que a inovação precisa ser para satisfazer uma oportunidade.
3. Uma inovação para ser eficaz precisa ser simples e tem que ser concentrada. Ou seja, deve ter um único propósito. Se não for simples, ela não funciona.
4. As inovações eficazes começam pequenas. Não são grandiosas. Segundo esse mesmo autor, é melhor que as inovações comecem pequenas, exigindo inicialmente pouco dinheiro, pouca gente e somente um mercado pequeno e limitado.
5. Uma inovação bem-sucedida visa à liderança. Para Drucker (2002, p.191), “[...] se uma inovação não visar à

liderança desde o início, dificilmente ela será suficientemente inovadora e, portanto, dificilmente terá condições de se estabelecer”. Para esse autor, todas as energias devem ser direcionadas para explorar a inovação e conseguir a liderança dentro de um dado meio. Caso contrário, a inovação mal planejada, pode oferecer oportunidades para a concorrência.

Considerando os comportamentos empresariais que prejudicam as ações inovadoras na organização, Drucker (2002) cita três atitudes:

1. A inovação não pode ser algo engenhoso demais. As inovações devem ser manipuladas por pessoas normais e algo muito complexo pode causar a falha da inovação.
2. A inovação não deve ser algo diversificado, disperso ou que propõe fazer muitas coisas ao mesmo tempo logo no início. Para esse autor, “[...] é preciso haver um núcleo unitário para os esforços inovadores ou eles provavelmente irão se dispersar por todos os lados” (DRUCKER, 2002, p.192).
3. A inovação deve ser para a situação presente. Não deve ser pensada para o futuro. Mesmo que sua aplicação provoque impacto de longo prazo a inovação deve ter aplicação imediata.

Finalmente, Drucker (2002) indica três condições que, frequentemente, são negligenciadas ao se pensar em inovação:

- Inovação é trabalho. Requer conhecimento e, com frequência, engenhosidade.
- Para alcançar êxito, os inovadores precisam valer-se de seus pontos fortes. Os inovadores bem-sucedidos veem as oportunidades com larga amplitude. Segundo o autor, em inovação pode ser mais importante construir a partir de nossos pontos fortes por causa dos riscos de inovação e o prêmio que resulta em conhecimento e capacidade de desempenho.
- A inovação é um efeito na economia e na sociedade, ela pode provocar mudança no comportamento de clientes, de professores, de fazendeiros, de oftalmologistas, enfim, das pessoas em geral. Ou, segundo esse autor, significa mudança em um processo, isto é, na maneira como as pessoas trabalham e produzem algo. “[...] Portanto, a inovação sempre precisa estar junto ao mercado, concentrada no mercado, e, deveras, guiada pelo mercado” (DRUCKER, 2002, p. 195).

Desse modo, reforçando e ampliando os conceitos apresentados, de acordo com Quandt (2005) a inovação é essencial para ampliar as oportunidades de ganhos econômicos e sociais das cidades, regiões e países.

Em complemento aos conceitos apresentados por renomados autores que classificam e conceituam inovação, existem entidades de fomento que além de se apoiarem em tais definições, aplicam modelos de análise e validação de projetos de inovação que identificam e determinam o nível de inovação e seus impactos nos negócios e na sociedade ao disponibilizar editais para apoio e incentivo à pesquisa da inovação.

Nesse sentido, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2016), entende ser importante identificar os seis elementos sintetizados a seguir, em suas análises de projetos de inovação:

1. Risco – considera o estágio do desenvolvimento e a distância em relação à comercialização; a complexidade da tecnologia empregada; a estrutura gerencial para o desenvolvimento do projeto; e a diferença entre a cultura de empresa inovadora considerando o projeto de inovação;
2. Abrangência e intensidade – considera o alcance da inovação. Verifica se a inovação é considerada só para a empresa, para uma região, o país ou para o mundo e se a inovação tem característica incremental ou radical;
3. Conhecimento envolvido – verifica se o conhecimento empregado na inovação é técnico ou de mercado; identifica quantas e quais pessoas detêm esse conhecimento e quais capacidades podem ser diferenciadas; considera se o conhecimento apropriado é suficiente para gerar uma barreira de entrada; e se a inovação merece ser protegida;

4. Barreiras – verifica a existência de barreiras de entrada para outras organizações realizarem a mesma inovação. Além de identificar as características que configuram essa barreira. Tais como: uso de patente; conhecimento não dominado pela concorrência; tempo necessário para a concorrência atingir o mesmo patamar; e pela necessidade de alto volume de recursos financeiros para atingir o mesmo patamar.
5. Impactos e aderência ao negócio – verifica a aderência da inovação à estratégia de negócios; identifica se a inovação resultará no crescimento da empresa; avalia se a inovação causará o aumento da produtividade na mesma; se o crescimento (baseado na inovação) se dará por aumento no faturamento ou pelo aumento no rendimento, ou seja, ganho na margem de lucro ou maior lucro agregando valor ao produto;
6. Externalidades – verifica quais os principais benefícios sociais, econômicos e ambientais decorrentes do projeto. Avaliando o desenvolvimento regional, fortalecimento da cadeia produtiva, exportação, parcerias com Universidades e Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs), geração de emprego e sustentabilidade.

As definições e classificações apresentadas ilustram a abrangência e complexidade do tema, além de fortalecer e evidenciar a dificuldade de incorporação dos mesmos, pelos

empresários e, ao confrontar a teoria com a prática, considerando a realidade brasileira. Segundo o Global Competitiveness Report (2016) ou Relatório Global de Competitividade, organizado pelo Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupava a 48ª posição em 2012, caiu para a 76ª colocação em 2015, chegando, em 2016, a ocupar o 81º lugar (Tabela 1). Ou seja, no intervalo de quatro anos (2012-2016) o país perdeu 33 posições, ficando atrás, por exemplo, dos demais países que, ao lado do Brasil, formam os BRICS (Rússia, Índia, China e África do Sul).

Tabela 1 - Ranking global de competitividade de países selecionados

Primeiros colocados	BRICS
1º Suíça	28º China
2º Singapura	39º Índia
3º Estados Unidos	43º Rússia
4º Países Baixos	47º África do Sul
5º Alemanha	81º Brasil

Fonte: *Global Competitiveness Report (2016)*

Experiências de outros países evidenciam que investimentos em inovação, além de constituir fator de competitivi-

dade, têm relação direta com o aumento da produtividade e motor do crescimento econômico dos países. Nesse sentido, para enfrentar a crescente competição global por mercados, as nações têm dado grande relevância aos fatores relacionados ao desenvolvimento científico, tecnológico e à inovação, tanto que, mesmo em período de crise, muitos países continuaram ampliando o volume de recursos direcionado a atividades de pesquisa e desenvolvimento (OCDE, 2016).

A pesquisa sobre o *ranking* global da competitividade (Tabela 1) reforça as principais causas identificadas com taxa de mortalidade em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2015) em que evidenciam as características e comportamentos que provocaram o encerramento das atividades nos empreendimentos paulistas. Ou seja, apesar de o Brasil ser considerado um país empreendedor, ao relacionar esses resultados, pode-se inferir, que o empreendedor não consegue planejar e avaliar seu negócio de maneira adequada e os motivos que indicam essa situação tendem a comprovar que esses empresários empreendem mais por necessidade do que por identificar uma real oportunidade de negócio no mercado em que atuam.

Seguindo com o mesmo raciocínio, ao comparar os índices de participação das MPEs brasileiras com outros países, percebe-se na Tabela 2 que a maioria dos países mantém uma grande concentração de MPEs. Em alguns casos, são mais representativas em comparação com o Brasil.

Tabela 2 - Ranking global de competitividade de países selecionados

Países	Participação MPE (%)	Participação Emprego (%)	Participação PIB (%)
Bélgica	99,1	54,5	44,8
Dinamarca	98,0	44,2	42,0
Espanha	99,3	59,8	43,9
França	99,2	48,2	42,6
Grécia	99,6	76,0	56,2
Holanda	99,0	46,9	38,8
Itália	99,4	66,8	50,9
Portugal	99,3	61,9	46,5
Reino Unido	98,2	37,4	35,7
Suécia	99,0	47,5	42,8
Brasil	98,0	49,0	27,0

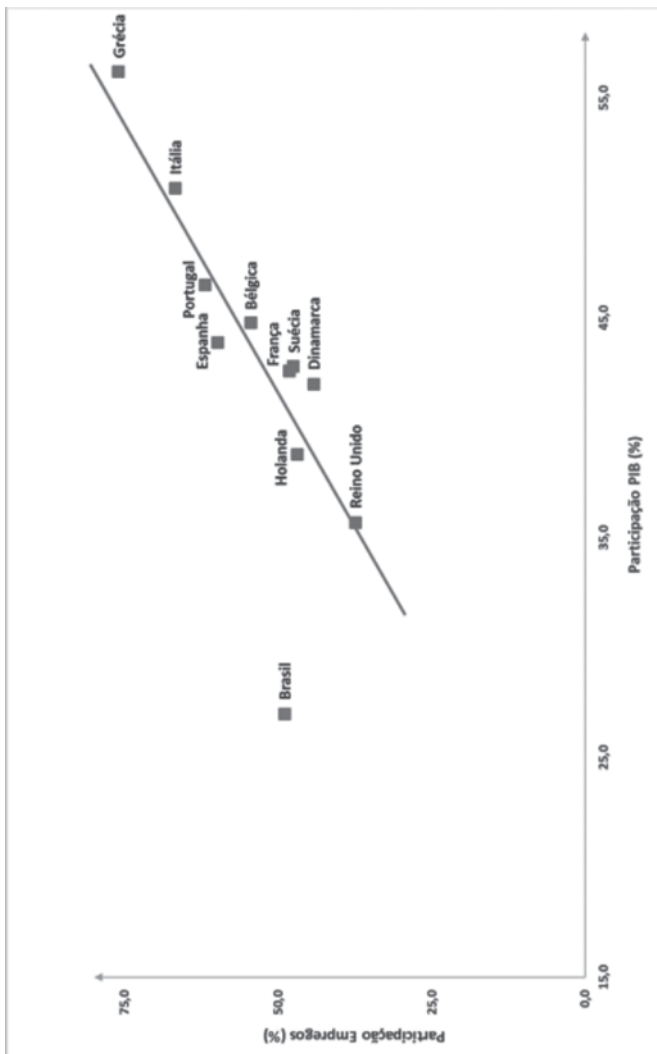
Fonte: SBA Fact Sheet 2016 – European Commission Enterprise and Industry e SEBRAE (2017)

No entanto, a Tabela 2 demonstra que o impacto dessas MPEs no Produto Interno Bruto (PIB) é um dos mais baixos ao comparar o desempenho das empresas brasileiras com as MPEs nos países da Europa. Na Itália, os pequenos negócios representam 99,4% dos estabelecimentos formais e produzem um impacto de 50,9% no PIB. Em Portugal, eles alcançam 99,3% e 46,5%, respectivamente. Na Dinamarca, que possui participação igual ao Brasil, com 98% de pequenos negócios, a participação chega a 42% no PIB.

Pode-se perceber ainda, ao analisar a Tabela, que existe uma clara correlação entre a geração de empregos e a participação no PIB. Quanto maior o número de empregos, maior o impacto no PIB e, em consequência, maior produtividade.

A baixa produtividade das MPEs brasileiras impacta diretamente na produtividade média da economia nacional. As pequenas empresas geram muitos empregos que não se refletem em produtividade. Na Figura 1, pode-se observar com mais facilidade essa diferença entre o Brasil e os outros Países ao relacionarmos o impacto dos empregos gerados e a produtividade.

Figura 1 - Correlação: Participação Empregos versus Participação PIB



Fonte: SBA Fact Sheet 2016 – European Commission Enterprise and Industry e SE-
BRAESEBRAE (2017)

A Figura 1, de modo didático, consegue evidenciar a distância produtiva percebida nas MPEs brasileiras. Quando essa posição se destaca totalmente afastada da curva de produtividade dos demais países comparados. Ou seja, mesmo com representatividades equivalentes na participação no número de MPEs e com relação aos empregos gerados por essas empresas, há um grande *gap* na produtividade das empresas brasileiras ao analisarmos o valor adicionado considerando o valor adicionado no PIB *versus* o percentual de empregos gerados por essas empresas.

Percebe-se ainda que, ao inverter a comparação e olhar para as médias e grandes empresas, elas empregam 51% da força trabalhadora e impactam em 73% do PIB. Fator que evidencia a necessidade de reversão do quadro de eficiência e competitividade das pequenas empresas do Brasil.

Por outro lado, como grande cenário de oportunidade, segundo pesquisa da FINEP (2016), as empresas inovadoras crescem 16% a mais, que as empresas não inovadoras; são 31% mais produtivas que as empresas não inovadoras; os trabalhadores têm salário 28,3% acima dos valores pagos para os trabalhadores das não inovadoras; e exportam 12% a mais em valor, que as empresas não inovadoras.

As informações apresentadas reforçam a necessidade do desenvolvimento de competências e habilidades específicas para que Brasil consiga atingir melhores níveis de desempenho com relação à inovação, ciência e tecnologia e, em

decorrência, diminuir as taxas de mortalidade das MPEs, que têm forte reflexo na geração de emprego e renda.

Nessa esfera, desenvolver competências inovativas pode ser de grande importância para o Brasil avançar ainda mais em comparação aos outros países.

Junto às MPEs uma importante iniciativa deve ser destacada: O Programa Agentes Locais de Inovação, criado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Este programa trouxe grandes avanços para as MPEs atendidas pelos agentes ALI, especialmente na região de Bauru/SP. Além disso, tem um importante impacto no ecossistema inovativo da região, uma vez que sua proposta é de justamente desenvolver a cultura inovadora.

PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI) DE BAURU/SP: O OLHAR DO GESTOR LOCAL

Na região de Bauru, O SEBRAE/SP, por meio do Programa Agentes Locais de Inovação, que atuou entre julho de 2015 a dezembro de 2017, através dos 20 agentes, possibilitou aos empresários participantes, refletir sobre suas oportunidades de inovar e ganhar competitividade e sustentabilidade no mercado.

Durante os 30 meses de duração do programa, 1.144 empresas foram atendidas por esses 20 agentes. Interessante destacar que, considerando a meta de atendimento individual, o número aproximado de empresas atendidas seria algo em torno de 800 empresas. Portanto, o universo atendido, superou em 43% a expectativa inicial estabelecida para o programa na região de Bauru.

A região de atuação do SEBRAE/SP – Bauru, contempla 37 municípios com um universo de aproximadamente 70 mil micro e pequenas empresas (MPEs). Com a atuação abrangente dos agentes sediados em cidades estratégicas na região, foi possível cobrir 62% dos municípios pertencentes a essa região de atuação do escritório. Municípios esses que concentram 94% da densidade empresarial da área de atuação da entidade para essas localidades.

Dentre as 1.144 empresas atendidas, pode-se constatar 245 segmentos empresariais diferentes compondo os principais setores da economia da região, sendo distribuídos da seguinte maneira: 51% das empresas atendidas são do comércio, 35% do setor de serviços e 14% da indústria.

Nesse período de atendimento, foram elaborados em conjunto com os empresários mais de 2.300 planos de ação para as empresas participantes, considerando que para esses planos, foram realizados os diagnósticos e radares de inovação, análises das fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA) e as respectivas devolutivas. Tendo em vista a duração do programa de até 30 meses, cada empresa poderia conseguir

desenvolver 5 ciclos de atendimento, sendo executado 1 ciclo a cada 6 meses em média. Ou seja, 5 planos de ação com os respectivos diagnósticos, análises e acompanhamentos pelos agentes.

Considerando que cada empresa desenvolve as ações dos planos de ação no seu ritmo e respeitando suas características e necessidades, foi possível detectar que 23% das empresas conseguiram desenvolver pelo menos 1 plano de ação, 26% conseguiram desenvolver 2 planos de ação, 40% das empresas conseguiram desenvolver 3 planos de ação, somente 10% dessas empresas conseguiram desenvolver 4 planos de ação e somente 1% conseguiu chegar no 5º plano de ação durante o tempo de duração do programa.

Nesse contato com as empresas, observou-se que muitas empresas apresentam ritmo próprio em função de dificuldades burocráticas, comportamentais, das limitações físicas, de pessoal ou financeiras, em função da realidade econômica da empresa ou do contexto social. Enfim, o grande desafio do programa é motivar o empresário para suplantar tais obstáculos e mais que isso, estimular e disseminar a cultura da inovação nas empresas para que sejam mais competitivas e consigam se destacar no mercado de atuação.

Para se ter uma ideia do trabalho realizado pelos agentes, ao longo desses atendimentos, foram realizadas mais de 11 mil visitas de acompanhamento nessas empresas atendidas. Esses números já são grandiosos sem considerar as trocas de mensagens constantes por *e-mail*, *WhatsApp*, *Messenger*, *Skype*, telefone, entre outros.

Por outro lado, ao observar as ações presenciais que os empresários realizaram junto ao SEBRAE/SP-Bauru, os números também são bastante expressivos: foram mais de 1.000 horas de consultorias recebidas, mais de 600 participações em cursos, oficinas, seminários e palestras; 21 empresários que estiveram em feiras nacionais como expositores, além de 41 empresários que participaram de visitas técnicas em feiras nacionais e 3 empresários em feiras internacionais; mais de 56 empresários participaram de sessões de negócios realizadas pela entidade, além de outras atividades promovidas por parceiros do SEBRAE/SP.

O trabalho realizado pelos ALIs nesses 30 meses de duração do Programa ALI na região de atuação do SEBRAE/SP – Bauru, demonstrou que a cultura da inovação deve fazer parte do cotidiano das empresas e evidencia ainda a necessidade de se intensificar os esforços junto aos empresários para que o trabalho não seja interrompido com a conclusão do programa para que conquistem melhores resultados e sejam mais competitivas em seu mercado de atuação.

A conquista de melhores posições no *ranking* de competitividade global, bem como o aumento da taxa de sobrevivência das MPEs estão diretamente relacionadas a essas ações de inovação implantadas pelos empreendedores. Ao compreender esse cenário e observar as oportunidades, a inovação passa a ser o caminho natural para as empresas inseridas nesse cenário.

Nessa obra, serão apresentados vários casos que representam uma pequena parte do universo de empresas beneficiadas

pelo programa. Os resultados indicam a importância do Programa ALI e a ação do SEBRAE/SP na orientação às MPES para a conquista de melhores resultados, sustentabilidade econômica e financeira e competitividade empresarial.

REFERÊNCIAS

ALVIM, P.C.R.C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 28-35, jan./abr. 1998

BORGES, M. E. N.; CAMPELLO, B. S. A organização da informação para negócios no Brasil. **Perspectivas em Ciência da informação**, Belo Horizonte, v.2, n.2, p.149-161, jul./dez. 1997. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=125&layout=abstract>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei 10.973/2004: **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm> Acesso em 06 set. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei 123/2006: **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de**

Pequeno Porte. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>> Acesso em 25 jun. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei 11.196/2005: **Incentivos fiscais para a inovação tecnológica.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm > Acesso em 06 nov. 2015.

COHEN, M.F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 26-36, set./dez. 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FADEL, B. MORAES, C.R.B. Cultura organizacional em cenários de mudança. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 8, n. 1, p. 82-89, fev.2007.

FINEP. **Programa de Investimento Direto em Empresas Inovadoras.** Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/>>

apoio-e-financiamento-externa/programas-e-linhas/descen-
tralizacao/inovacred> Acesso em 02 mar. 2016.

GONÇALVES, A. KOPROWSKI S.O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Edusp, 1995.

JANNUZZI, C. A. S. C.; MONTALLI, K. M. L. Informação tecnol-
ógica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.1, jan./abr. 1999.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Deve-
lopment). **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta
e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Versão
FINEP, 2004.

_____. **G20 INNOVATION REPORT 2016**. Disponível
em: <[https://www.oecd.org/sti/inno/G20-innovation-re-
port-2016.pdf](https://www.oecd.org/sti/inno/G20-innovation-report-2016.pdf)>. Acesso em: 3 maio 2017.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um
desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUANDT, O. Carlos. **Inovação em clusters emergen-
tes**. Disponível em: <[http://www.comciencia.br/reporta-
gens/2004/08/13.shtml](http://www.comciencia.br/reportagens/2004/08/13.shtml)> Acesso em 01.set.2015.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes
do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência
da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

RODRIGUES, M.E. **O conhecimento nas micro e pequenas empresas:** um estudo sobre sua absorção e utilização nas micro e pequenas empresas fluminenses. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

SCHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas:** como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SEBRAE/PR. **Guia para a inovação:** instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. Curitiba: SEBRAE/PR, 2015.

SEBRAE/SP. **Book de pesquisas sobre MPE's paulistas.** São Paulo: SEBRAE/SP, 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/book%20de%20pesquisas_MPE's%20paulistas_2015_web_v3.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2016.

_____. **Panorama dos pequenos negócios.** São Paulo: SEBRAE/SP, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

VASCONCELOS, F. C; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n, p. 20-37, 2000.

Processo de Orientação de Trabalhos Técnicos-Científicos de Agentes Locais de Inovação (ALIs): A Experiência do Sebrae Regional Bauru/SP

Maria Eugênia Porém¹

INTRODUÇÃO

O processo de orientação de um trabalho técnico-científico normalmente é pautado por muitos desafios, pois a ele está intrínseco uma relação entre orientador e orientando permeada por muitas subjetividades, que vai muito além do cumprimento de determinados protocolos - tais como, prazos, métodos e metodologias bibliográficas.

Nessa relação incluem-se as vicissitudes e idiosincrasias de ambos sujeitos envolvidos no processo, que embora

1. Orientadora do Programa Agentes Locais de Inovação - Sebrae / Bauru-SP. meporem@faac.unesp.br

estejam buscando atingirem um objetivo comum, não percorrem esse percurso da mesma maneira. Cada qual possui particularidades pessoais, comportamentais, cognitivas e afetivas que impactarão na sua conduta – seja como orientando ou como orientador.

Como então equilibrar as objetividades para realização de um trabalho científico, com as subjetividades dos sujeitos envolvidos nesse processo?

O processo de aprendizagem é constituído por encontros e desencontros de personalidades, de perspectivas e expectativas, de repertórios e histórias de vidas diferentes que, por meio das trocas simbólicas, afetivas e cognitivas, deverão gerar novos conhecimentos e resultar em um produto científico que qualificará todo o processo.

Talvez por isso a elaboração de qualquer trabalho técnico-científico sob a orientação de alguém, não deixe de ser um processo conflituoso. Não só porque está em jogo a relação entre orientador e orientando – questionamentos recíprocos sobre a conduta de um ou de outro -, mas sobretudo do orientador com ele mesmo e do orientando com ele mesmo. É, pois, processo de um questionar-se a si mesmo – orientador questiona se seu método é o mais eficaz, por exemplo; o orientando questiona se está ou não atingindo as expectativas do orientador.

Para Duarte (2005) orientador e orientando possuem características pessoais, acadêmicas e profissionais diferenciadas. E, talvez seja esse o fator chave para que se tenha êxito no processo: reconhecer que a despeito das objetividades de um trabalho técnico-científico, dos métodos e metodologias

a serem adotadas e dos aportes teóricos fundantes do estudo, o que está em jogo é a capacidade de ambos – orientador e orientando – entenderem seus papéis e seus compromissos, seus deveres e direitos no processo; respeitarem a individualidade e as diferenças de cada um; reconhecerem seus limites e, acima de tudo, se disporem à busca constante para sua superação. Mais que isso, conhecerem-se para se perceberem enquanto sujeitos em reciprocidade e em solidariedade.

Não por acaso fica difícil imaginar um processo de orientação sem o envolvimento de ambos sujeitos na constituição de uma relação de empatia e alteridade necessária à construção do conhecimento inerente ao desenvolvimento dos trabalhos técnico-científicos.

Dessa maneira, conhecerem-se passa a ser essencial para a construção do conhecimento. Queremos dizer que o envolvimento desses sujeitos no processo de construção do conhecimento se dá, primeiro, pela disposição de ambos em se conhecerem e comunicarem de forma a se conhecerem ainda mais; ressignificarem suas percepções e sentidos e daí criarem algo novo.

Segundo Kaplún (1999, p.73) “a construção do conhecimento e sua comunicação não são, como costumamos imaginar, duas etapas sucessivas através das quais primeiro o sujeito se apropria dele e depois o enuncia. São, isso sim, o resultado de uma interação”.

É nesse aspecto que este artigo propõe apresentar o processo de construção do conhecimento em trabalhos técnico-científicos, por meio da descrição de uma experiência de orientação.

Essa experiência se deu no âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), mais especificamente com 20 agentes ALIs, do escritório de Bauru, São Paulo, em que a autora atuou como orientadora na elaboração de artigos científicos.

De caráter ensaístico e descritivo, esse artigo parte da perspectiva de que a construção do conhecimento necessária à elaboração de trabalhos técnico-científicos se dá por meio de experiências comunicacionais e dialógicas que ao longo do processo são impulsionadoras da incorporação de novos repertórios e novos conhecimentos.

Para tanto, a pesquisa bibliográfica foi utilizada como metodologia para dar suporte teórico ao relato descritivo do processo de orientação do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), criado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O Programa ALI tem o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação em micro e pequenas empresas (MPEs), oferecer orientação gratuita e personalizada, propor soluções às demandas das empresas atendidas e acompanhar o desenvolvimento *in loco* (SEBRAE, s/d)

OPROCESSODEORIENTAÇÃOEA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

O processo de orientação de trabalhos técnico-científicos nunca nos parece uma tarefa fácil de fazer e, tampouco, fácil

de explicar – quiçá de escrever sobre ele. E, de acordo com Bianchetti e Machado (2012, p. 31), “[...] é escassa a referência à função do orientar, que poucas vezes tem sido alvo de pesquisa, o que se refere na falta de teorizações a respeito”, talvez por isso, se torne ainda mais difícil. Afinal, quem se interessaria em saber ou escrever sobre como ocorre o processo de orientação de um trabalho? E, porque estudar uma temática como essa poderia ser importante?

Arrisco dizer que o afastamento desse tipo de objeto de pesquisa justifica-se no fato de que um processo de orientação nunca é tão mecanizado como talvez se quisesse que ele fosse. E, por não sê-lo, outras variáveis que vão muito além das mais evidentes e cartesianas nos apresentam como grandes desafios a nossa compreensão. Quero dizer que, o processo de orientação implica em afetividades que ousam permear todo relacionamento entre orientador e orientando. Mesmo que se busque pela objetivação desse relacionamento, afetos e sentimentos sempre existirão e persistirão para dar significado a essa relação. É bem como diz Cifali (2001, p. 103), “na dualidade entre ‘saber e afeto’, [não se pode] deixar de lado um dos termos em proveito apenas do outro”.

Por isso, não raro, se percebe que mesmo que exista afetação no relacionamento entre orientadores e orientandos, procuram-se formas de enquadramento pelo saber racional, por condutas que tendem a minimizar o contato mais pessoal e afetivo, na ilusão de que essa relação possa ser estabelecida sem esse envolvimento na produção do conhecimento. Nesse

enquadramento, arrasta-se a herança positivista da ciência e, esforça-se para mantê-la implacável.

Não obstante, “para ensinar é preciso desarmar-se” (BROLEZZI, 2014, s/p). Dito de outro modo, para ensinar precisamos nos despir daquilo que cremos saber com clareza para que nada ofusque aquilo que deveríamos saber (BACHELLARD, 1996 apud BROLEZZI, 2014, s/p).

Então, podemos destacar a dupla responsabilidade do orientador: enquanto um ser aprendente mas que também ensina; que deverá desenvolver a consciência crítica sobre o processo de ensino e aprendizagem, na medida em que se compromete na superação das amarras que muitas vezes existem para lançar o orientando à conquista de autonomia e liberdade.

Queremos reforçar que, orientar é uma tarefa que exige vigilância, pois é um ofício que lida com o ser humano de natureza complexa e imprevisível e, por isso, constituído de saberes e afetações. Essa vigilância requer do orientador reconhecer que a orientação se dá em uma temporalidade contextual e que o orientando ao estar inserido nesse contexto se torna mais frágil e afetado por ele. É compreender que a orientação se dá em um processo de construção do conhecimento, mas que também é relacional, por vezes, terapêutico e emocional.

Querer separar todas essas nuances que impactam no processo é descontextualizar o sujeito daquilo que é – ser humano complexo, mutável e culturalmente constituído enquanto indivíduo e ser social.

Não obstante, o processo de orientação é, sobretudo, um processo de interação. É por meio da interação que incorporamos os instrumentos culturais que impactam em nosso aprendizado. Queremos dizer que o processo de orientação, assim como todo processo de ensino e aprendizagem é um processo comunicacional, na medida em que a construção do conhecimento se dá na e pela interação entre sujeitos (VYGOTSKY, 1994). Schleiermacher (apud POMBO, 2000, p. 76?), “[...] defende que a comunicação é *constitutiva* do processo de construção do conhecimento, que não há conhecimento sem um diálogo universal (“o princípio primeiro de todo o esforço voltado para o conhecimento é o da comunicação”)]”.

Portanto, a orientação sob a perspectiva da construção de conhecimento, é um processo comunicacional que se fortalece ou se fragiliza pelas trocas simbólicas e objetivas estabelecidas entre orientando e orientador.

Dito isso, vale frisar que em uma orientação não existe regras rígidas ou receitas prontas que podem ser aplicadas de maneira generalizada. Cada orientando constitui-se em uma orientação única, repleta de significações e ressignificações próprias. Ela se fundamenta na relação entre orientador e orientando. Ambos se encontram nessa relação e constroem sentidos, um sobre/para o outro – dos limites, problemas e dúvidas do processo -, e sobre as nuances presentes no processo científico – dos autores que consultam, das observações que fazem do objeto de pesquisa, das normas e regras que permeiam a escrita científica.

ALI BAURU E O PROCESSO DE ORIENTAÇÃO DO TRABALHO TÉCNICO-CIENTÍFICO: RELATO DE EXPERIÊNCIA

O Programa Agente Local de Inovação (ALI) foi criado pelo SEBRAE em parceria com o CNPq e desde 2010 vem oferecendo oportunidades para jovens egressos do ensino superior atuarem como bolsistas em atividade de extensão. Esses jovens bolsistas atuam junto às micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras e têm como objetivo desenvolver a cultura de inovação nessas empresas. Para o CNPq (s/d):

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. Isto, além da aderência do programa ao seu papel no sistema nacional de C,T & I, motivou a participação do CNPq. Esta participação se dá na operacionalização do programa, pela concessão de bolsas de Extensão no País (EXP).

Ainda de acordo com o CNPq (2014), as bolsas concedidas têm como finalidade:

Apoiar profissionais e especialistas visando ao desenvolvimento de atividades de extensão inovadora e/ou transferência de tecnologia. Compreende ações voltadas para o desenvolvimento de

negócios e processos inovadores e a disseminação de conhecimento, cuja relevância possa contribuir para a inclusão social e o desenvolvimento econômico do País.

Cabe destacar a importância de iniciativas dessa magnitude, especialmente quanto à relevância social do programa, haja vista sua capacidade de gerar capital social e econômico em micro e pequenas empresas brasileiras. De acordo com o SEBRAE (2014, p. 6):

As Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Em âmbito nacional as micro e pequenas empresas são, em seu conjunto, responsáveis pela empregabilidade de milhares de brasileiros e a manutenção e sobrevivência de inúmeras famílias. Segundo o SEBRAE (2014, p. 7), nos últimos 30 anos a importância das MPEs vem crescendo e os dados corroboram, pois:

- As MPEs geraram, em 2011, 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB);

- Esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava 21,0% do valor adicionado (PIB), e em 2001, 23,2%;
- Serviços e comércio representaram, em 2011, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizava 7,8%;
- Em relação ao número de empresas as MPEs representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas;
- Em relação ao emprego, as MPEs representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio;
- Cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, por MPEs.

Além disso, devemos considerar que as MPEs contribuem para o desenvolvimento local e regional, na geração de emprego e renda e na formação e sustentação do capital econômico de uma localidade.

Não obstante, embora seja representativa a contribuição do conjunto de MPEs brasileiras elas não são sustentáveis. Segundo dados do IBGE (2013 apud VILLAS BOAS, 2015), no 4º ano de existência, quase 50% das MPEs fecham suas portas.

O Programa ALI, de certa forma, ao apoiar o desenvolvimento de cultura de inovação nas MPEs pode gerar um

círculo virtuoso com impactos justamente nesse âmbito. Empresas que buscam melhorias contínuas, que se capacitam e melhoram sua gestão podem ter mais chance de sobreviverem – e, essas características estão ligadas à cultura de inovação.

Para ser bolsista do Programa ALI, o egresso do ensino superior deve participar de processo seletivo próprio e ao ser selecionado fica sob a supervisão de um gestor local, locado em escritório regional do SEBRAE com a coordenação de um gestor estadual.

No nosso caso, a pesquisa foi realizada junto aos ALIs pertencentes ao escritório regional de Bauru, Estado de São Paulo.

No ano de 2015, o SEBRAE Regional de Bauru, recrutou 20 agentes ALIs. Inicialmente os agentes passaram por um período de capacitação e, depois de sua conclusão, passaram a atender MPEs de Bauru e região.

Basicamente os compromissos dos bolsistas ALI estão relacionados ao atendimento de MPEs, a atualização de dados no sistema ALI, na elaboração de um artigo científico e de um Estudo de Caso.

No atendimento às MPEs os agentes aplicam dois instrumentos, em fases diferentes.

O primeiro instrumento aplicado pelos ALIs é o Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Esse instrumento traça o diagnóstico de gestão das MPEs e aponta fatores que precisam ser melhorados.

Após esse diagnóstico os agentes aplicam um outro instrumento o Radar de Inovação que, por sua vez, é aplicado em até 5 etapas (ciclos) de acordo com a evolução de cada empresa atendida. O Radar de Inovação utilizado pelo Programa ALI foi reelaborado Bachmann & Associados em 2008 tendo como base o Radar da Inovação proposto em 2006 por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2011) (apud SEBRAE, 2016).

O radar originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2011) apresenta doze dimensões em que as empresas podem inovar nos negócios: oferta, plataforma, solução, cliente, experiência do cliente, valor, processo, organização, cadeia de fornecimento, presença, redes e marca. O Radar da Inovação do SEBRAE contém 13 dimensões da inovação. (SEBRAE, 2016, p.14).

No Radar utilizado pelo ALI a 13ª dimensão – Ambiência Inovadora - foi incluída para atender à realidade das MPES brasileiras e considera “[...] aspectos do ambiente da empresa favoráveis para a inovação, como a utilização de apoio de entidades como SEBRAE, universidades, entre outras” (BACHMANN; DESTEFANI, 2008 apud SEBRAE, 2016, p.14). Na figura 1 é possível identificar as 13 dimensões:

Figura 1: Radar de Inovação



Fonte: Bachmann & Associados (2014)

Durante todo esse processo os ALIs alimentam um banco de dados com a performance de cada empresa aderida ao programa. Esses dados, além de permitir que sejam identificados os avanços de cada empresa é um meio de informação para subsidiar o desenvolvimento do artigo científico que o ALI deve elaborar a partir do 18º mês de atuação no programa.

Para orientar a elaboração do artigo científico é prevista uma bolsa para um professor que atua como um tutor desses agentes, na qual a autora faz parte desde julho de 2016.

O orientador também passa por processo seletivo e, se aprovado, além de capacitação deve seguir o “Manual operacional para o orientador do Programa ALI” (SEBRAE, 2016) e outras instruções repassadas pelo gestor local e coordenador estadual.

De acordo com o Manual (SEBRAE, 2016, p. 13 e 17):

O orientador, bolsista de extensão tecnológica do CNPq, mestre ou doutor com mais de seis anos de formação superior, é responsável pela orientação e aprovação dos ALI quanto à produção de artigo e de Estudo de Caso, dentro do modelo SEBRAE e dos prazos previstos durante a vigência da bolsa. [...]

O foco do orientador é, essencialmente, a garantia da abordagem metodológica para a construção do artigo e do Estudo de Caso, bem como o atendimento às normas de formatação estabelecidas e aprovações das publicações.

Especificamente, no caso da Regional Bauru, o início do processo de orientação aconteceu em julho de 2016 e foi desenvolvido buscando acompanhar os prazos estabelecidos pelo Programa alinhado às expectativas e necessidades de cada ALI.

RELATO DE EXPERIÊNCIA

Ao assumir a bolsa para orientação foi possível perceber que, a despeito da enorme tarefa que se tinha pela frente, ela poderia ser muito enriquecedora.

Os desafios se apresentavam de diferentes formas: a do primeiro contato com pessoas cujo perfil e particularidades eram totalmente desconhecidas. Não se sabia nada a respeito desses 20 jovens bolsistas; das suas histórias de vidas, suas experiências acadêmicas-científicas, seus medos e suas dificuldades. Tudo era muito novo. Dessa forma, decidiu-se que a orientação seria estruturada de forma a atender às exigências protocolares do SEBRAE/CNPq, mas que também procurasse respeitar a cada um dos 20 ALIs. A seguir apresentaremos a estrutura de orientação.

ESTRUTURA DA ORIENTAÇÃO:

Foi agendada para o dia 08/07/2016 a primeira reunião para apresentação da orientadora aos ALIs. O gestor local fez a abertura dos trabalhos e elencou alguns objetivos e metas que deveriam ser alcançados ao longo do processo de elaboração do artigo. Na ocasião a orientadora fez a apresentação de seu currículo e experiências profissionais, especialmente as acadêmicas/científicas. Também cada ALI se apresentou.

Como objetivo principal desse encontro, além da apresentação, pautou-se no alinhamento de datas, metodologias de orientação e canais de comunicação. As definições foram:

- Quanto às datas: elaboração de agenda para 6 meses; elaboração conjunta de plano de atividades de acordo com modelo próprio do Programa;
- Quanto às metodologias: capacitação, apostila; atividades de apoio, e orientações coletivas e presenciais;
- Quanto aos canais de comunicação: grupo do *WhatsApp* para informações coletivas; *WhatsApp* individual; grupo no *Facebook* para compartilhamento de bibliografias; e-mail para informações relevantes; *googledrive*: para postagem de atividades, textos/bibliografias e fontes de pesquisa bibliográfica, manuais, etc.; reuniões presenciais e por *Skype*: para alinhamentos.

Nesse primeiro encontro pudemos perceber que os ALIs não se sentiam muito à vontade para perguntar e expor suas dúvidas. Também certa expectativa dos mesmos quanto a essa nova etapa de elaboração dos artigos – inseguros e incertos sobre o que fazer.

O segundo encontro entre orientadora e os ALIs se deu no dia 15/07/2016 e teve como objetivo instrumentalizar minimamente os ALIs para iniciarem a elaboração do artigo.

Foi elaborada pela orientadora material didático² que serviu de base para a capacitação. Esse material em formato de apostila continha os 5 passos iniciais para elaboração do artigo e seu objetivo foi de subsidiar os ALIs com informações sobre a definição de itens imprescindíveis ao início de uma pesquisa científica, quais sejam: tema, problema de pesquisa, objetivos, justificativa, revisão/metodologia.

Para cada etapa de elaboração de artigo explicada na apostila existia uma tarefa em que os ALIs teriam que fazer para reforçar o aprendizado. Ao todo, nesse primeiro momento, foram realizadas 5 atividades³.

Cabe informar que o SEBRAE estipulou algumas exigências para elaboração do artigo, quais sejam: utilização dos resultados do instrumento radar de inovação que fora aplicado nas fases 1 e 2 do programa; utilização dos resultados de no máximo 3 dimensões, um número entre 10 a 20 MPEs do mesmo segmento como amostra de pesquisas. Além disso, o ALI deveria seguir um modelo (*template*) proposto, constituído de: Título; Autor e Orientador; Resumo; Palavras-chave; Introdução; Revisão da literatura, Procedimentos metodológicos; Apresentação, Análise e Discussão dos resultados;

2. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/0B5uu9z88JiyZdWk5UTJfVGhELWs?usp=sharing>

3. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1wyKzDhBVWAnrHtrPij5moKfKSdQeukfk?usp=sharing>

Considerações Finais; Agradecimento e; Referências. O artigo não deveria ultrapassar 15 páginas e deveria seguir minimamente as normas da ABTN (com ajustes, por exemplo, as citações não poderiam ultrapassar as 5 linhas e deveriam estar no corpo do texto).

Como forma de aproximação entre a orientadora e orientandos, foi proposto reuniões coletivas via *Skype*. Essas reuniões foram realizadas nos primeiros meses de orientação e, buscou-se com elas diminuir a ansiedade dos agentes.

As primeiras fases de pesquisa nas quais várias decisões, tais como, tema, problema de pesquisa, objetivos são normalmente planejadas, são permeadas pelo medo de errar, pelas dúvidas sobre o que fazer, etc. Então ao colocá-los em contato uns com os outros tendo a orientadora como mediadora pode amenizar esses sentimentos.

Foi proposto também aos agentes participarem de uma palestra sobre os fundamentos da inovação e as micro e pequenas empresas. Essa palestra foi realizada por uma das mestrandas da orientadora, cuja pesquisa versava sobre essa temática. O objetivo da palestra foi contribuir com a formação repertorial dos agentes, sugerir bibliografias e pôde estabelecer uma discussão mais científica sobre o objeto de pesquisa.

Durante o período de orientação, o canal *WhatsApp* foi enormemente utilizado. Ele serviu para estabelecer um canal de comunicação coletiva em que informações que não precisavam ser detalhadas, apenas transmitidas, eram

constantemente passadas. Da mesma forma, foi montado um grupo secreto no *Facebook*. Nele eram constantemente compartilhadas bibliografias, textos, notícias que poderiam servir de base para o artigo.

Finalmente, as orientações individuais. Fazíamos pelo menos 2 por mês. Esse foi um momento impar na produção do artigo e na relação orientador e orientandos. Nela era possível reconhecer as necessidades, medos, receios, sonhos de cada orientando. Foi uma experiência rica de aprendizados, de partilha de conhecimento.

Para que todas essas ações pudessem ser planejadas, a orientação fez uma pesquisa preliminar para traçar minimamente o perfil dos ALIs. Essa pesquisa foi feita por meio de formulário *googledocs* e enviado por e-mail, em julho de 2016, para que os ALIs pudessem responder.

Mapeamento do Perfil dos orientandos

Sobre os achados desse mapeamento temos:

- A. Sobre a idade e o gênero dos Alis:** 4 Alis possuem idade entre 18 e 25 anos; 15 entre 26 e 30 anos e; 1 de 41 e 45 anos. Dos 20 ALIs, 9 são do sexo feminino e 11 são do sexo masculino;
- B. Sobre a formação na graduação:** 4 Alis são formados em Administração; 3 em Engenharia Química; 2 em Relações

Públicas. Os outros Alis possuem formação em: Ciências Biológicas, Gerontologia, Publicidade e Propaganda, Gestão da Qualidade, Turismo, Tecnologia em Meio Ambiente, Arquitetura em Urbanismo, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Produção, Engenharia Mecânica e Engenharia de Materiais.

- C. Sobre o ano de conclusão da graduação:** 1 Ali concluiu em 2011; 5 em 2012; 6 em 2013; 6 em 2014 e; 2 em 2015.
- D. Sobre formação continuada:** 12 Alis têm Especialização e 3 mestrado – concluídos ou em andamento, conforme quadro 1.

Quadro 1: Curso e período – Formação continuada

CURSO	TIPO	CONCLUSÃO
Engenharia de Produção	Especialização	2015
Engenharia de Segurança do Trabalho	Especialização	em andamento
Estratégia Competitiva - Comunicação, Inovação e Liderança	Especialização	2015
Finanças, Controladoria e Auditoria	Especialização	em andamento
Finanças corporativas	Especialização	em andamento

Gerenciamento de Projetos	Especialização	em andamento
Gestão Ambiental	Especialização	2014
Gestão da Comunicação em Mídias Digitais	Especialização	em andamento
Gestão Estratégica de Pessoas	Especialização	em andamento
Gestão Industrial	Especialização	em andamento
Gestão Industrial e Negócios	Especialização	em andamento
Marketing e Comunicação	Especialização	em andamento
Marketing e Propaganda	Especialização	em andamento
Comunicação	Mestrado	2015
Engenharia de produção	Mestrado	em andamento
Educação para ciência	Mestrado	2015

Fonte: elaborado pela autora

E. Sobre a experiência de escrever um artigo científico: 11 dos 20 ALIs disseram já ter passado por essa experiência.



- F. Sobre o grau de dificuldade para escrever um artigo científico:** a maioria dos Alis disseram ser de alto ou razoavelmente alto a seu grau de dificuldade.



G. Sobre o grau de conhecimento no desenvolvimento e escrita de um artigo científico: a maioria dos Alis disseram ter um conhecimento razoavelmente alto sobre como escrever um artigo científico.



É possível notar que o mapeamento releva a diversidade, tanto de formação, idade e de experiência e conhecimento sobre a produção de um artigo científico. Uma realidade que, embora aparentemente possa parecer desafiadora, também sugere a riqueza de olhares, pontos de vistas, personalidades de cada um. A diversidade de composição desse quadro é muito pertinente à proposta do Programa, uma vez que tem como objetivo a geração de inovação e, esta, por sua vez, não acontece em am-

biente homogêneo. É na heterogeneidade que surgem as oportunidades de inovação – na contradição, no embate de ideias, de visões de mundo. Da mesma forma, foi possível perceber com o processo de orientação: cada Ali pode oferecer novos olhares à orientadora e vice-versa o que deixou o trabalho ainda mais rico, seja na variedade de temas, de formas de pensar a estratégia de pesquisa de campo e na apresentação dos resultados.

Cabe destacar que basicamente o método de orientação se pautou na comunicação colaborativa e dialógica. Foi por meio dela que conseguimos interagir com os Alis de forma que a confiança, a reciprocidade e a solidariedade foram sendo construídas. Foi sem dúvida um processo de mobilizar-se para o outro (BATSON, 1991 apud BROLEZZI, 2014) na construção do conhecimento. E, talvez tenha sido esse o maior desafio da orientação, pois nela está intrínseco o comprometer-se com olhar do orientando. É abrir mão dos nossos olhares, muitas vezes tidos como certos, para ver através dos olhos do orientando. É compartilhar interioridades, compactuar com suas necessidades; pensar na temporalidade e no contexto para buscar formas de superá-las.

Por isso, ao final desse processo, sobre os resultados alcançados temos que dizer que foram muito positivos. Todos os agentes cumpriram com os prazos estabelecidos e finalizaram os artigos dentro do planejado.

Concluimos todo processo em julho de 2017 e agora teremos os mesmos publicados nesse livro – sem dúvida uma grande conquista para todos!

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI**: Relatório Técnico. Curitiba. 2014.

BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (org.). **A bússola do escrever**. São Paulo: Cortez, 2012.

BROLEZZI, A.C. **Empatia na relação aluno/professor/conhecimento**. Revista de Psicologia. vol. 17, no. 27, ano 2014.

CIFALI, M. **Conduta clínica, formação e escrita**. In: PERRENOUD, P.; PAQUAY, L. ALTET, M.; CHARLIER, E. (org.). **Formando professores profissionais: quais estratégias? Quais competências?** 2 ed. rev. Porto Alegre: Artmed, 2001.

CNPQ. Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). RN-050/2014. Disponível em http://www.cnpq.br/web/guest/view/-/journal_content/56_INSTANCE_0oED/10157/2357382. Acesso em Ago. de 2017.

_____. **ALI – Agentes Locais de Inovação**. s/d. Disponível em < <http://cnpq.br/apresentacao-ali>>. Acesso em set. 2017.

DUARTE, A. N. **Relação dialógica entre orientador e orientando**: intercâmbios significativos. In: MORAES, Roque; HACKMANN, Berenice Gonçalves; MANCUSO, Ronaldo

(Orgs.). De Marte a Narciso: (sobre)vivências em dissertações de mestrado. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005. p. 135-143.

KAPLÚN, M. **Processos educativos e canais de comunicação**. Revista Comunicação & Educação, São Paulo, ano V, n. 14, p. 68-75, jan.-abr. 1999.

POMBO, O. Comunicação e construção do conhecimento. Itinerários Investigar em Educação 2000. Disponível em <http://www.ie.ulisboa.pt/investigacao/publicacoes/itinerarios-investigar-em-educacao-2000>. Acesso em Ago. de 2017.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em < <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em set. de 2017.

_____. Agentes Locais de Inovação: receba o Sebrae na sua empresa. s/d. Disponível em < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em set. de 2017.

_____. **Manual operacional para o orientador do programa ali**. Sebrae/Brasília, 2016.

VYGOSTSKY, L. S. **A Formação Social da Mente**. Martins Fontes - São Paulo. 5ª edição, 1994.

VILLAS BOAS, B. 2015. Metade das empresas fecha as portas no Brasil após quatro anos, diz IBGE. Folha de São Paulo (on line). Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1677729-metade-das-empresas-fecha-as-portas-no-brasil-apos-quatro-anos-diz-ibge.shtml>>. Acesso em ago de 2017.

Parte II

The background of the page is a solid dark blue. It features several overlapping, semi-transparent geometric shapes in various shades of blue and teal. These shapes are primarily triangles and quadrilaterals, some of which are oriented diagonally, creating a layered, architectural effect. The shapes are positioned in the lower half of the page, leaving the upper half mostly clear for the text.

A Importância do Conhecimento Como Agente de Inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

Alisson Perantoni Guigen¹

1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo e globalizado a concorrência de mercado cresceu a um nível global, pois os frequentes avanços tecnológicos facilitam a inserção de novas empresas no mercado, principalmente através da internet. Deste modo, os consumidores possuem acesso a uma gama diversificada de empresas que possam atender-lhes da maneira que necessitam.

1. Bacharel em Turismo pela UNESP. Agente Local de Inovação do Programa ALI (Sebrae/CNPq). aliperantoni@gmail.com

Cabe às organizações buscarem meios de se diferenciarem nesse cenário cada vez mais competitivo. Atualizar-se frente ao mercado tornou-se, então, não apenas uma alternativa, mas também uma necessidade vital para o sucesso de uma organização nesse anseio de aumentar sua competitividade no mercado.

Porém, assim como defendem Macedo, Porém e Andrelo (2014), o simples fato da empresa se atualizar, incorporando novas tecnologias e/ou novos métodos de trabalho, não garante, por si só, que a mesma aumente sua competitividade no mercado, uma vez que é preciso que tais reestruturações estejam alinhadas com o planejamento estratégico e as decisões alinhadas com seu negócio.

Assim como expõe Choo (2006, p. 30) é importante que a empresa saiba onde buscar o conhecimento que necessita, compreenda qual informação e qual conhecimento é mais relevante e mereça uma atenção maior para aquele momento e desenvolva meios para captar esse conhecimento, dentro e fora da organização. Ou seja, cabe à empresa criar mecanismos que incentivem o diálogo para que os membros possam compartilhar seus conhecimentos, gerando novos conhecimentos a partir da combinação de outros já existentes na organização e, com isso, aumentando sua capacidade de flexibilização às mudanças externas e também ao seu potencial inovador.

Diante disso, essa pesquisa tem como objetivo avaliar quais as vantagens em aplicar o processo de Gestão do

Conhecimento (GC) em MPÉs, utilizando como amostragem quatro empresas do setor de reparos automotivos atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), localizadas no município de Lençóis Paulista, com população estimada de aproximadamente 66 mil habitantes (IBGE, 2016) e distante 300 km da capital do estado, São Paulo. A justificativa para tal estudo se deu a partir da observação dos avanços tecnológicos das montadoras no desenvolvimento de novos automóveis e, com isso, o modo com que as MPÉs necessitam buscar constantemente novos conhecimentos para que possam atender um nicho de mercado cada vez maior e tais conhecimentos podem estar presentes na própria organização. Na estruturação metodológica deste artigo buscou-se realizar um embasamento teórico e conceitual sobre GC e qual o seu valor para Micro e Pequenas Empresas (MPÉs). Após isso, buscou-se avaliar os dados obtidos através da aplicação do Radar da Inovação (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014) em dois momentos diferentes, aqui abordados como ciclos 0 e 1, para compreender as ações que compõem a Dimensão Ambiência Inovadora e, por fim, relacioná-las com a base conceitual utilizada neste artigo.

Apresenta-se em um primeiro momento a revisão da literatura e, na sequência, a metodologia e a análise e discussão dos resultados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO PARA AS EMPRESAS

No cenário contemporâneo, mudanças internas e externas ligadas aos ambientes organizacionais ocorrem com cada vez mais velocidade e complexidade. Tais mudanças podem ser entendidas a partir do surgimento de novas tendências de produtos e serviços, novos processos que resultam em agilidade e/ou redução de custos, melhorias no relacionamento entre as empresas e seus diversos públicos, mudanças no ambiente de produção, capacitação de colaboradores, inserção de novas tecnologias, dentre outras. Sendo assim, é indispensável para as empresas o acompanhamento constante dessas mudanças para que aumentem a sua competitividade no mercado local, assim como defendem Picinin, Kovaleski e Raimundi (2010).

Atentar-se a essas mudanças exige uma constante busca por novos conhecimentos que devem ocorrer dentro e fora da empresa. Isso porque pode-se obter informações relevantes para o sucesso da empresa tanto externamente, ao observar as tendências de mercado, métodos de trabalho de outras organizações, surgimento de novos softwares de gestão, novas segmentações de mercado, hábitos de consumo, etc., por exemplo; quanto internamente, criando canais de comunicação que dão voz às opiniões importantes à empresa.

Choo (2006, p. 179) defende que o conhecimento é “[...] o resultado dos relacionamentos que a organização manteve ao longo do tempo com seus clientes, fornecedores e parceiros”, portanto, o relacionamento da empresa com esses sujeitos é estratégico para o sucesso das organizações.

Tais conhecimentos podem ser considerados fontes relevantes de diferenciação, na medida em que fornecem ativos intangíveis que podem ser agregadores de valores ao negócio da empresa. Por isso, uma empresa que deseja se diferenciar perante a um mercado competitivo, necessita desenvolver formas de buscar e disponibilizar o conhecimento, especialmente, o conhecimento coletivo, permitindo com isso que seu capital intelectual seja aplicado cada vez mais em prol de seus objetivos.

O conhecimento, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), pode existir de duas maneiras: I) de maneira explícita, isto é, a partir de uma sistematização e formalização do mesmo, registrado de diferentes maneiras, desde a forma escrita até detalhando-o em desenhos, por exemplo. Também comumente conceituado como conhecimento explícito, esse tipo de conhecimento pode ser expresso por números, como uma planilha financeira. Por isso, ele é transmitido em linguagem formal e pode ser sistematizado. Para Lara (2004, p.31), o conhecimento explícito “é adquirido principalmente pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos” e; II) de modo tácito, que é o conhecimento informal e está ligado aos sentidos, à percepção individual, à tomada de

decisões pautadas em convicções e perspectivas. Portanto, é mais difícil de ser transmitido ou comunicado, pois possui uma qualidade pessoal, tornando-se assim mais difícil de ser formalizado. Carbone (2009, p.82) corrobora com essa assertiva, pois explica que o conhecimento tácito é “produzido pela experiência da vida, incluindo elementos cognitivos e práticos”. Além disso, o conhecimento tácito é resultante de diversos fatores como a formação educacional, facilidade em compreender o assunto em questão, experiências pessoais e profissionais, dentre outros. Ambos os tipos de conhecimento estão disponíveis em qualquer empresa e são muito importantes a elas. Eles se complementam e se relacionam. Entretanto, a difícil tarefa é de justamente uma empresa saber como fazer uso de ambos os tipos de conhecimentos para melhorar sua competitividade. Herek, Colla & Pirani (2008, p. 05) dizem que a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida “[...] como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, sedimentando-o como parte da rede de conhecimentos da organização”.

Certamente que converter os conhecimentos e aplicá-los em uma organização, especialmente porque deles poderá surgir inovação é uma tarefa que requer que a empresa crie um ambiente propício. Esse ambiente só é possível se constituído de pessoas engajadas na busca, socialização e compartilhamento do conhecimento. Sendo assim, é necessário engajar pessoas em prol da criação e do compartilhamento do

conhecimento, fazendo-as compreender a contribuição que a gestão do conhecimento possui no planejamento estratégico da organização, como um meio para que se alcance a visão estabelecida.

Sá e Sá (2005, p. 773), defendem que o engajamento das pessoas ligadas à organização para com a gestão do conhecimento (GC) depende diretamente da cultura organizacional adotada na empresa. Segundo as autoras, quanto maior a coerência entre a cultura organizacional e a cultura dos empregados, maior o engajamento dos indivíduos no processo de criação e compartilhamento do conhecimento. Deste modo, quanto menor a coerência entre a cultura da organização e a cultura dos empregados, menor o engajamento neste processo e, conseqüentemente, menor o seu potencial inovador.

Não por acaso, a busca por conhecimento, quando feita de maneira sistematizada e alinhada às pessoas poderá ser de grande valor para uma empresa. Isso significa que uma empresa focada na gestão do seu conhecimento poderá ter mais chances de estar à frente da sua concorrência, pois permitirá que o conhecimento trazido pelas pessoas em contato com os conhecimentos disponíveis na organização e externos a ela poderá criar novos conhecimentos. Por isso, segundo Picinin; Kovalski e Raimundi (2010, p. 19) “[...] é necessário gerir o conhecimento, permitindo capturar, armazenar, recuperar, consultar e analisar conhecimentos relativos aos tipos de capitais”.

Dito de outra forma, a gestão do conhecimento poderá facilitar também a geração de inovação nas empresas, na

medida em que as mesmas utilizarão o conhecimento já disponível para incrementar seus produtos, serviços e a oferta de valor aos seus clientes, Herek, Colla e Pirani (2008, p. 06) embasam esta premissa ao afirmarem que a gestão do conhecimento “[...] proporciona a emergência de ativos de conhecimento essenciais para a criação de valor e de diferencial competitivo para as empresas, independentemente do seu porte”.

Ao gerenciar o conhecimento existente na empresa, tratando-o como um ativo intangível, capaz de proporcionar a adaptação da empresa em seu ambiente externo e, com isso, permitir o alcance de objetivos pré-estabelecidos, evidencia-se a importância que a GC possui para a capacidade inovadora de uma organização. Felipe e Mota (2015, p. 64) afirmam que a GC “[...] caracteriza-se como um procedimento importante para o desenvolvimento das organizações, e entre estes elementos encontra-se o incentivo à inovação”.

Entendendo-se a inovação como um processo de criação ou de mudanças significativas, com intuito de obter melhorias, em produtos e serviços, ou em processos internos, ou em métodos ligados ao marketing ou à estrutura organizacional da empresa, assim como foi conceituado pela OECD (2005, p.55), compreende-se, assim, a estreita relação que a GC pode trazer para a capacidade inovadora da organização, uma vez que estimula a criação de canais de comunicação internos e externos, o trabalho em equipe e a busca constante por melhorias.

Nota-se que, normalmente, grandes empresas investem em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), criando departamentos específicos para isso. Cabe às micro e pequenas empresas (MPEs), então, elaborar meios para que o conhecimento de seus colaboradores se converta em melhorias, aperfeiçoamentos e em inovação. Ou seja, que possa fluir através de métodos sistematizados e formalizados e, desta maneira, seja possível absorvê-lo e utilizá-lo de modo que busque aumentar a sua competitividade e seu potencial inovador.

2.1.1 CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS AUTOMOTIVOS: A IMPORTÂNCIA DE UMA AMBIÊNCIA INOVADORA

Gerenciar o conhecimento disponível dentro de uma empresa é crucial para o aumento da sua capacidade de inovação, portanto, uma tarefa que deve ser desenvolvida pelas micro e pequenas empresas (MPEs) que buscam crescimento, competitividade e pretendem se diferenciar da concorrência, diminuir o tempo e custos nos processos e o aumento do lucro (COSTA & LUZ, 2016, p. 10).

Do mesmo modo que as MPEs possuem particularidades em suas estruturas que podem ser consideradas entraves na gestão do conhecimento e na inovação, também possuem particularidades que facilitam no processo de GC, como o menor número de níveis hierárquicos, o que facilita o

compartilhamento entre empresas, assim como defende Oliveira et al. (*apud* COSTA & LUZ, 2016, p. 09).

La Rovere (2001, *apud* RODRIGUES, 2009, p. 59) corrobora com essa assertiva ao entender que as MPEs possuem maior flexibilidade frente às adaptações do mercado, atuam em nichos que apresentam alta taxa de inovação e, por fim, possuem um ambiente que proporciona uma motivação maior, por parte dos colaboradores, em desenvolver ideias voltadas à inovação.

Segundo a Lei Complementar 123/2006, Capítulo II, Microempresa é a organização que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) é aquela que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006, p. 1).

O universo de pesquisa abordado neste artigo é composto por MPEs do setor automotivo, localizadas no município de Lençóis Paulista (SP). Segundo o site Empresômetro (2017), existem cerca de 6.814.410 MPEs voltadas ao comércio e reparos de veículos automotores e motocicletas no Brasil. Apesar de que muitas se caracterizarem como comércios, têm no serviço de reparação sua maior fonte de renda e, sendo assim, foram tratadas como empresas de serviços nesta pesquisa.

O município de Lençóis Paulista possui uma frota de aproximadamente 25 mil automóveis e 8 mil motocicletas,

de acordo com o IBGE (2015), e o número de empresas voltadas ao comércio e reparos de veículos automotores e motocicletas na cidade é de aproximadamente 2.749 empresas (EMPRESÔMETRO, 2017).

Este segmento conta com diversas mudanças aplicadas pelas montadoras todos os anos. Segundo Sabbaghet al (2010, p. 928), “o desenvolvimento de veículos autônomos tem despontado grande empenho do campo da robótica”, portanto, novos motores, novas funções digitais, como GPS integrado ao painel, novos designs, ajustes que necessitam de tecnologia embarcada, câmbios automáticos, direções elétricas, etc., são inovações lançadas e reformuladas anualmente pelas montadoras, cabendo às MPEs do segmento de reparos automotivos a busca por atualizações e reciclagens para, desta maneira, conseguir atender a maior fatia de mercado possível, buscando se diferenciar das demais no mercado local.

As empresas conseguem ter acesso às informações necessárias para a reciclagem e atualização do conhecimento de diversas maneiras: em eventos muitas vezes organizados pelas próprias montadoras, em cursos, a partir de parcerias com instituições de ensino técnico e/ou superior e, por fim, participando de redes de cooperação entre empresas.

Este compartilhamento de informações e de conhecimentos entre empresas apresenta-se como uma estratégia que pode ser adotada por MPEs na busca por oportunidades de inovação. Uma vez que o conhecimento é criado e compartilhado entre todas as empresas da rede, não são exigidos

altos investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). Mambrini et al (2011, p. 32-33), porém, alertam que para que este processo ocorra de maneira natural e eficaz, é preciso implantar a cultura da inovação na empresa. Assim como defendem Macedo, Porém e Andrelo (2014, p. 112), ao afirmarem que a inovação é uma decisão estratégica “[...] em que a organização assume para si e compartilha com seus públicos de interesse por meio de processos interativos e de troca de experiências e vivências, particulares e coletivas”.

Por se tratar de um processo que exige troca de informações valiosas e, por vezes, até mesmo sigilosas entre empresas, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 203-204) afirmam que as organizações envolvidas devem se esforçar para encontrar maneiras de nutrir uma cultura, uma linguagem para facilitar a troca de ideias e uma atmosfera de confiança e de cuidado, “[...] assim, o processo de criação do conhecimento interorganizacional começa com os mesmos fundamentos de criação de conhecimento dentro da organização”.

Segundo Macedo, Porém e Andrelo (2014), a busca por conhecimentos que possam se converter em ideias inovadoras é uma das diversas características avaliadas pelo Radar da Inovação. Este, por sua vez, é uma metodologia utilizada pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), oriundo de uma parceria entre o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que avalia o grau de inovação das MPEs nos últimos trinta e seis meses por meio

de aplicação do questionário interativo, no qual são atribuídos escores quantitativos em treze dimensões distintas, que são: I) Oferta; II) Plataforma; III) Marca; IV) Clientes; V) Soluções; VI) Relacionamento; VII) Agregação de Valor; VIII) Processos; IX) Organização; X) Cadeia de Fornecimento; XI) Presença; XII) Rede; e XIII) Ambiência Inovadora. Os escores do Radar da Inovação são escalonados em três estágios, sendo: I) ausência de inovação; II) inovação incipiente; e III) inovação presente. Como cada dimensão pode possuir mais de uma questão, os escores são organizados e apresentados em um gráfico de rede em uma escala de 0 a 5, de acordo com o estágio da dimensão avaliada. A aplicação do Radar é feita em ciclos de 0 a 4, e após cada ciclo é elaborado um plano de ação que visa aumentar o grau de inovação nas empresas atendidas.

A décima-terceira dimensão, Ambiência Inovadora, possui peso dois na avaliação, pois avalia as ações voltadas exclusivamente à inovação. Esta dimensão conta com seis questões, sendo quatro delas relativas às fontes externas de conhecimento, isto é, se a empresa buscou conhecimentos relacionados ao negócio em ambientes externos, como em apoio de entidades como universidades, o próprio SEBRAE, SENAC, SENAI, em eventos do setor, ou em contato com fornecedores e clientes, ou ainda se pagou taxas e/ou *royalties* por invenções patenteadas, ou aquisição de *know-how* e competências, etc. As outras duas questões relativas à dimensão Ambiência inovadora dizem respeito à busca por programas

de financiamento à inovação e se a empresa criou e sistematizou algum programa para coleta de ideias dos colaboradores, de modo organizado e documentado (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Nota-se, portanto, que esta dimensão está diretamente relacionada à GC, uma vez que a criação de um programa formalizado para coleta de sugestões dos colaboradores, que tem como intuito armazenar, organizar e gerenciar o conhecimento existente nos indivíduos da empresa, é nitidamente uma das propostas da GC, assim como defendem Costa & Luz (2016, p. 10). Os mesmos autores afirmam que este processo de gerenciamento do conhecimento possibilita que a empresa avalie o ambiente e tome decisões mais sensatas e seguras. Também a busca por conhecimento em ambientes externos faz parte do processo de GC. Ao buscar conhecimentos explícitos em cursos ou em consultorias, o empresário consegue, a partir da combinação de conhecimentos explícitos, ter uma visão mais sistêmica de sua empresa e, com isso, tomar decisões mais concisas com o apoio de profissionais capacitados para tal. Eventos, congressos e feiras podem apresentar tendências de mercado, tanto em novos produtos e serviços quanto em novos processos, novos fornecedores, novos softwares de gestão, plataformas de divulgação, etc. Britto (2002, *apud* SCHOMMER, 2012, p. 6) corrobora com essa assertiva ao alegar que “[...] o evento é uma das ferramentas que melhor oportuniza a comparação entre preço,

qualidade e características de produtos/serviços [...]”. Desta maneira, os eventos apresentam-se como uma oportunidade de busca por novos conhecimentos de mercado, podendo resultar em otimização e em ideias que possam se converter em inovação.

Já as ações elaboradas com intuito de absorver algum conhecimento a partir da coleta de opiniões de clientes e fornecedores, como pesquisas de satisfação, por exemplo, se revelam como uma importante ferramenta de GC. Segundo uma cartilha elaborada pelo SEBRAE (2015, p. 8-9), medir a satisfação dos clientes é importante para se medir a percepção de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, permite melhorias e inovações, permite identificar novas oportunidades de negócios, ajuda no processo de fidelização do cliente, permite identificar quais são as prioridades para a melhoria da gestão da empresa e, por fim, antecipa os comentários nas redes sociais, evitando-se possíveis situações em que o cliente faça uma avaliação negativa para toda a rede, ao invés de fazer diretamente para a empresa.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como procedimentos metodológicos adotou-se a pesquisa bibliográfica, com fins exploratórios, com objetivo de desenvolver a revisão da literatura e a fim de relacionar as

palavras-chave: inovação, gestão do conhecimento e micro e pequenas empresas. Buscou-se por fontes impressas e digitais, especialmente em livros e revistas científicas e especializadas. Complementarmente à pesquisa bibliográfica desenvolveu-se uma pesquisa aplicada, por meio dos dados obtidos na aplicação do formulário do Radar de Inovação, ciclos 0 e 1, com objetivo de verificar o desempenho das empresas pesquisadas em relação ao grau global de inovação e da Dimensão Ambiência Inovadora, a fim de compará-los e relacioná-los ao conceito de GC. A amostra de pesquisa foi composta por quatro MPEs do setor automotivo, especificamente de reparos automotivos, localizadas na cidade de Lençóis Paulista, interior de São Paulo. O período de coleta de dados abrangeu os meses de julho de 2016 a março de 2017, que abrange os ciclos 0 e 1.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em um primeiro momento buscou-se apresentar a média global das quatro MPEs pesquisadas no ciclo 0 e compará-las com o ciclo 1, com intuito de observar qual o grau de inovação destas empresas antes e após aderirem ao Programa ALI. O gráfico 1 revela os resultados obtidos:

**Gráfico 1 – Média Global do Radar de Inovação
ciclo 0 e ciclo 1.**



Fonte: elaborado pelo autor

A média das quatro empresas estudadas, conforme aponta o gráfico 1, revela que ações voltadas à melhoria da marca e à criação de novos canais de comunicação com o mercado destacaram-se no ciclo 0, isto é, antes do Programa ALI. Entretanto, as dimensões Agregação de Valor, Processos e Presença obtiveram os menores escores. A dimensão Ambiência Inovadora, por sua vez, revela que as empresas estudadas não possuíam o hábito de buscar conhecimento em fontes internas ou externas à organização. É possível fazer uma relação sobre a predominância de ações inovadoras nas dimensões Rede e Marca, na média das empresas no ciclo 0, ao analisar

o ambiente macroeconômico do país na época, caracterizado por crises e incertezas, pode-se entender que as empresas estudadas estavam elaborando ações de sobrevivência no mercado, utilizando-se das novas facilidades de comunicação via aplicativos e redes sociais para fortalecer sua marca, expor seus produtos e, com isso, tentar aumentar as vendas e os lucros. Já no ciclo 1 pode-se observar que houve mudanças significativas nas ações voltadas aos Clientes, Relacionamento, Agregação de Valor, Cadeia de Fornecimento, sendo o cadastro de clientes, a elaboração de novos meios para se relacionar e melhorar a experiência dos clientes na empresa, a busca por novos fornecedores e a formalização de parcerias para realizarem compras conjuntas, e parcerias também para complementar a oferta das empresas as principais ações executadas pelos clientes.

As MPEs, muitas vezes, desconhecem o valor da GC e não aplicam o processo de fluidez do conhecimento tácito para explícitos em seus negócios (COSTA & LUZ, 2016, p. 2). Sendo assim, um dos principais objetivos do Programa ALI é disseminar a cultura da inovação nas MPEs atendidas, incentivando os empresários a adotarem práticas inovadoras que garantam o sucesso e a sobrevivência da empresa (PRAZERES, 2015, p. 163). Sendo o fomento à cultura da inovação a principal missão do Programa ALI durante o período de atendimento às empresas, observando-se e priorizando as treze dimensões abordadas no radar da inovação, compreende-se a importância que o Programa ALI pode trazer às MPEs atendidas por ele, uma vez que são realizados diagnósticos e sugeridas ações com base nos resultados obtidos.

Desde o início do Programa, em julho de 2015, o agente ALI sugeriu ações de busca de conhecimentos internos e externos à organização como meios de gerar inovação e aumentar a competitividade no mercado. Tais ações se resumem, basicamente, na criação do hábito de realizar reuniões regulares e criar canais de sugestões dos colaboradores, a implementar pesquisas de satisfação dos clientes, visitas a feiras e a fornecedores.

O gráfico 2 traz os escores obtidos pela empresa exclusivamente na dimensão Ambiente Inovadora, comparando-se os ciclos 0 e 1:

Gráfico 2 – Comparação dos escores da dimensão Ambiente Inovadora, por empresa, no ciclo 0 e 1

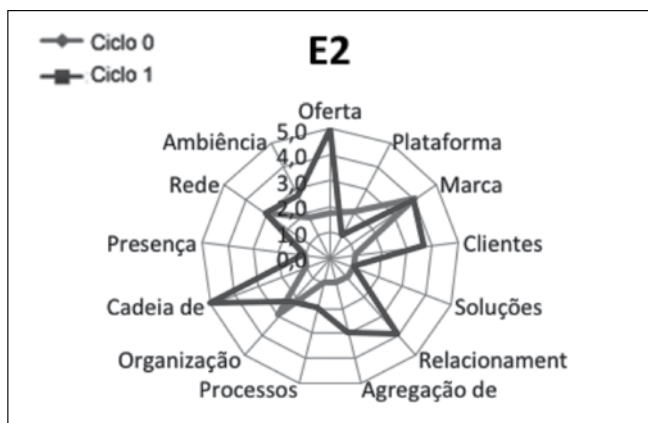


Fonte: elaborado pelo autor

Das quatro empresas, apenas a empresa E2 realizou as ações que dizem respeito à dimensão Ambiência Inovadora. As ações realizadas foram: cadastro de clientes e aplicação de pesquisa de satisfação dos clientes e utilização do material Planeja Fácil Sebrae, que, assim como explica a Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2013), é um painel que “[...] deve ser afixado em local de visibilidade do gestor e sua equipe [...] e que permite visualizar os pontos fortes e fracos e os projetos para o crescimento da empresa”, sempre contando com os colaboradores para isso.

No gráfico 3, pode-se observar os escores do Radar da Inovação do ciclo 0 e ciclo 1 da Empresa nº 2, a única que realizou as ações propostas pelo ALI para o aumento do escore da dimensão Ambiência Inovadora:

Gráfico 3 – Comparação dos ciclos 0 e 1 do Radar de Inovação da empresa 2.



Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se observar que paralelamente ao aumento do escore da dimensão Ambiência Inovadora, ocorreu aumento nos escores das dimensões Oferta, Clientes, Relacionamento e Agregação de Valor. Essa relação pode estar diretamente relacionada à GC, uma vez que este é um fator que auxilia a incorporação de processos inovadores dentro da empresa (FELIPE & MOTA, 2015, p. 75) e é facilmente adaptado às MPEs devido à simples estrutura organizacional destas, “[...] com supervisão direta, comunicação interna face-a-face e comunicação externa descomplicada” (HEREK, COLLA & PIRANI, 2008, p. 11).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a pesquisa bibliográfica, pode-se considerar que existem os dois tipos de conhecimentos em toda organização, inclusive nas MPEs, independentemente de seu porte, de seu faturamento, do número de colaboradores, etc. Estes conhecimentos, por sua vez, devem ser tratados como ativos intangíveis pelos líderes dessas organizações. O conhecimento pode estar presente tanto explicitamente, por meio de planilhas, manuais, documentação e padronização dos processos, etc., quanto implicitamente, oriundo das experiências dos colaboradores frente às atividades executadas diariamente.

Sá e Sá (2005, p. 772) corroboram ao afirmar que a GC “[...] nada mais é que a habilidade de uma organização para

gerir o conhecimento tácito e integrá-lo ao conhecimento explícito”. Takeuchi e Nonaka (2008) defendem que o conhecimento tácito deve ser fluído do indivíduo para o grupo, analisado e aproveitado pela organização de acordo com os seus objetivos e, por fim, reintegrado à empresa, gerando novos conhecimentos tácitos. Esse processo de GC permite que as empresas incentivem a criatividade e a inovação de maneira estruturada (COSTA & LUZ, 2016, p. 10) e, além disso, tenham uma base de informação que sustente tomadas de decisões importantes que possam pôr em risco a segurança e a opinião pública da organização (CHOO, 2006, p. 253).

A análise de dados permitiu observar que as MPEs estudadas não conheciam o processo de GC, não buscavam informações importantes relacionadas ao segmento automotivo e isso resultava em inovações não planejadas, inconstantes e não divulgadas. Após o ALI sugerir ações voltadas à busca de conhecimento dentro e fora das organizações, pôde-se observar que a empresa que realizou tais ações obteve aumento também nas outras dimensões, como Oferta, Marca e Agregação de Valor.

Deste modo, foi possível observar, na prática, que a busca de conhecimento resultou em inovações em outras dimensões da empresa. Apesar do aparente sucesso nas ações, a eficácia em relação ao aumento de faturamento, aumento no número e na satisfação de clientes, ganho na visibilidade da marca, aumento da satisfação dos colaboradores, aumento da sua competitividade no mercado, etc., porém, depende

de análises mais aprofundadas sobre o atual cenário da empresa, comparando-se com o cenário anterior à aplicação das ações. Desta maneira acredita-se ser possível mensurar com exatidão o sucesso da GC na empresa em questão, apesar dos resultados sugerirem uma melhora significativa na gestão da mesma.

Como pesquisador, a principal experiência obtida foi a compreensão do quanto o processo de GC pode ser benéfico às MPEs, desde que se busque atender os objetivos da empresa. Foi possível observar, portanto, que não se trata de uma tarefa fácil, pois depende do empenho de todos os envolvidos, independente do cargo em que ocupa na organização, pois em um processo de GC a hierarquia deve ser minimizada o máximo possível para que não ocorram objeções no processo de fluidez do conhecimento tácito para explícito.

AGRADECIMENTOS

O presente estudo foi elaborado contando sempre com a ajuda do Clemilton Luís Bassetto, gestor do Programa ALI do ER de Bauru, que sempre nos apoia, tira dúvidas e nos incentiva a prestar um trabalho bem feito. Agradeço ao Sebrae e CNPq. Do mais, agradeço à minha família e aos demais agentes pelo constante apoio e amizade.

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico.** Curitiba. 2014.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123.** 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm> Acessado em 29/03/2017.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHOO, C.W. **A Organização do Conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. 2ª ed. SP: Editora Senac São Paulo, 2006.

COSTA, J; LUZ, A. A. **A Importância da Gestão do Conhecimento em Micro e Pequenas Empresas.** 3º CONAFASE, Ponta Grossa: Paraná, 2016.

EMPRESÔMETRO, Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **Tudo sobre MPEs em um só lugar.** 2017. Disponível em <<http://empresometro.cnc.org.br/>> Acessado em 28/03/2017.

FELIPE, A. A. C; MOTA, D. A. R. **A Gestão do Conhecimento como recurso de inovação para Micro e Pequenas Em-**

presas (MPEs): o modelo Enabling Knowledge Creation (EKC). In: R. Ci. Inf. E Doc., Ribeirão Preto: SP. V. 6, n. 1, p. 57-78, 2015.

HERECK, M; COLLA, J. E; PIRANI, S. L. **Criação do Conhecimento por meio do modelo de Nonaka para a pequena empresa:** estudo de caso da Empresa Jumoser. In: V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte: Minas Gerais, 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades:** Lençóis Paulista. 2016. Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/v3/cidades/municipio/3526803>> Acessado em 30/03/2017.

LARA, C. R. D. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.** São Paulo: Nobel, 2004.

MACEDO, A. M., PORÉM, M. E., ANDRELO, R. Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre a aplicação do “Radar da Inovação”. In: **Revista Comunidade e Sociedade**, vol. 26, p. 109-135, 2014. Disponível em <<http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/2029/1949>> Acessado em: 29/03/2017.

MAMBRINI, A. B.; DATTEIN, E.; MEDINA, J. A. A.; CINTHO, S.; MACCARI, E. A. (2011). Cultura inovadora na pequena e média empresa. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 2 n. 1, 2011. p 26-51.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (ODCE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: 2005.

PRAZERES, C. A. C., Evolução de pequenas empresas atendidas pelo Programa Ali (BA): enfoque na dimensão relacionamento. **Cadernos de Inovação em pequenos negócios**: Orientadores (recurso eletrônico). Sebrae, CNPq. V.3, n.3 (2015) – Brasília: Sebrae, 2015.

PICININ, C. T., KOVALESKI, J. L., RAIMUNDI, C. V. Gestão do conhecimento e inovação: um enfoque logístico. **Revista Eletrônica FAFITFACIC**. v. 01, n. 01, p. 17-29, 2010. Disponível em <<http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/viewFile/8/4>> Acessado em: 15/03/2017.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. PEGN. **Nova ferramenta do Sebrae ajuda a visualizar metas e acompanhar projetos de forma visual e simples**. 2013. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI332102-17180,00-NOVA+FERRAMENTA+DO+SEBRAE+AJUDA+A+VISUALIZAR+METAS+E+ACOMPANHAR+PROJETOS+DE.html>> acessado em 10/05/2017.

RODRIGUES, E. A. G. **Barreiras à Inovação em micro e pequenas empresas**. Aveiro: Portugal. 2009.

SÁ, M. A. D; SÁ, A. D. **Gestão do Conhecimento**: uma estratégia que passa pela coerência de culturas individuais e organizacionais. In: EGEPE -ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. Curitiba: Paraná, 2005. P. 771-785.

SABBAGH, V. B., FREITAS, E. J. R., CASTRO, G. M. M, SANTOS, M. M., BALEEIRO, M. F., SILVA, T. M. da, ISCOLD, P., TORRES, L. A. B., PEREIRA, G. A. S. **Desenvolvimento de um Sistema de Controle Para um Carro de Passeio Autônomo**. Disponível em <http://www.eletrica.ufpr.br/anais/cba/2010/Artigos/64938_1.pdf> Acessado em 30/03/2017.

SCHOMMER, L. **Valor Estratégico dos Eventos**. In: XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul. Chapecó: SC. 2012. Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2012/resumos/R30-1685-1.pdf>> Acessado em: 30/03/2017.

SEBRAE. **Conheça 10 Características Inovadoras**, 2013. Disponível em: <<http://radio.sebraesp.com.br/index.php/40-noticias/inovacao/7735-conheca-10-caracteristicas-inovadoras>>. Acesso em: 29/03/2017.

_____. **Pesquisa de Satisfação**: Como medir a satisfação dos clientes de pequenos negócios. SP: Gráfica Zello. 2015.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

A Influência do Marketing Digital na Dimensão Relacionamento do Radar da Inovação

Allan Maikel Pereira Duarte¹

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) a cada ano têm se mostrado um importante fator para o desenvolvimento e crescimento da economia brasileira. Estatisticamente isso pode ser observado pelo aumento da participação das MPEs no Produto Interno Bruto (PIB) que saltou de 23,2% em 2001 para 27% em 2011 (SEBRAE, 2014). Além do mais, são

1. Pós-graduando em Marketing Digital e E-commerce pelo SENAC. Administrador de empresas pela UNIP. Agente Local de Inovação CNPq/SEBRAE. ampd_10@hotmail.com

responsáveis por mais da metade dos empregos privados e por um quinto da massa salarial no País (SEBRAE; DIEESE; 2015).

Essa realidade aliada a uma economia cada vez mais conectada, onde o número de pessoas ligadas à internet tem crescido de maneira expressiva, criam-se inúmeras oportunidades devido à grande quantidade de informações deixadas pelos consumidores que comentam de produtos, marcas e serviços entre si. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que 48% dos domicílios do País tinham acesso à internet em 2013 e no ano seguinte esse percentual subiu para 54,9% da população, representando um total de 95,4 milhões de pessoas conectadas (IBGE, 2016). Essas informações são fundamentais para entender quais são os desejos e as necessidades do consumidor e quanto mais informações levantadas, mais as empresas poderão atender mais eficazmente a essas necessidades. Esses dados reforçam ainda a importância do digital e da participação das pessoas na rede interconectada da internet. Por isso, o marketing digital poderá ajudar as empresas a reconhecerem esse consumidor digital e melhorem o relacionamento com os mesmos.

Diante desse contexto estão inseridas as empresas do segmento de alimentação fora do lar da cidade de Bauru – SP e mediante a tal cenário se formulou a questão de pesquisa, vislumbrando responder o seguinte questionamento: o marketing digital pode impulsionar inovação em relacionamento para as MPÉs desse segmento?

Portanto, o objetivo central deste artigo é analisar os impactos do marketing digital nas micro e pequenas empresas (MPEs) atuantes no segmento de alimentação fora do lar, que participam do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), abordando a Dimensão Relacionamento como variável de análise. A Dimensão Relacionamento faz parte das 13 dimensões avaliadas pelo instrumento de diagnóstico Radar de Inovação. Portanto, dentre as 13 dimensões da metodologia do Radar da Inovação, este artigo contemplará a Dimensão Relacionamento com o intuito de analisar a evolução do grau de inovação entre o ciclo 0 (zero) e ciclo 1 (um) das 11 empresas do segmento de alimentação fora do lar situadas na cidade de Bauru – SP.

Por fim, a estrutura deste estudo inicia-se com a revisão de literatura, onde foram abordados assuntos relacionados ao cenário econômico e peculiaridades do segmento de alimentação fora do lar. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos, os resultados e as discussões sobre as melhorias obtidas nos empreendimentos estudados e por último as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O MARKETING DIGITAL PARA INOVAÇÃO NAS MPES

A partir da década de 1990, iniciou-se uma nova fase para as empresas, pois as tecnologias da informação e da

comunicação (TICs) passaram a fazer parte de suas rotinas e da vida de seus consumidores, o que acarretou no estabelecimento de novas formas de relacionamento. As empresas começaram a perceber o poder de participação e de escolhas do consumidor. A competitividade aumentou, na medida em que a internet diminuiu as barreiras de comunicação entre os países e as pessoas. Por isso, “[...] o marketing deixou de ser apenas centrado no produto, evidenciando somente os aspectos tangíveis – o que é denominado Marketing 1.0 – e passou a ser centrado no consumidor e em suas satisfações também emocionais – o chamado Marketing 2.0” (GOMES; KURY, 2013, p. 2). Certamente, o Marketing 2.0 vem ao encontro dessas novas demandas constituídas pelas TICs e pela internet, afinal, se existe um novo consumidor e um novo mercado – agora também virtual –, conseqüentemente, o marketing que antes era orientado para a produção, para o produto ou para as vendas, deve passar a ser orientado também para o consumidor.

Para Kotler; Kartajaya e Setiawan (2010, p. 21) “os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual”. Essa característica dá uma nova dimensão ao marketing, pois “proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador [...]” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 21).

No século XXI, com as demandas da era digital, surge o conceito de marketing 3.0. Kotler; Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que o “marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa”.

Nesse cenário, o marketing digital se apresenta como uma forma de atuação das empresas em rede. Segundo Cintra (2010, p. 7) “na nova fase digital que estamos vivenciando, o Marketing Digital é uma nova e poderosa ferramenta para as empresas que estão vivendo o momento de competitividade”.

Existe uma importante metodologia referente ao marketing digital, apresentada por Vaz (2011): “os 8 Ps do Marketing Digital”. Segundo Vaz (2011, p. 298) os 8 Ps do Marketing Digital é “um processo circular que se inicia no consumidor e termina no consumidor”. O consumidor não quer mais a criação de produtos ou serviços sem a sua participação, logo as empresas estão se adaptando para desenvolver bens juntamente com o consumidor de forma colaborativa.

Essa assertiva vai ao encontro da proposição de Kotler; Kartajaya e Setiawan (2010, p. 22) quando se referem ao marketing 3.0. Eles afirmam que se o marketing é muito influenciado pelas mudanças de comportamento do consumidor, o marketing 3.0 “[...] é a forma mais sofisticada da era centrada no consumidor, em que o consumidor demanda abordagens de marketing colaborativas, culturais e espirituais”.

Segundo Vaz (2011), os 8 Ps se referem às seguintes variáveis: Pesquisa, Planejamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização, Precisão.

Os 8 Ps do marketing digital podem ser vistos como uma metodologia, sendo que o primeiro “P” se refere à pesquisa. “O 1º P, de Pesquisa, é justamente o ato de recolher todos os indícios que o consumidor deixa ao passar por um determinado site e interpretá-los à luz dos estudos sobre o comportamento do consumidor. O 1º P é a melhor pesquisa de mercado que há” (VAZ, 2011, p. 301). Dando sequência à explicação sobre os 8 Ps, o segundo “P” dessa metodologia é o Planejamento. O segundo “P”, significa o momento de se planejar o marketing digital, ou seja, consiste na elaboração de um documento “[...] que contém a explicação minuciosa do que será feito em cada um dos outros Ps. O planejamento deverá conter desde o *layout* que será desenvolvido, o estudo de quais as melhores palavras-chaves para trabalhar as técnicas de Search Engine Optimization (SEO), como também será o trabalho de redes sociais, de divulgação em links patrocinados e quais os indicadores de resultados que o Google Analytics medirá” (VAZ, 2011, p. 305). Após o desenvolvimento do planejamento é necessária sua execução, é no terceiro P, o de Produção, que isso acontece. Nessa etapa, a empresa passa a operacionalizar as ações de marketing digital que foram destacadas na etapa de planejamento. Por exemplo, uma empresa pode definir no planejamento a criação de site, de um blog, *landing page*, dentre outras ações digitais,

portanto na etapa de Produção essa criação seria elaborada e produzida.

Na sequência desse processo dos 8 Ps tem-se os canais de relacionamento online com o mercado que precisam ter tráfego para que possam gerar receitas. Logo, é necessária a criação de conteúdo que seja significativo para o público-alvo. É nisso que se dedica o 4º P, ou seja, de Publicação. Segundo Vaz (2011, p. 310) “a disponibilização de conteúdo é a mais efetiva forma de criar relacionamento”, sendo assim, é possível estimular o aumento do grau de atividade do consumidor em relação à marca da empresa. Após a criação de conteúdo é necessário criar maneiras para que esse conteúdo chegue a sua audiência e, se faz isso no 5º P de Promoção. Nessa etapa, são analisados quais serão as formas mais efetivas para que isso ocorra, seja aumentando o tráfego orgânico – como a otimização do site para se destacar na primeira página do Google – ou investindo em tráfego pago – com o impulsionamento de publicações, por exemplo, no Facebook. Com o conteúdo acessível ao público-alvo da empresa, é no 6º P de Propagação em que são elaboradas maneiras para estimular o consumidor a “viralizar” esse conteúdo. Seja reforçando ao final do texto ou vídeo o “compartilhe com seus amigos”, ou criando botões no site que facilite esse compartilhamento nas redes sociais. Como o intuito da metodologia dos 8 Ps é a venda de produtos ou serviços, propriamente dita, no 7º P de Personalização é onde serão resolvidas as objeções para a concretização de uma venda. É um momento em que se

personaliza o atendimento a determinadas demandas dos clientes, por exemplo, a solicitação feita de algum cliente por outro prazo de pagamento para além daquele estipulado na política de precificação da empresa. Nesse contato em que se pode flexibilizar a forma de pagamento, tempo de entrega, embalagem do produto, dentre outros tornando-se o atendimento individualizado. Ao concluir todas essas etapas anteriores, torna-se fundamental mensurar os resultados, e é nisso que se trata o 8º P de Precisão. Somente levantando as informações de resultados que será possível avaliar quais foram os pontos positivos, que serão reforçados, e quais foram os negativos que serão revistos para ajustes. É uma etapa que retroalimenta o reinício do processo, portanto é o momento de refino dos pontos positivos e negativos e encaminhamento de melhorias para o reinício da aplicação da metodologia.

2.1.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR: A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO

Segundo a Lei Complementar nº 123/2006 – Lei Geral da Micro e Pequena Empresa – são consideradas microempresas aquelas cujo faturamento não ultrapasse R\$ 360.000,00 e empresas de pequeno porte as que obtêm uma receita bruta superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.00,00 (BRASIL, 2006).

De acordo com o levantamento realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) o Brasil possui cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas (MPEs). Isso representa 99% das empresas existentes e a metade dos empregos formais gerados em âmbito nacional. O número não é só expressivo pela quantidade, mas também pela representatividade no Produto Interno Bruto (PIB) que no último censo de 2011 chegou a 27% de toda riqueza produzida no País. Vale ressaltar que em 1985 esse indicador representava 21% e, em 2001, 23,2%, o que evidencia um significativo aumento da participação das MPEs na economia brasileira (SEBRAE, 2014).

Em relação ao potencial empregatício entre 2003 e 2013, as MPEs geraram 7,3 milhões de novos empregos com carteira assinada, totalizando 17,1 milhões em 2013. Isso corresponde a 52,1% dos empregos privados e, 41,4% da massa de salários no País, ou seja, a cada R\$ 100 pagos, R\$ 40, em média, foram pagos por micro e pequenas empresas (SEBRAE; DIEESE, 2015).

No segmento de alimentação fora do lar esses números também revelam-se importantes, haja vista que, segundo o Instituto Foodservice Brasil (IFB), o segmento possui um papel fundamental no desenvolvimento econômico nacional, isso pode ser observado pelo crescimento da receita entre 2011 e 2014, de R\$ 121 bilhões para R\$ 157 bilhões. Isso representa um avanço médio anual de 9% no faturamento (IFB, 2015).

O segmento de alimentação fora do lar, também conhecido como *food service*, é um “mercado que envolve toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas, insumos, equipamentos e serviços orientados a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem refeições efetuadas principalmente fora do lar” (DONNA, 2010, p. 3).

Dessa forma, esse segmento é representado por uma grande variedade de estabelecimentos, dentre eles: redes de *fast food*, bares, restaurantes, lanchonetes, padarias e sorveterias.

Os dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF – de 2008/2009, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), mostraram que a despesa com consumo alimentar foi em torno de 16,1% da despesa total familiar. Desse percentual a alimentação fora do lar chegou a 24% de todo gasto com alimentação em 2002/2003 e, em 2008/2009 chegou a 31%, um aumento de quase 30% em relação ao último censo (IBGE, 2010 *apud* QUEIROZ, 2015).

Diversos fatores estão relacionados ao aumento da alimentação fora do lar, como o crescimento da renda das famílias brasileiras, a maior participação da mulher no mercado de trabalho, o aumento do número de estabelecimentos e pelas mudanças de hábitos de consumo da população brasileira que busca cada vez mais por ofertas e comodidade (IFB, 2015).

Diante do exposto, é inquestionável a importância do segmento de alimentação fora do lar, tanto na esfera social

por acompanhar as mudanças comportamentais e de consumo familiar cotidiano, quanto na representatividade na geração de riqueza para a economia brasileira. Em virtude disso, para se apropriar desse cenário favorável é primordial que as MPes estreitem o relacionamento com os clientes de forma inovadora e os instrumentos de marketing digital são considerados uma das possíveis soluções efetivas e de baixo custo para isso.

Fica mais evidente com o estudo realizado pelo Brasil Trends food 2020 (FIESP, ITAL, 2010) que mostrou que é preciso incorporar o uso da internet para aumentar a acessibilidade, mobilidade, conectividade e relacionamento por meio de novos instrumentos de marketing digital. Desse modo, para a empresa continuar competitiva será necessário desenvolver serviços baseados em tecnologia que interaja com o consumidor desde a concepção do produto até o ponto de venda.

Por isso, inovar nesse segmento, especialmente com o apoio das novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs), é essencial para sua perenidade e sustentabilidade. Até porque, “a manifestação das várias tendências na alimentação fora de casa deverá aumentar a complexidade do negócio, pressionando os operadores para uma maior especialização e incorporação de novas tecnologias e modernas técnicas de gestão” (FIESP; ITAL, 2010, p. 167), fato que justifica a assertiva.

Certamente que, quanto mais competitivo é um setor ou segmento, mais diferenciais competitivos são necessários

para sobressair perante o consumidor. A inovação pode ser um desses diferenciais, pois traz em seu conceito aspectos ligados ao novo, à novidade, e às melhorias contínuas.

Por inovação considera-se 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” (OECD, 2005, p. 55).

Por isso, relaciona-se a aplicação do marketing digital pelas MPEs de alimentação fora do lar à inovação, na medida em que poderão agregar algo novo no relacionamento com seus consumidores, especialmente porque ao usar o marketing digital, necessariamente, uma verá também se informatizar o que já corresponde a um elemento indutor à inovação.

Não por acaso, destaca-se que o relacionamento entre essas empresas e seus consumidores assume um papel importante na competição do segmento e que pode ser dinamizado por ações de marketing digital. Nessa esfera, “o relacionamento visto como estratégia se apresenta como principal fundamento para criar vantagem competitiva e, por isso, desenvolver um desempenho superior frente aos concorrentes” (GUMMESSON, 2002; HUNT, DEROZIER, 2004 *apud* CUSTÓDIO, 2011, p. 6). Portanto, gerar inovação por meio do relacionamento entre uma MPE e seus consumidores deve ser um objetivo a ser seguido pelo segmento de alimentação fora do lar.

2.1.2 RADAR DA INOVAÇÃO E A DIMENSÃO RELACIONAMENTO

Com base nesse cenário desafiador fica evidente a necessidade de manter-se competitivo e para tanto é vital o desenvolvimento e execução de ações inovadoras com o objetivo de aproveitar oportunidades de mercado. Identificando essa demanda o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) desenvolveram o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que tem como finalidade “massificar soluções de inovação e tecnologia nas micro e pequenas empresas, tornando-as alcançáveis para todos os empresários e/ou empreendedores” (SEBRAE, s/d). O ALI é responsável por difundir a cultura de inovação de forma presencial, gratuita e personalizada, levando-se em consideração a realidade de cada negócio. Ao longo de 30 meses são realizados acompanhamentos periódicos com o desígnio de diagnosticar problemas e sugerir possíveis soluções.

O Radar da Inovação é uma metodologia que permite mensurar o Grau de Inovação na micro e pequena empresa, baseada em seus processos, resultados e na importância dada ao conhecimento como instrumento fundamental para obter-se vantagem competitiva. (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Essa ferramenta é fundamentada através de um questionário onde é atribuído um escore a cada pergunta e a partir disto é gerada a pontuação média de cada dimensão. O questionário é composto por 13 dimensões (QUADRO 1):

Quadro 1 – Detalhamento e conceituação do Radar da Inovação.

DIMENSÃO	CONCEITO
Oferta	Considera-se os produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	Refere-se ao conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas na ampliação do mix de produtos.
Marca	Corresponde à forma que a empresa transmite sua imagem aos seus clientes.
Clientes	Entende-se pelas abordagens de otimização dos processos comerciais.
Soluções	Compreende-se pela combinação customizada de bens, serviços e informações que resulte em um maior nível de satisfação do cliente.
Relacionamento	Avalia a experiência do cliente em todos os momentos de interação com o negócio.
Agregação de Valor	Refere-se ao modo de como a empresa transmite o valor de seus bens ao cliente.
Processos	Averigua as atividades operacionais internas na organização.
Organização	Refere-se a forma de estruturação da empresa, quais as parcerias estabelecidas, e o papel e responsabilidade dos colaboradores.
Cadeia de fornecimentos	Analisa a sequência de atividades que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega.
Presença	Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos.
Rede	Refere-se aos recursos utilizados para conectar a empresa com os seus clientes de modo a criar uma comunicação mais efetiva.
Ambiência Inovadora	Compreende-se pelo conjunto de ferramentas, processos e atitudes que estimulem os empregados a criarem melhorias na empresa.

Fonte: adaptado de Bachmann e Destefani (2008).

Para estimar o Grau de Inovação é necessário estabelecer uma escala objetiva a qual cada dimensão pudesse ser avaliada seguindo as recomendações do Manual Oslo que orienta a registrar os pontos de vista da organização de forma binária (importante/não importante), ou com uma reduzida faixa de respostas aceitáveis (de muito importante até irrelevante) (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Sendo assim, na avaliação realizada por meio do Radar de Inovação são atribuídos valores de 1, 3 e 5, que possuem as seguintes classificações: **Score 1:** Considera-se empresas pouco ou nada inovadoras; **Score 3:** Avalia-se como empresas ocasionalmente inovadoras; **Score 5:** Compreende-se por empresas sistemicamente inovadoras. O resultado global do Grau de Inovação é gerado a partir da média aritmética das 13 dimensões, levando-se em consideração que a dimensão Ambiência Inovadora possui peso 2.

Dentre as 13 dimensões abordadas pelo Radar da Inovação, destaca-se a dimensão Relacionamento, que leva em consideração tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou vivencia ao interagir com a organização, ou seja, são todas as ações que podem ser definidas como experiência do cliente (BACHMANN E DESTEFANI, 2008).

Essa dimensão é composta por duas questões contendo 3 alternativas fechadas. São elas: **1.** A empresa adotou alguma facilidade ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes? **2.** A empresa adotou algum novo recurso de informática para se relacionar com os clientes? (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

A primeira questão é definida como “Facilidades e Amelhorias”, que foca em oferecer soluções complementares que podem acarretar em um atendimento mais célere, uma acomodação mais confortável ou até mesmo uma apresentação mais elaborada do produto ou serviço fornecido (BACHMANN E DESTEFANI, 2008). A segunda questão é conceituada como “Informatização”, que visa avaliar quais são os recursos de tecnologia utilizados para tornar a experiência do cliente mais positiva e que em muitos casos, entende-se o perímetro físico de atuação da organização, a qual tanto a empresa quanto o cliente poderá interagir com a organização de maneira remota. Um grande destaque a essa questão por se tratar de plataformas de grande potencialidade e baixo custo (BACHMANN E DESTEFANI, 2008). É nesta última que focaliza o objetivo central deste artigo, pois procura-se verificar qual o impacto da informatização, relacionada aqui ao marketing digital, na inovação dos relacionamentos das MPEs do segmento de alimentação fora do lar.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este artigo, utilizou-se os dados de 11 empresas de alimentação fora do lar, localizadas na cidade de Bauru, estado de São Paulo, no período de julho de 2015 a maio de 2017.

Em decorrência dos períodos de adesão ao Programa ALI e coleta de dados nessas empresas, priorizou-se por investigar aquelas que já concluíram os Ciclos 0 (zero) e 1 (um) do Radar de Inovação.

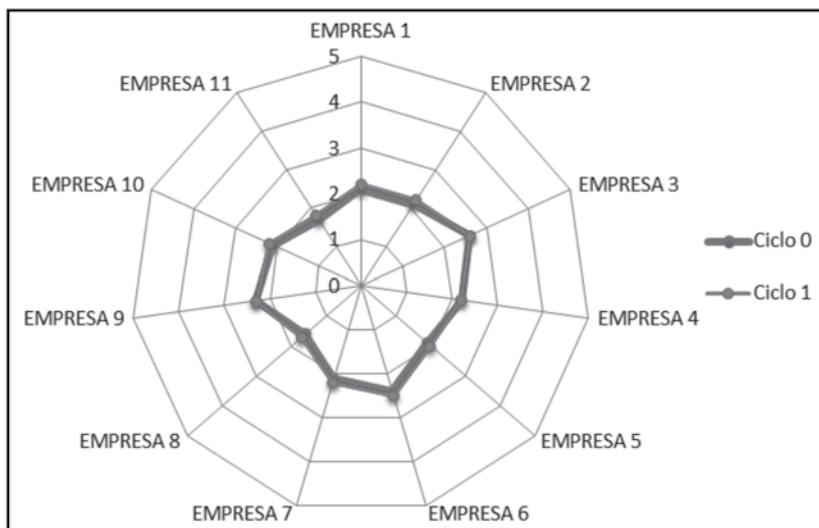
A coleta de dados ocorreu a partir do trabalho realizado no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Aliado à pesquisa de campo própria do Programa ALI, de caráter qualitativo e quantitativo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, a fim de conhecer as particularidades do segmento estudado neste artigo.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise e discussão dos resultados deste artigo foram levantadas as informações referentes à Dimensão Relacionamento do Radar da Inovação e também do grau global de inovação de 11 empresas pertencentes ao segmento de alimentação fora do lar. Para essa apreciação foram considerados os primeiros ciclos do Programa ALI – ciclo 0 (zero) e 1(um).

Em um primeiro momento pode-se retratar o grau de inovação global das 11 empresas pesquisadas conforma o gráfico 1.

Gráfico 1 – Comparativo por empresa do Grau de Inovação Global.



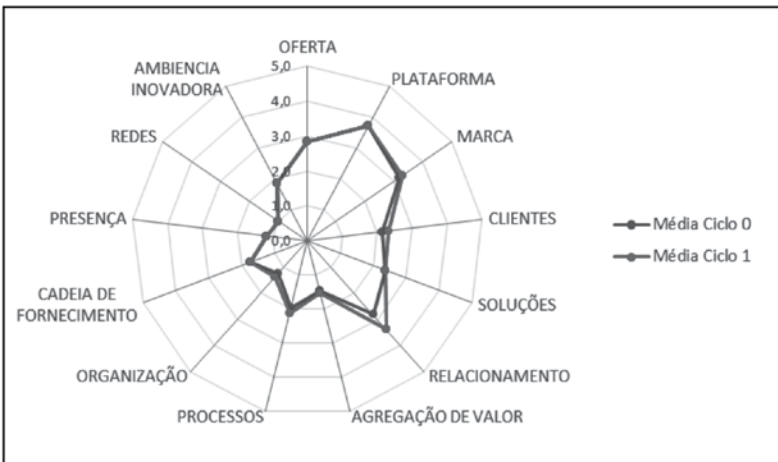
Fonte: elaborado pelo autor.

Com base no gráfico 1, pode-se analisar que, segundo a metodologia do Radar da Inovação, todas as empresas enquadram-se na categoria pouco ou nada inovadoras por não ultrapassar o escore 3. No que se refere à sua evolução, a média do grau de inovação global é de 2,1 no ciclo 0 (zero) e de 2,2 no ciclo 1 (um), sendo assim, é possível observar uma pequena evolução entre esses dois ciclos. Isso se deve ao fato de que as empresas da amostra necessitaram em um primeiro momento focarem em ações de gestão destacadas pelo Diagnóstico Empresarial, que é uma das ferramentas utilizadas

para a análise das empresas do Programa ALI. Outro ponto que vale salientar é que para a mudança de ciclo eram necessárias pelo menos três ações de melhorias e todas as empresas da amostra fizeram apenas esse número mínimo necessário para a alteração de ciclo.

Como forma de aprofundar este estudo, é necessário entender quais foram as alterações provocadas em cada dimensão pelas ações de melhorias realizadas na empresa. Para isso, no gráfico 2 é apresentada a média global de todas as empresas pesquisadas em todas as dimensões do Radar da Inovação.

Gráfico 2 – Média global das 13 dimensões das 11 empresas da amostra.



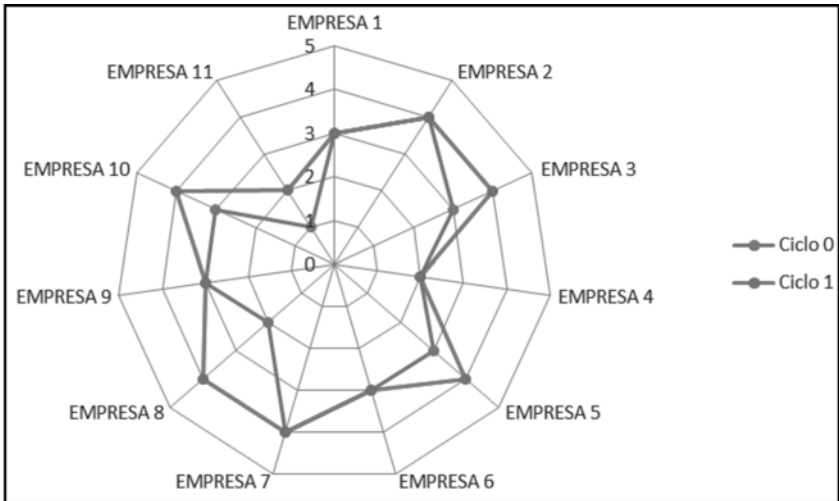
Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico 2 é possível observar que as dimensões Plataforma, Marca e Relacionamento foram as que obtiveram uma maior pontuação em relação as demais, e inclusive sendo as únicas a ultrapassarem o escore 3, portanto, essas dimensões são caracterizadas como de inovação ocasional, onde há inovação, mas não uma sistematização da mesma (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Alguns aspectos observados em campo que podem auxiliar a esclarecer esse resultado é que no segmento de alimentação fora do lar é comum o empresário ter conhecimento técnico suficiente para maximizar sua área produtiva (Dimensão Plataforma), de utilizar a sua marca para divulgação seja em fachada ou em seus produtos e serviços (Dimensão Marca), além de possuir instrumentos de TICs para se relacionar com esses clientes (Dimensão Relacionamento). Um ponto a ser destacado nesse gráfico é a Dimensão Rede que obteve o escore 1, ou seja, nenhuma das empresas estudadas realizaram ações que visassem a melhora da comunicação que conecta a empresa e seus produtos e serviços aos clientes. A falta de experiência na utilização de softwares de gestão empresarial tem um impacto direto nessa dimensão, pois muitas ações de melhorias dependem da correta utilização dessas ferramentas, por exemplo, com um sistema que identificasse os consumidores no momento do pagamento seria possível conhecer o perfil socioeconômico de sua clientela e a partir dessas informações poderiam ser criadas soluções que atendessem cada vez melhor o seu público-alvo.

Ainda segundo o gráfico 2 é possível constatar que a Dimensão Relacionamento foi a que obteve a maior evolução entre os ciclos. Saindo de 2,82 no ciclo 0 (zero) para 3,36 no ciclo 1 (um). Para que se possa compreender em mais detalhes os impactos dos instrumentos de TICs na Dimensão Relacionamento no segmento de alimentação fora do lar, objeto deste estudo, no gráfico 3 é exposto o escore dessa dimensão de todas as empresas da amostra e sua evolução do ciclo 0 (zero) ao ciclo 1 (um).

Gráfico 3 – Escore da Dimensão Relacionamento Ciclo 0 (zero) e 1 (um) da amostra.



Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se observar que das 11 empresas submetidas à análise, 6 empresas não desenvolveram nenhuma ação de melhoria entre os ciclos, isso representa 54,5% da amostra contra 5 empresas que desenvolveram pelo menos uma ação de melhoria nesse mesmo período, o que representa 45,5% do total de empresas do estudo. Embora a Dimensão Relacionamento não só aborde questões que envolvam as tecnologias da informação e da comunicação (TICs), o item Informatização foi o que obteve o maior número de ações, como a criação ou o desenvolvimento de página do Facebook e Instagram, a construção do site institucional, o cadastro completo e atualizado no Google Meu Negócio e no TripAdvisor, e a utilização do WhatsApp de forma corporativa. Já na questão Facilidades e Amenidades foram executadas apenas as seguintes ações: disponibilização do wi-fi e a instalação de ar-condicionado dentro da empresa.

Durante o acompanhamento do Programa ALI pôde-se observar o interesse pelos empresários na possibilidade de melhorar os seus resultados com a utilização das mídias digitais, porém a falta de informação aliada a baixa disponibilidade de tempo eram as razões para se postergar essas importantes ações na empresa.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como intuito analisar os impactos dos instrumentos de marketing digital na evolução do grau

de inovação da Dimensão Relacionamento da metodologia do Radar da Inovação. Com essa análise pode-se verificar que as ações implementadas durante o Programa ALI auxiliaram as MPEs do segmento de alimentação fora do lar da cidade de Bauru – SP a melhorarem seu relacionamento com seus consumidores, tendo em vista que, essa dimensão foi a única dentre as 13 dimensões avaliadas que evoluiu da classificação pouco ou nada inovadora para ocasionalmente inovadora, isso pode ser observado pelo aumento da média do grau de inovação da Dimensão Relacionamento que iniciou em 2,82 no ciclo 0 (zero) para 3,36 no ciclo 1 (um). Por essa razão, pode-se considerar que este estudo teve seu propósito alcançado por apresentar essa evolução.

Diante dos resultados apresentados, também é possível inferir que para se lograr a classificação de inovadora sistêmica essas empresas ainda precisam executar mais ações de melhorias com foco no estreitamento do relacionamento com seus clientes, e para isso, já foram apresentados aos empresários novos planos de ação que contemplem ações como o desenvolvimento de aplicativos para dispositivos móveis, a criação de um canal no YouTube, a utilização do Google Adwords e de outros instrumentos citados na análise de resultado que por ventura uma ou mais empresas ainda não utilizaram.

Desta forma, as MPEs que fizeram parte da amostra, podem inovar na forma de se relacionar com seus consumidores e com isso se desenvolver em um mercado cada vez mais competitivo como o do segmento de alimentação fora do lar.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba, 2008

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico**. Curitiba. 2014

BRASIL. Lei Nº 123/2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília: Casa Civil, 2006.

CINTRA, F.C. **Marketing Digital: a era da tecnologia on-line**. Revista Investigação, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010. Disponível em: <http://publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/view/147/104>. Acesso em: 02 de maio de 2017.

CUSTÓDIO, J.C. **A estratégia de relacionamento superior como vantagem competitiva das pequenas empresas**. In: Encontro do ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: RJ, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO3038.pdf>. Acesso em: 02 de maio de 2017.

DONA, E. **O mercado de Food Service no Brasil: panorama do mercado brasileiro de food servisse**. 2010. Disponível em <http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/sas_o_mercado_de_food_service_no_brasil_enzo_dona.pdf>. Acesso em 10 de abril de 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP); INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS (ITAL). **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo: ITAL/FIESP, 2010. 173 p. Disponível em <<http://www.alimentosprocessados.com.br/arquivos/Consumo-tendencias-e-inovacoes/Brasil-Food-Trends-2020.pdf>> . Acesso em: 30 de maio de 2017

GOMES, M.; KURY, G. A **Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa**. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, 15., 2013, Mossoró. **Anais eletrônicos...** Mossoró: RN, 2013. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/resumos/R37-0945-1.pdf>. Acesso em: 25 de abril de 2017.

INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL (IFB). **IDF – Índice de desenvolvimento foodservice**. 2015. Disponível em <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/post.php?m=MTE=>. Acesso em 30 de maio de 2017

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: **Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2013**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2016.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). **Manual de Oslo**: proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. [S.I.]: OCDE; FINEP, 2005. 136 p.

QUEIROZ, P.W.V. **Alimentação fora de casa: uma análise do consumo brasileiro com dados da pof 2008-2009**. 2015. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Economia Aplicada, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa-MG, 2015. Disponível em: <http://locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/6341/texto_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 maio 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 15 de abril de 2017

_____. **Credenciamento em Programas Nacionais**. S/d. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/credenciamento_programas>. Acesso em: 05 maio 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE); DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS

SOCIOECONÔMICOS (DIEESE) **Anuário do trabalho nas Micro e Pequenas Empresas**. 7ª Ed. 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2017.

VAZ, C. A. **Os 8Ps do marketing digital**: o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

Gestão da Mudança e Inovação em MPEs do Setor Automotivo do Interior de São Paulo

Caio Henrique Alberconi¹

1 INTRODUÇÃO

A mudança e a inovação são consideradas essenciais para a sobrevivência das empresas e, em especial, às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras devido a sua grandeza e importância para o país. Entretanto, diversos estudos revelam que tais práticas ainda estão pouco presentes nas atividades empresariais sistematizadas e deliberadas, fazendo com que “[...] a inovação ainda seja incipiente nas empresas, no seu cotidiano, sendo o empreendedor brasileiro o que possui

1. Mestrando em Engenharia de Produção pela FEB/UNESP. Agente Local de Inovação do SEBRAE SP ER Bauru. ca@caioalberconi.com

o menor conteúdo inovador em seus negócios” (BERNE, 2016, p. 1).

Por definição, 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” (OECD, 2005, p. 55).

Inovação e mudanças estão intimamente ligadas. Por mudança, entende-se “qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente [...]” (LIMA; BRESSAN, 2013 *apud* SANTOS, 2014, p. 7). Nota-se que os dois termos possuem definições específicas, mas não distintas, visto que ambos relatam a implementação de algo novo ou alterado, melhorado, dentro de uma organização. São conceitos concordantes e inerentes que, como mencionado, podem trazer benefícios às empresas.

Diante dos conceitos apresentados é possível ponderar que empresas que não costumam praticar ações inovadoras acabam em desvantagem competitiva em relação as empresas que as fazem. Uma empresa inovadora é aquela que atende aos anseios e necessidades dos clientes, resultando assim em um aumento de suas receitas, ganho de *market share*, possibilidade da realização de novos projetos e, principalmente, aumento do valor de suas marcas.

Dessa forma, buscou-se neste artigo identificar a influência dos clientes como fonte impulsionadora de inovação e de mudança em MPEs, do setor automotivo, do município de Lins.

Como metodologia utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa aplicada. Esta última apropriou-se de dados extraídos da Dimensão Clientes do Radar da Inovação, metodologia utilizada pelo Programa Agente Locais de Inovação (ALI) para gerar inovação nas MPEs. A amostra da pesquisa foi composta por 9 empresas do setor automotivo, localizadas na cidade de Lins, Estado de São Paulo.

Para melhor compreensão do processo de mudança nestas MPEs, apresenta-se um breve relato sobre o cenário das MPEs, junto a uma revisão dos conceitos de inovação e gestão da mudança, que compuseram a revisão da literatura. Esta, por seu turno, subsidiou a apresentação, análise e a discussão dos dados da pesquisa aplicada.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS NO BRASIL: BREVES COMENTÁRIOS

Compreende-se por MPEs as empresas enquadradas na Receita Federal do Brasil por Microempreendedores Individuais (MEIs), Microempresas (MEs) e Empresas de Pequeno

Porte (EPPs), que hoje representam 99% do total de empresas existentes no país e absorvem 40% da força de trabalho formal, constituindo-se em pilar do desenvolvimento e do crescimento econômico do Brasil (OECD, 2005; SEBRAE, 2014). Ano após ano as MPEs vêm reforçando seu papel perante a economia brasileira, destacando-se o crescimento destas no mercado competitivo, alcançando uma taxa de evolução de 5.402,3% durante período de 2009 a 2014 (SEBRAE, 2014).

Para uma região ou uma cidade as MPEs também assumem papel importante no desenvolvimento local, gerando emprego e renda. Ainda são fontes de arrecadação de impostos que reverberam em melhorias para o município. Por exemplo, no município de Lins, localizado no interior do Estado de São Paulo, existem 2.924 unidades locais, contribuindo em diversos postos de trabalho das mais de 29.421 pessoas totais ocupadas, resultando em uma média salarial de 2,6 salários mínimos e um Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de R\$ 42.834,58 (IBGE, 2014). Algumas das atividades que contribuem para estes dados econômicos estão ligadas ao setor automotivo, tais como comércio de autopeças e serviços de manutenção e reparação automotiva.

Dados Departamento Nacional de Trânsito – DENATRAN - (*apud* SEBRAE, 2015) revelam que a frota atual circulante de automóveis (automóvel particular + comercial leve) no Brasil totaliza 39 milhões de unidades, representando uma média de 4,9 habitantes por veículo. Estes veículos podem ser classificados em duas categorias: os que estão no

período da garantia, totalizando 23,1% dos automóveis, ou seja, 9 milhões de unidades e; os que já estão fora da garantia, totalizando 76,9% dos automóveis, ou seja, 30 milhões de unidades.

A frota de 30 milhões de automóveis, da categoria que está fora da garantia, compõe o denominado Estoque Reparável de Veículos (ERV) que é atendido por oficinas independentes das concessionárias. Vale salientar também que, da frota total de automóveis circulantes, aproximadamente 40% está concentrada no Estado de São Paulo, estado com a maior frota de veículos do Brasil. Estima-se que toda essa frota veicular movimentará o setor automotivo de manutenção e revenda de peças automotivas na ordem de R\$ 40,7 bilhões, somente no estado de São Paulo (SEBRAE, 2015).

Já segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA - (*apud* SEBRAE, 2015) a venda de veículos no Brasil cresce mais no interior dos estados do que nas capitais, com uma taxa de crescimento de 73% no interior contra 49% das capitais. Todos esses dados reforçam o quão significativo o mercado automotivo é para a economia brasileira e, dessa forma, para as MPes que compõem a maioria das empresas no Brasil.

Não obstante, as MPes possuem algumas características comuns, principalmente relacionadas aos desafios para o fortalecimento dos negócios. Segundo Martins (2013, s/p) “as micro e as pequenas empresas enfrentam o desafio de adotar atividades inovadoras, suprir as necessidades dos clientes,

reter talentos, implementar processos e melhorar sua competitividade”. Soma-se a essas características o fato de que a gestão das MPEs, em sua maioria, ser realizada de maneira informal e de baixa qualidade gerencial, além do alto grau de centralização na figura do empreendedor. Isso torna o cenário das MPEs pouco propício à inovação (CEZARINO; CAMPONAR, 2006).

É importante caracterizar as MPEs em fatores que sejam capazes de diferenciá-las, distinguindo práticas, processos e comportamentos que possam influenciar na qualidade gerencial da empresa. Neste contexto, o ambiente interno e externo à organização e as características comportamentais dos donos das MPEs são muito importantes para a gestão inovativa e a mudança, que são “dois aspectos primordiais para a sobrevivência das empresas” (SOUZA, 2010, p. 90). Não por acaso, reconhece-se a ligação estreita entre a inovação e a mudança em uma organização. Uma empresa para inovar deve se pautar nos aspectos não só de melhoria, mas, sobretudo, no rompimento com determinadas práticas que impedem seu avanço e desenvolvimento. São as mudanças realizadas de forma sistemática, consciente e deliberada, que impactam nas melhorias de processos, produtos, serviços e geram inovação.

Inobstante, características das MPEs, como as citadas, podem reforçar determinados comportamentos impeditivos às mudanças necessárias à geração de inovação. Quer-se dizer que existe um nexo entre a mudança e a inovação e é justamente sobre isso que trata este artigo.

2.1.1 INOVAÇÃO NAS MPES: QUEBRANDO PARADIGMAS SOBRE AS MUDANÇAS

A inovação “[...] consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer” (AQUINO; ZILBER, 2014). Toda inovação gera, portanto, mudanças, que podem resultar em algo novo ou significativamente melhorado (passagem de um estado para outro) de forma a promover um novo processo, produto, serviço ou situação. Para então gerar a inovação, a organização passa, obrigatoriamente, pelo processo de mudança: transformação, perturbação, interrupção e fratura (OECD, 2005; SOUZA, 2010).

O processo de inovação é interativo e dinâmico, exigindo a participação das pessoas das organizações. Dessa forma, a compreensão do cenário interno e externo no qual a empresa se encontra é fator primordial para o sucesso (OLIVEIRA *et al*, 2015). Sendo assim, as oportunidades de inovação presentes para as MPES estão fortemente ligadas ao ambiente em que esta se insere. Por exemplo, a limitação espacial é um fator que condiciona as oportunidades de inovação em pequenas empresas e fatores como proximidade com o cliente e com os fornecedores são impulsionadores da eficácia da inovação nas MPES (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Não obstante, existem muitos desafios a serem superados para geração de inovação nas MPES. Alguns deles estão relacionados aos riscos que uma inovação pode trazer. Também a

inovação na mentalidade dos micro e pequenos empresários está muito atrelada a uma grande descoberta, exigindo altos investimentos e mudanças disruptivas. Pode-se inferir que existe um “mito” em torno da inovação que impede muitas vezes as MPEs se tornarem mais inovativas. Esse mito refere-se ao fato de que inovações são apenas de ordem disruptivas, ou radicais, que quebram com paradigmas e inserem novas tendências no mercado. Logo este mito de inovação possivelmente presente nas MPEs torna, para o micro e pequeno empresário, algo fora de sua realidade, pois “[...] provoca muitos problemas para os profissionais de gerenciamento empresarial” (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011, p. 18). Sabe-se que os desafios para a inovação das MPEs são enormes e que muitas vezes os próprios micro e pequenos empresários “[...] estão muito mais preocupados em como resolver problemas de gestão, de falta de mão de obra qualificada e de atendimento [...]” (WALRICH; STASSUN, 2016, p. 139); do que o processo de inovação em sua empresa. Percebe-se assim que o paradoxo está entre compreender que o processo de inovação não está ligado apenas a inovações radicais e, sim, nas inovações incrementais que justamente podem suprir as dificuldades de gestão da empresa, ou seja, que “[...] a inovação, como diferencial competitivo, também pode ser encontrada em pequenas práticas de melhorias contínuas de processos e serviços” (BERNE, 2016, p. 2). A partir dessa explicação, pode-se inferir que inovação nas MPEs poderia estar atrelada às pequenas mudanças que praticadas de forma sistemática

no cotidiano, poderiam ir alimentando a melhoria de suas áreas e uma cultura de inovação. Essas práticas de melhorias, se organizadas e planejadas para irem se constituindo ao longo do tempo por meio de pequenas mudanças significativas, podem impactar em uma melhor performance inovativa das MPES. Isso poderia ajudar, inclusive, a criar um ambiente mais receptivo à inovação, ou seja, poderia ajudar aos membros envolvidos nessa empresa na compreensão e superação do “mito” que envolve a inovação. Por isso, a mudança deve se constituir como um vetor à inovação, pois ao promovê-la uma empresa acaba por ir diminuindo gradualmente percepções negativas criadas em torno da inovação.

2.1.2 GESTÃO DE MUDANÇAS E O RADAR DE INOVAÇÃO: OS CLIENTES COMO FATOR DE INOVAÇÃO NAS MPES

O cenário contemporâneo vem exigindo das organizações que estejam preparadas para a mudança. Isso ocorre porque com a introdução das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) e da internet no cotidiano de pessoas e empresas, as mudanças tornam-se mais presentes e necessárias. Com a interatividade proporcionada por novos dispositivos digitais houve uma quebra de barreiras entre sociedades, nações e mercados. Hoje é possível obter informação e se conectar com pessoas de outros países a partir de dispositivos móveis, fator que facilita a comunicação. Por isso, as empresas devem buscar

se adaptar a esse novo estágio digital, pois ele implica em pessoas mais interativas e bem informadas. Santos (2014, p. 1) corrobora com essa assertiva ao afirmar que “o incremento de inovações tecnológicas e o fenômeno da globalização econômica têm produzido fortes impactos no contexto empresarial, forçando as empresas a permanentes mudanças em suas estratégias”. Ainda “[...] esse cenário forçou as empresas brasileiras a uma permanente busca pelas inovações tecnológicas e gerenciais” (ALBUQUERQUE, 1992 *apud* SANTOS, 2014, p.1), certamente, para poder se adaptar a essa nova realidade de mercado mais competitiva e dinâmica. Porém, a mudança nas organizações nunca é uma tarefa fácil. Embora inerente a qualquer atividade humana e produtiva, a mudança ainda pode ser considerada um grande paradigma a ser superado pelas organizações. Sobretudo em momentos de transformações sociais e culturais, as empresas precisam reconhecer a necessidade de mudança e adaptação. “Essa transformação em ascensão que impera nas organizações exige mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (ROBBINS, 1999, p. 407 *apud* SANTOS, 2014, p. 2).

A mudança nas empresas de forma geral é um processo lento e que está diretamente ligado a quebras de comportamentos e paradigmas. Segundo Prazeres (2015, p. 164) em “cenários de mudança, aquelas que não apresentam uma base estruturada com ambiente interno bem organizado ou equipe qualificada acabam perecendo”.

Santos (2014) comenta sobre alguns fatores externos e internos às organizações que podem influenciar fortemente as mudanças nas mesmas. Destacam-se dentre estes fatores as demandas dos clientes, expressas através de suas atitudes, necessidades e desejos. Ou seja, são os clientes, cada vez mais interativos, bem informados e em constante evolução, um fator primordial às organizações. Assume-se assim que a organização do futuro estará voltada cada vez mais para os clientes, já que estes tornaram-se mais exigentes. Esse impacto direto nas organizações resulta em um número maior de competidores a cada dia no mercado e em um ciclo de vida dos produtos menor, tornando assim a velocidade e a habilidade necessária para a gestão da mudança algo primordial (WOOD JUNIOR, 2000; SANTOS, 2014).

Esta mudança natural no comportamento dos clientes faz com que as estratégias de atuação, até então desenvolvidas pelas MPEs, afetem os resultados esperados, mostrando-se muitas vezes, ineficazes frente ao novo cenário. Sendo assim “a mudança se torna fundamental para a sobrevivência e o crescimento da empresa” (CASTRO; BASQUES, 2006, p. 73).

Face ao exposto, deve-se valorizar as mudanças nas MPEs como vetor gerador de melhorias e inovação. Quando relacionada à capacidade de uma organização melhorar sua atuação junto aos seus clientes, ela ganha uma dimensão muito valorativa. Isso porque deve-se saber que se a mudança pode gerar a inovação e vice-versa, o resultado desse processo impactará diretamente no cliente. Nesta esfera, reconhecer o

que os clientes querem, quais são suas expectativas, desejos, necessidades e opiniões é um passo importante a ser tomado para a mudança em prol de atendê-los melhor e de forma mais inovadora.

Nesse contexto de geração de inovação, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico e Científico (CNPq), criaram o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) que tem como objetivo a disseminação da inovação nas MPes para o seu fortalecimento. Os ALIs atuam diretamente com os micro e pequenos empresários de maneira gratuita, continuada (por até 30 meses) e especializada afim de sensibilizar e desenvolver uma cultura de inovação nas MPes, sendo que, através da ferramenta Radar da Inovação o ALI é capaz de aferir a maturidade de inovação das MPes e, por meio dos dados coletados, propor ações inovadoras customizadas a estas (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014)

O Radar da Inovação é “[...] uma medida de maturidade do processo de inovação nos Pequenos Negócios (PN), com base em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como ferramenta que visa à competitividade” (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014, p. 8). Para a determinação do Radar da Inovação, os ALIs aplicam um questionário que avalia as dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar, que estão categorizadas em 13 dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções,

Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

Para mensurar as dimensões do Radar da Inovação, adota-se uma escala com 3 níveis (1 – 3 - 5) referente às práticas de inovação de cada uma das dimensões. Dessa forma, pode-se classificar o perfil inovador de cada empresa: Inovadora Sistêmica, Inovadoras Eventuais e, Conservadoras (BACHMANN & ASSOCIADOS).

Adota-se o termo Inovadora Sistêmica para as empresas que praticam sistematicamente a gestão da inovação, atribuindo um escore 5. Para as empresas Inovadoras Eventuais adota-se um escore 3, sendo que o perfil deste tipo de empresa é aquele que inovou nos últimos anos, mas que não realiza tal prática de forma sistêmica. Por fim, para as empresas Conservadoras, define-se como aquelas pouco ou nada inovadoras, que não inovaram nos últimos anos e tão pouco possuem um processo sistêmico de gestão da inovação, atribuindo-se o escore 1 (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

A dimensão Clientes, variável de pesquisa deste artigo, analisa como a empresa utiliza as manifestações dos clientes em resultados concretos (novos produtos, melhoria de processos, novos nichos de mercado, etc.) obtendo, portanto, vantagem competitiva. Em sua descrição, constam três questões que definem como deve ser avaliada no Radar (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014), de acordo com o quadro 1:

Quadro 01 - Questões da dimensão Clientes

Questão	Descrição
Identificação de necessidades	Como as inovações nas empresas objetivam aumentar a competitividade, é importante que estejam alinhadas com as necessidades, explícitas ou não, dos clientes. O item avalia o quanto a empresa leva em conta este aspecto.
Identificação de mercados	Novos mercados podem ser grupos de clientes em outras regiões ou compradores com necessidades diferentes. Este item mede o empenho em buscar novos mercados, com reflexos na forma de trabalhar e nas características dos produtos.
Uso das manifestações dos clientes	Sugestões e reclamações de clientes são uma rica fonte de ideias para a melhoria dos processos e produtos. O item avalia a capacidade da empresa em traduzir o conhecimento adquirido sobre as necessidades e desejos dos clientes em produtos que sejam mais adaptados ao mercado e, em consequência, tragam vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Bachmann & Associados (2014)

Dessa forma, esta dimensão está subdividida nessas 3 questões que são avaliadas independentemente, com enfoque na identificação de necessidades dos clientes, na identificação de novos nichos de mercado e na utilização/aplicação destas identificações.

Sabe-se que a inovação é resultado de um processo de mudança, que exige quebra de paradigmas e, na maioria dos

casos, é um processo lento e dificultoso. Nesse contexto, a proximidade com os clientes pode impulsionar as empresas a desenvolverem um maior número de inovação, desde que a mesma esteja apta a identificar as necessidades dos clientes. Portanto, a partir da análise da dimensão Clientes do Radar da Inovação pode-se avaliar como as empresas estão gerindo a mudança a partir das inovações implementadas.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base no objetivo central, pode-se caracterizar essa pesquisa como sendo de caráter exploratória e descritiva. Enquanto pesquisa exploratória, tem “[...] como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema [...]” (GIL, 2002, p. 42) e com os assuntos pertinentes à revisão de literatura e, por isso, envolveu o desenvolvimento de pesquisa bibliográfica. Enquanto pesquisa descritiva, tem como base a pesquisa de campo que se desenvolveu por meio de coleta de dados junto à população pesquisada, utilizando-se para isso, o Radar de Inovação. Para análise dos resultados utilizou-se especialmente a variável Dimensão Clientes do Radar.

Para Gil (2004, p. 42), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” entendimento este que vai ao encontro da proposta desse artigo.

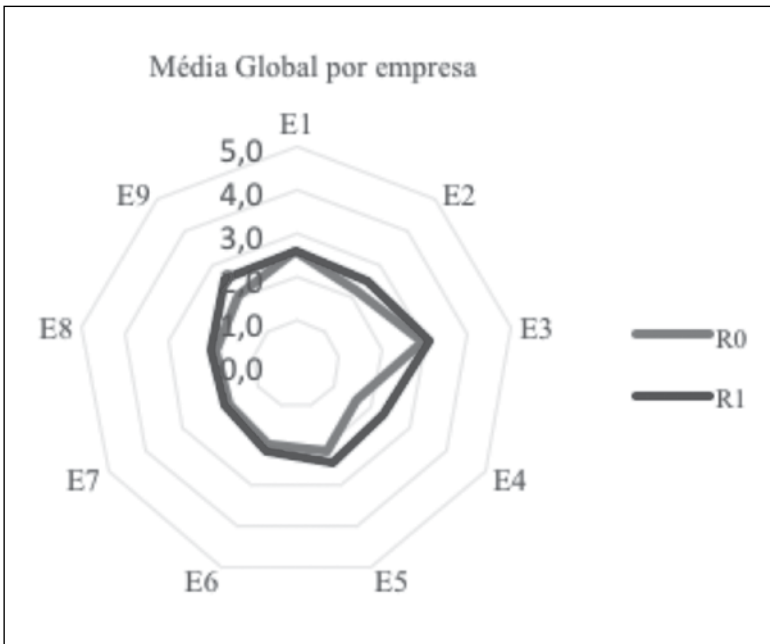
Em relação à população pesquisada, a amostra é composta por 9 MPES do setor automotivo, localizadas no município de Lins/SP.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A coleta de dados junto à amostra de empresas deu-se no período de agosto de 2015 a março de 2017, período este que compreende os Ciclos 0 (R0) e 1 (R1) do Radar da Inovação.

Gráficos 1 e 2 Média Global por empresa e Média Geral por Dimensão de todas as empresas pesquisadas – R0 e R1





Fonte: elaborados pelo autor

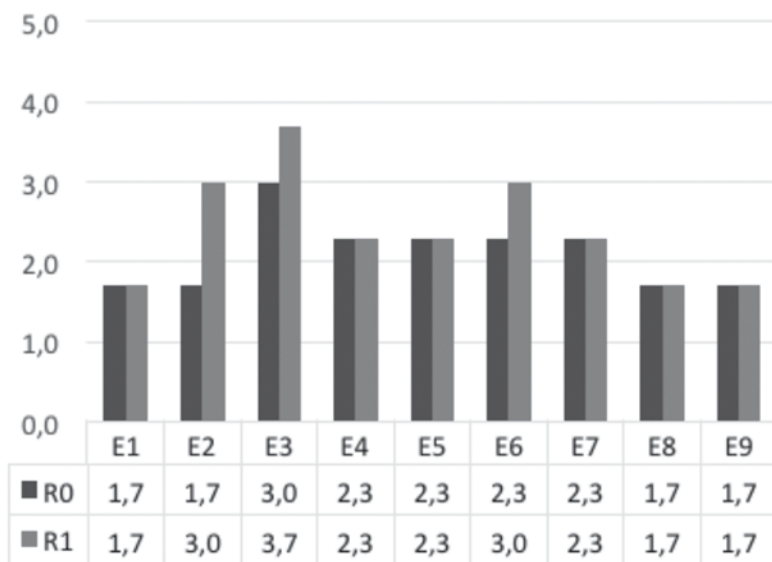
Inicialmente pode-se verificar no Gráfico 1 que a amostra das empresas possui pontuação de inovação global, que é uma média ponderada das 13 dimensões do Radar da Inovação, abaixo de 3. Ou seja, são empresas do tipo inovadoras eventuais que se caracterizam por não possuírem uma sistemática de gestão da inovação, sendo que realiza ações inovadoras de forma intuitiva. Observa-se ainda a tendência

de aumento da pontuação global das empresas, em especial as empresas 2, 3, e 4, demonstrando que, após aplicação do Radar da Inovação e a construção do Plano de Ação pelo ALI, as empresas estão adotando ações inovadoras e, conseqüentemente, geriram o processo de mudança dentro de seu ambiente organizacional.

Já o Gráfico 2 relata a média geral por dimensão do Radar da Inovação de todas as empresas pesquisadas, onde pode-se observar que a maior média foi obtida na dimensão Relacionamento, enquanto a dimensão Clientes é uma das dimensões que apresentam menor média geral, apesar da evolução presente entre os ciclos de inovação R0 e R1. É importante observar que, apesar do que fora descrito por Wood Junior (2000), de que as organizações do futuro estarão voltadas cada vez mais para os clientes, as MPEs pesquisadas ainda enfrentam dificuldades de se voltarem cada vez mais às necessidades dos mesmos.

Analisando especificamente a dimensão Clientes, a partir do Gráfico 3, nota-se que o conjunto de empresas 2, 3 e 6 foram as únicas que obtiveram evolução entre os ciclos de avaliação R0 e R1.

Gráfico 3 – Evolução do grau de inovação da Dimensão Clientes



Fonte: elaborado pelo autor

Esse conjunto de empresas representam apenas 33% do total de empresas pesquisadas, e que, conforme a classificação do Radar da Inovação, são empresas que intuitivamente realizam a gestão da inovação. Ou seja, mesmo aquele conjunto de empresas que obteve maior escore entre a amostra total de empresas pesquisadas, possui obstáculos para inovar frente aos clientes. Percebe-se assim que, conforme evidenciado

por Martins (2013) as MPES, em sua maioria, apresentam diversas dificuldades e dessa forma não conseguem suprir as necessidades dos clientes.

Buscou-se dessa forma tentar compreender mais a fundo como são os processos das MPES pesquisadas e optou-se por estratificar os dados obtidos pelas questões que compõem a dimensão Clientes, conforme disposto no Quadro 2, elaborado com base no Quadro 1. Observa-se que nenhuma das empresas da amostra obteve escore 5 no Ciclo 0 (R0), em nenhuma das questões da dimensão Clientes. Ou seja, não eram adotadas, por nenhuma empresa pesquisada, as sistemáticas referentes à dimensão Clientes. Esse fato evidencia informalidade e a baixa qualidade gerencial presente nas MPES, descrita por Cezarino e Camponar (2006).

Quadro 2 – Evolução do escore por questão – Dimensão Clientes

		MPES Pesquisadas								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Ciclo 0 (R0)	Identificação das Necessidades	1	1	3	3	3	3	3	1	1
	Identificação de Mercados	3	3	3	1	1	1	1	3	3
	Uso da Manifestação dos Clientes	1	1	3	3	3	3	3	1	1

Ciclo 1 (R1)	Identificação das Necessidades	1	5	5	3	3	3	3	1	1
	Identificação de Mercados	3	3	3	1	1	3	1	3	3
	Uso da Manifestação dos Clientes	1	1	3	3	3	3	3	1	1

Fonte: elaborado pelo autor

Entretanto, observa-se que no caso das empresas que obtiveram escore 3 na questão de Identificação das Necessidades, ou seja, que identificaram pelo menos uma necessidade dos clientes, são empresas que por consequência fizeram uso da manifestação dos mesmos através do lançamento de um bem (produto ou serviço). O lançamento de um bem, inédito ou adaptado a uma nova realidade mercadológica, é o que efetivamente supre as necessidades dos clientes, sendo que este processo pode ser facilitado quando decorrente da identificação de uma necessidade, corroborando a teoria de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) de que quanto mais próximo do cliente a empresa estiver, mais propensa à inovação as MPes se tornam. Da mesma forma, aquelas empresas que não identificaram nenhuma necessidade de seus clientes, não lançaram um novo bem.

Por fim, deve-se destacar os resultados obtidos pela empresa de número 2 (E2), especificamente os referentes ao R1. A empresa obteve escore 5 na questão de Identificação das

Necessidades dos Clientes, o que significa que, a partir do R1, a empresa sistematicamente realiza tal prática. Entretanto a mesma obteve escore 1 na questão de “Uso da Manifestação dos Clientes”, ou seja, a empresa não alterou sua forma de trabalho em decorrência das informações das necessidades dos clientes, apesar de realizá-la de forma sistêmica. Tal fenômeno pode ser decorrido de dois motivos: pelo fato de que apesar de possuir uma sistemática de identificação de necessidades dos clientes, estes (clientes) ainda não demandaram novas necessidades para a empresa, ou pelo fato de que o processo de mudança se faz lento e que devido ao pouco tempo para implantação de inovações entre os Ciclo 0 e 1 a empresa não teve recurso suficiente para efetivar a implantação da necessidade identificada.

2.3.1 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

A partir dos dados coletados, após a aplicação do Radar da Inovação na amostra de empresas, elaborou-se individualmente um plano de ação que contemplava principalmente a dimensão Clientes. O intuito era contribuir para que as empresas da amostra criassem sistemáticas em identificações das necessidades dos clientes, a fim de facilitar o processo de mudança e inovação nas mesmas. Entre as ações propostas nos planos de ação, destacam-se: pesquisas por e-mail junto a todos os diferentes grupos de clientes, visando identificar

necessidades e expectativas; contatos mensais por telefone com uma amostra dos clientes, visando levantar possíveis sugestões dos clientes; levantamento de informações ao longo do processo de venda (criação de um roteiro onde o colaborador irá realizar as perguntas ao cliente durante o atendimento); criação de e-mail específico para o recebimento de sugestões, as quais são agrupadas por tipo para análise pela área envolvida para, posteriormente, dar retorno ao cliente; disponibilização de um formulário no balcão e uma caixa para depósito das sugestões, no qual uma pessoa possa registrar sua opinião. A caixa é regularmente aberta pelo dirigente, analisada e, posteriormente, dado um retorno ao cliente. Tentou-se com as ações propostas sensibilizar os empresários quanto à importância de se construir uma sistemática para a identificação das necessidades dos clientes, pois assim inúmeras outras ações inovadoras poderiam surgir resultando das identificações.

Além delas, destacam-se as ações de disponibilização de um formulário e uma caixa para depósito das sugestões e a ação de pesquisas por e-mail, sendo estas as ações implementadas sistematicamente por 2 empresas. As ações poderão beneficiar as empresas como fonte de informação para o processo de mudança, contribuindo para que o micro e pequeno empresário sintam-se mais confiante em inserir inovações em sua empresa, pois identificada a necessidade do cliente diminuiu-se a possibilidade de fracasso da inovação e, conseqüentemente, torna o processo de mudança menos arriscado e perturbador.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo concentrou-se em analisar a influência dos clientes como fonte impulsionadora de inovação e de mudança em MPEs a partir da dimensão Clientes do Radar da Inovação. Conseguiu-se compreender, após o desenvolvimento de pesquisa bibliográfica, a relação direta existente entre a mudança e a inovação, sendo duas atividades inerentes à atividade humana e que estão intimamente ligadas. Já a partir da pesquisa de campo efetuada na amostra de 9 MPEs, verificou-se que as empresas que conseguem identificar as necessidades dos clientes são aquelas que, por consequência, possuem maior potencial inovador, pois são as que se apresentam com maior escore perante o Radar da Inovação. Verificou-se também a relação de causa e efeito presente na identificação e no uso da identificação das necessidades dos clientes, visto que todas as MPEs pesquisadas que conseguiram identificar ao menos uma necessidade em seus clientes, também utilizaram-se destas informações para o lançamento de um novo bem, fazendo assim uso das informações obtidas de forma a potencializar seu negócio. Da mesma forma, todas as empresas que não identificaram uma necessidade também não lançaram nenhum novo bem. Logo, pode-se observar que a proximidade dos clientes facilita o processo de inovação, pois as MPEs sentem-se confiantes em investir em novos produtos ou serviços, enquanto aquelas que possuem menor proximidade não realizam investimentos do mesmo tipo.

Pode-se concluir, portanto, que os clientes são sim uma fonte impulsionadora de inovação e mudança nas MPEs e que quanto mais próxima a MPE estiver de seu Cliente, mais inovadora a mesma poderá ser, atingindo assim o objetivo central deste artigo.

O grande desafio ainda enfrentado pelas MPEs diz respeito à ausência de sistematização de suas práticas. A informalidade ainda é muito presente no dia a dia das MPEs, fato que as prejudica de forma geral, resultando em dificuldades para desenvolverem suas atividades e manterem-se competitivas. Percebeu-se, durante as atividades desenvolvidas como ALI, que o mesmo desempenhou papel fundamental para mostrar algumas oportunidades de inovação que as MPEs possuem, visando suprir tais dificuldades encontradas, e da importância destas continuarem a identificar e implantar cada vez mais melhorias e inovações em seu cotidiano. Ao pesquisador, esta pesquisa pode contribuir no âmbito de melhor compreender o cenário em que o micro e pequeno empresário se insere, vivenciado na prática o desafio do empreendedorismo no Brasil.

Espera-se, por fim, que este artigo sirva de contribuição para que as MPEs possam melhor compreender que a mudança e inovação são inerentes a qualquer atividade e que há maneiras de criar uma sistemática para melhor gerir estes processos, beneficiando-se assim das vantagens competitivas que a inovação pode trazer à empresa.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e ao Conselho nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, financiadores do Programa Agentes Locais de Inovação.

REFERÊNCIAS

AQUINO, M.W. de; ZILBER, M. A. Inovação a oportunidade empreendedora: um estudo de caso em uma indústria que fabrica luminárias residenciais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 13, n. 25, p.175-190, jun. 2014. Disponível em: <e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/download/9402/7653>. Acesso em: 09 mar. 2017.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico**. Curitiba. 2014.

BERNE, D. F. **O grau de inovação nas indústrias MPE da região metropolitana oeste e sudoeste de São Paulo**. 2016. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016. Disponível em: <http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/DaviFrancaBerne.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2017.

CASTRO, J. M.; BASQUES, P.V. Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. **Revista de Administração da Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 7, p.71-95, 2006. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/90>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

CEZARINO, L.O.; CAMPONAR, M. C.. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Hispeci & Lema**, Bebedouro, 2006. Disponível em: <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE, Cadastro Central de Empresas 2014. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=352710&idtema=155&search=sao-paulo|lins|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2014>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

MARTINS, J. Excelência da gestão: o desafio das MPes. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, jun. 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jairo-Martins/noticia/2013/06/excelencia-da-gestao-o-desafio-das-mpes.html>>. Acesso em: 29 jan. 2017.

OECD, *Organisation for Economic co-operation and development*. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Tradução de Finep. Rio de Janeiro: OCDE; Eurostat; Finep, 2005.

OLIVEIRA, M.A. C. de et al. Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (ME/EPP) de Brasília: uma abordagem econométrica. **Revista de Administração da Fatea**, v. 10, n. 10, p.39-52, jan./jun. 2015. Disponível em: <<http://fatea.br/seer/index.php/raf/article/view/1333/1017>>. Acesso em: 04 out. 2016.

PRAZERES, C. A. C. **Evolução de pequenas empresas automotivas atendidas pelo Programa ALI em Barreiras (BA): enfoque na dimensão relacionamento**. Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios. Sebrae, CNPq. v. 3, n. 3, p.162-173. Brasília, 2015.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11826>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

SEBRAE. **A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte 2009 a 2012**. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica, 2014. 64 p. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.br>>

sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\$File/5175.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2016.

_____. **Guia de Tendência: Serviços Automotivos**, Brasília, 1 ed, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e351c74c0205eb18f084ca4ba6e9f9f1/\\$File/5818.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e351c74c0205eb18f084ca4ba6e9f9f1/$File/5818.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2017.

SOUZA, B. C. C. Gestão da mudança e da inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v. 14, n. 19, p.89-106, 2010. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2583>>. Acesso em: 31 out. 2016.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.

TRÍAS DE BES, F; KOTLER, P. **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

WALTRICH, G. M.; STASSUN, C. C. S. **Líder empreendedor e a ambiência inovadora em micro e pequenas empresas do norte catarinense**. In: IV CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, Florianópolis, 2016, p. 136 - 159. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos>.

ufsc.br/index.php/IJKEM/article/download/3811/4404>.

Acesso em: 11 maio 2017.

WOOD JUNIOR, T. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 1. p. 17-33.

Liderança e Inovação em MPEs do Segmento de Alimentação: Uma Análise da Dimensão Processos

Camila Cruz Fróes Berbel¹

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas possuem protagonismo no cenário econômico nacional e diversos fatores corroboram para isto, como sua participação no PIB e a geração de empregos formais no país. Segundo dados do SEBRAE (2016a), no estado de São Paulo as MPEs correspondem a 914.093 empresas sendo que 14,3% são empresas do segmento de alimentação,

-
1. Especialista em Gestão Ambiental pela UFSCAR, Tecnóloga em Meio Ambiente pela FATEC Jahu, Coach pelo Instituto Brasileiro de Coaching, Agente Local de Inovação do Programa ALI SEBRAE – CNPq. camilaf.alisp@gmail.com

sendo esta a maior representação entre empresas de todos os setores (comércio, indústria e serviços). Esse segmento está se tornando cada vez mais competitivo e as mudanças nos hábitos de consumo vêm produzindo negócios inovadores e atrativos, sendo um dos segmentos que mais crescem atualmente. Os consumidores estão se tornando mais exigentes, mais conscientes e mais criteriosos em suas escolhas de forma que as empresas precisam se adaptar constantemente para atender um público que exige cada vez mais. Da mesma forma, o movimento da sustentabilidade traz uma perspectiva que vai além de uma mera tendência e torna-se cada vez mais importante no cenário atual onde ocorre uma reconfiguração nos hábitos de consumo.

Diante tantos desafios, a inovação pode ser considerada uma estratégia de relevância para as micro e pequenas empresas (MPEs) continuarem competitivas e atenderem às novas demandas dos consumidores. Além disso, a inovação é um fator que contribui para melhorar a eficiência, aumentar a produtividade, criar diferencial e envolve uma série de esforços por parte da liderança no sentido de observar o modelo de gestão atual e repensar estratégias para atingir melhores resultados. Essa posição exige que o líder possua, entre outras características, uma visão sistêmica sobre os processos e habilidade de criar condições favoráveis à inovação visando mudanças orientadas para o futuro.

No segmento de alimentação existe uma complexidade nas atividades que compõem a rotina das empresas e um olhar mais atento sobre seus processos pode revelar oportunidades para redução de custos de produção, de desperdícios

além da responsabilidade em manipular alimentos que impactam diretamente na saúde e na vida das pessoas.

Considerando esse cenário, este artigo pretende relacionar comportamentos de liderança e a geração de inovações na perspectiva da dimensão processos do Radar de Inovação em empresas do segmento de alimentação localizadas nas cidades de Bauru, Barra Bonita, Igarapu do Tietê e Pederneiras. Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se a metodologia proposta pelo Programa ALI através do Radar de Inovação que é um instrumento utilizado para avaliar o grau de inovação das empresas e para explorar oportunidades de inovação em diversas frentes, sendo que o presente artigo se concentra na dimensão processos do radar. Aliada a ela, optou-se pela aplicação da observação direta, para estabelecer uma relação entre comportamentos de liderança e os resultados do Radar de Inovação.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento se faz a revisão da literatura que subsidia a segunda parte do artigo em que focaliza a análise dos dados e as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 LIDERANÇA E INOVAÇÃO

As empresas contemporâneas estão vivenciando um momento de muitas mudanças, pois a era digital, com introdução

da internet e o uso intensivo de computadores, vem alterando o perfil das sociedades e de suas instituições e organizações. A era digital não mudou apenas a forma como se relaciona e se interage com produtos e serviços, mas também a maneira como as empresas fazem a gestão dos seus negócios, provocando também mudanças em sua cultura organizacional (MARSHNER, WESENDONCK, GROFF, 2013). Logo, a forma de gerir empresas, considerando seu fluxo de operações, as práticas de gestão adotadas, a busca por soluções, eficiência ou economia, o modo como se relacionam com seus públicos internos e externos, tem sofrido forte impacto pelo uso dessas tecnologias digitais. Nesse contexto, inúmeros desafios surgiram e foram colocados para as organizações de modo que nunca foi tão importante a representatividade da liderança para elas. O líder possui papel central em qualquer organização, não somente por ser o tomador de decisão, mas por ser responsável por observar mudanças internas e externas (mercado), influenciar pessoas visando o alcance de metas e resultados estabelecidos pela empresa, os quais envolve motivar, reconhecer, corrigir e desenvolver as pessoas que compõem a equipe, guiar a empresa de maneira estratégica e transformar em realidade os objetivos que possui (BERGAMINI, 1994). Para Cortella (2016), o papel do líder envolve o desenvolvimento de alguns sentidos como: libertar a mente (quebrar paradigmas), elevar a equipe (desenvolver), recriar o espírito (motivar), inovar a

obra (buscar soluções) e empreender o futuro (planejamento orientado para mudança).

Devido a sua importância para as empresas, modelos, padrões e comportamentos de liderança têm sido estudados desde o final do século XIX e começo do século XX, mas foi a partir da década de 1930 com a depressão econômica e com a Teoria das Relações Humanas que os estudos sobre liderança ganharam força e importância. Ao longo do tempo, tais estudos fundamentaram teorias por meio de diferentes abordagens, tais como: traços de personalidade, comportamental, contingencial ou situacional, inspiracional, as novas abordagens que definem o líder transacional e transformacional, entre outras (BARRETO *et al.*, 2013).

Sobre as características do líder, cabe destacar a abordagem da liderança empreendedora a qual apresenta uma relação que visa aproximar os estudos sobre liderança nas organizações empresariais, já que as demais abordagens levam em consideração não somente o contexto organizacional do líder, mas o líder em todos os contextos de ocupação.

Yukl, Gordon e Taber (2002 apud ARMOND; NASSIF, 2009), em seus estudos sobre comportamentos de liderança, agruparam pesquisas realizadas nos últimos 50 anos e chegaram a uma taxonomia hierárquica que combina categorias, oferecendo uma proposta de estrutura para os comportamentos de liderança, conforme quadro 1:

Quadro 1 - Comportamento de liderança

Comp.	DESCRIÇÃO
Orientados para tarefa	<p>a) Planeja atividades de curto prazo: atividade cognitiva, contínua, com aspectos que podem ser mais facilmente observados, p.ex., escrever planos, preparar orçamentos, se reunir com pessoas para determinar como realizar uma tarefa são exemplos de como um líder planeja atividades de curto prazo.</p> <p>b) Explicita os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada papel: se refere a dar diretrizes, guiar e coordenar as atividades, e garantir que as pessoas saibam o que e como fazer.</p> <p>c) Monitora a operação e a performance: diz respeito a reunir informações sobre uma determinada operação, a performance individual dos subordinados, a qualidade do produto ou serviço gerado, e sobre o sucesso de um determinado plano ou projeto</p>
Orientados para o relacionamento	<p>a) Oferece suporte e encorajamento: se refere a mostrar consideração, aceitação e preocupação com as necessidades e os sentimentos dos outros.</p> <p>b) Reconhece realizações e contribuições: envolve dar mérito e demonstrar apreciação pelos outros em razão de performance efetiva, conquistas expressivas e contribuições importantes para a organização, de forma relativamente independente dos sistemas formais de recompensa da organização.</p>

Orientados para o relacionamento	<p>c) Desenvolve habilidades e a confiança dos liderados: o elemento crítico aqui é o <i>coaching</i>; comportamentos como mostrar a alguém uma forma melhor de realizar uma tarefa, a aprender com um erro e resolver um problema complexo ao invés de simplesmente oferecer a solução.</p> <p>d) Consulta os liderados quando toma decisões: se refere a envolver os subordinados na tomada de decisões importantes.</p> <p>e) Dá aos liderados <i>empowerment</i> para que esses tomem a iniciativa na solução de problemas: inclui delegar e dar mais autonomia e poder de decisão aos subordinados.</p>
Orientados para mudança	<p>a) Monitora o ambiente externo: diz respeito a “varrer” e mapear o ambiente, através de análise de informações e tendências, consultas internas e externas.</p> <p>b) Propõe estratégias inovadoras ou novas visões: se refere à ideia de que uma visão influencia de maneira mais eficaz o comprometimento de um subordinado em relação a uma estratégia ou uma mudança.</p> <p>c) Encoraja o pensamento inovador: trata de desafiar as pessoas a questionar suas premissas sobre o trabalho e considerar novas formas de realizá-lo mais eficientemente.</p> <p>d) Corre risco para promover as mudanças necessárias: está associado à ideia de que promover grandes mudanças é sempre um processo arriscado.</p>

Fonte: Adaptado de Yukl, Gordon e Taber (2002 apud ARMOND; NASSIF, 2009, p. 4 e 5)

Ao observar o quadro 1, é possível inferir que os comportamentos de liderança estão traduzidos como elementos do empreendedorismo e da capacidade de influenciar mudanças que impactem a organização, seja na adoção de novos processos ou no rearranjo dos processos atuais visando o ganho de eficiência e/ou qualidade no trabalho desenvolvido.

Vale ressaltar, que os processos são inerentes a qualquer organização e são essenciais para seu funcionamento e sustentabilidade. Por isso, a atuação da liderança sobre os processos é de muita relevância para levar uma organização a melhorar suas operações, gerar maior eficiência e qualidade a seus produtos e serviços. Essa questão depende não só de uma visão sistêmica e profunda sobre os aspectos internos da organização que permita observar as falhas e promover ações corretivas, mas também de conhecimento sobre as variáveis externas que podem colaborar com um melhor desempenho da empresa através de, por exemplo, o uso de ferramentas de gestão mais modernas, métodos de padronização, certificações e uso de alternativas sustentáveis (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014). E, ao melhorar uma organização, seja por meio de processos, da gestão, etc., pode-se gerar mudanças com impacto à geração de inovação.

A necessidade de criar condições favoráveis à mudança provocou reflexões sobre a liderança como provedora de inovações no sentido não só de acompanhar as mudanças de mercado, mas também como meio de sobreviver a tais mudanças. Pois, o processo de inovar envolve uma série de

esforços por parte da liderança e da cultura organizacional da empresa para criar condições que favoreçam mudanças orientadas para o futuro (CRAINER E DEARLOVE, 2015).

Conforme assinala o Manual de Oslo (OECD, 2005), a inovação ocorre em quatro dimensões principais e é definida como a implementação de um bem ou serviço, processo, método de marketing ou modelo organizacional que seja novo para a empresa ou para o mercado. Adicionalmente, a inovação também pode representar algo novo (mudança radical, disruptiva), significativamente melhorado ou ainda um conjunto de pequenas mudanças incrementais que configurem uma mudança significativa.

Pequenas mudanças configuram uma perspectiva gradual em que se estabelece um caminho a ser percorrido que deve ser sustentado por pessoas comprometidas com a mudança (cultura de inovação) dentro de um modelo intencional e planejado (ADAIR, 2010). Por isso, para Tidd e Bessant (2015) “a liderança de uma empresa é absolutamente essencial para habilidade de inovar daquela organização” e para isso, é necessário que o líder tenha foco no propósito e no comportamento que se pretende, visando a circulação da energia inovativa. Para Adair (2010) os líderes representam a chave para a inovação e suas atitudes, qualidades e habilidades pessoais são decisivas para que ela aconteça, assim como sua capacidade de organizar equipes comprometidas com a criatividade e com a colaboração. Para Davila, Epstein e Shelton (2007) o papel da liderança para inovação inclui

estabelecer uma visão de longo prazo, definir um modelo de inovação, uma estratégia dentro do aspecto inovativo que se pretende desenvolver e disseminar a cultura entre as pessoas que compõem a equipe para que o processo aconteça.

2.1.1 LIDERANÇA E INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS

Nas empresas, especialmente nas micro e pequenas (MPEs), considera-se como papel da liderança fazer com que as mesmas acompanhem as transformações tecnológicas e de mercado, buscando o equilíbrio entre sua missão (propósito), visão (objetivos futuros) e valores, os resultados financeiros esperados, o perfil da equipe e a definição das estratégias que contemplem as mudanças de comportamento dos consumidores e o avanço das tecnologias, por exemplo. Cabe destacar que as MPEs possuem protagonismo no cenário econômico brasileiro e correspondem a 93,6% das empresas ativas no país, aproximadamente 9 milhões de empresas. São responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB), 52% dos empregos com carteira assinada segundo dados levantados em 2011 e publicados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - em 2014 (SEBRAE, 2014).

Por isso, a participação das MPEs configura um cenário de importância para o país considerando a proporção em

relação ao número total de empresas no país, porém a participação no PIB ainda é pequena se comparada a países da União Europeia como a Grécia, Itália e Espanha onde o faturamento das MPEs representa em média 50% do PIB desses países. Aumentar a participação no PIB é um desafio para as MPEs brasileiras e está relacionada com a produtividade dessas empresas e o aumento da geração de empregos nas mesmas (DONATTI, 2010) e, também, com a inovação.

Em relação ao panorama das MPEs paulistas, segundo o SEBRAE (2016a), o setor de serviços representa 40% do total de MPEs no Estado de São Paulo. Destas, 14,3% são do segmento de alimentação, correspondendo a 130.880 empresas, e é a maior representação dentre empresas de todos os setores (comércio, indústria e serviços) no Estado. Entre os anos de 2006 e 2014, os serviços de alimentação cresceram 8,7%. Segundo o Jornal do Comércio (2015) o setor de bares e restaurantes representam 2,4% do PIB nacional, e 33,33% das despesas familiares com alimentação. Esses números não apontam apenas o crescimento dos negócios relacionados à alimentação, mas também a competitividade inerente com o aumento da concorrência.

Destaca-se ainda a Pesquisa Setor/Segmento de Alimentação fora do Lar (SEBRAE, 2016b), que compreende empresas como restaurantes (marmitex, self service, quilo), churrascarias, pizzarias, petisqueria, hamburguerias, bares/ botecos, padarias, lanchonetes e ainda algumas mudanças que se referem a estabelecimentos multisserviços

(restaurantes+padaria, café+lojas) e novos tipos de negócios (*street food, food trucks, food bike*). A pesquisa aponta uma mudança no panorama de consumo e do perfil do consumidor que está se tornando mais exigente (busca qualidade), mais criterioso em suas escolhas (busca procedência) e mais aberto à experimentação (relevância da experiência). O consumo também aponta a redução do ticket médio diário (gasto) e a busca por preços atrativos. A pesquisa destaca ainda o movimento da sustentabilidade e reaproveitamento de alimentos e algumas tendências como: comida natural e saudável (alimentos *light, diet*), preços justos (bom custo x benefício, cardápios enxutos e flexíveis), consumidor mais exigente (mais atento, mais consciente), profissionalização do segmento (mais pessoas estudando), aprimoramento do conhecimento (ingredientes, etapas, processos), ter mais opções de produtos e serviços (diversificar, inovar) valorização e conhecimento (alimentos orgânicos, integrais, funcionais), rapidez e conveniência (*fast food*), novos formatos de comida de rua (*food truck, food bike*), customização (atender a necessidade e expectativa do consumidor), restaurantes com diferenciais (diferentes etnias, diferentes regiões, experiências diferenciadas).

Esse novo panorama para o segmento de alimentação prevê a necessidade das empresas se adaptarem às novas demandas. Nesse sentido, a inovação pode representar uma perspectiva de sobrevivência em novos cenários e as ações devem estar aliadas às mudanças do perfil dos consumidores.

Além disso, cabe destacar a importância dos processos no setor de alimentação, pois é um setor que implica diretamente em atividades que impactam na vida das pessoas. Processos como higienização de alimentos, padronização, segurança alimentar e nutricional, são exemplos que reforçam essa importância.

Nas MPEs do setor de alimentação, a inovação pode estar relacionada a uma série de processos internos que, se melhor conduzidos, poderão gerar mais competitividade, colaborando com a estabilidade dos negócios e gerando oportunidades de crescimento. O ato de rever e de modificar processos internos está fortemente relacionado com a capacidade dos líderes em observar o modelo de gestão/produção atual e questionar sobre como torná-los sempre melhores.

Não obstante, a inovação em MPEs encontra alguns desafios em função da fragilidade para enfrentar riscos e da baixa disponibilidade de recursos, o que impacta na priorização de ações de curto prazo, a promoção gradual da inovação (não disruptiva) e fraca tendência à geração de conhecimento (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014). Não somente a dificuldade de obter investimentos para inovação, mas a ausência de indicadores e de estrutura organizacional compromete a geração de inovação, assim como aspectos relacionados aos agentes promotores da mudança que representam a cultura da empresa (OECD, 2005). Por isso, iniciativas que fortaleçam a inovação nas MPEs de alimentação são sempre relevantes para se fazer avançar o crescimento e fortalecimento

do setor. Vale destacar entre muitas iniciativas existentes, o Programa Agente Local de Inovação (ALI) criado pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O Programa ALI tem o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação em empresas de pequeno porte, oferecer orientação gratuita e personalizada, propor soluções às demandas das empresas atendidas e acompanhar o desenvolvimento *in loco* por 30 meses (SEBRAE, s/d).

A metodologia do Programa prevê a realização de diagnósticos de gestão e inovação, análise SWOT e elaboração de planos de ação. O diagnóstico de gestão é baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e o diagnóstico de inovação consiste na aplicação do Radar de Inovação que abrange 13 dimensões de avaliação: Oferta (Novos produtos, ousadia e resposta ao meio ambiente), Plataforma (Sistema de produção e versão de produtos), Marca (Proteção da marca e alavancagem), Clientes (Identificação de necessidades, de mercados, uso de manifestação de clientes), Soluções (Soluções complementares e integração de recursos), Relacionamento (Facilidade e amenidades e informatização), Agregação de Valor (Uso de recursos existentes e oportunidades de interação), Processos (Melhoria dos processos, sistemas de gestão, certificações, softwares de gestão, aspectos ambientais e gestão de resíduos), Organização (Reorganização, parcerias, estratégia competitiva), Cadeia de Fornecimento (Estoque), Presença (Ponto de venda e intermediação), Rede (Diálogo

com o cliente) e Ambiência Inovadora (Fontes externas de conhecimento, financiamento para inovação e coleta de ideias) (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

O período considerado no questionário do Radar de Inovação é de 3 anos e a pontuação é avaliada em três níveis: escore 1 quando a inovação não está presente, escore 3 quando a inovação está presente, mas é incipiente e escore 5 quando o processo de inovação já está estabelecido e é contínuo na organização de um modo geral (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014). Através do Radar, a empresa pode compreender seu grau de maturidade para a inovação e utilizar os questionamentos presentes em cada uma das dimensões para explorar oportunidades de inovação.

Os planos de ação são elaborados após a entrega de uma devolutiva que contém o resultado dos diagnósticos aplicados e, a partir das necessidades da empresa e de suas possibilidades de implantação, são elencadas pelos empresários as ações do plano. Para a realização das ações contidas no plano de ação é estipulado um prazo de 6 meses que corresponde a um ciclo. Considerando o período do programa as empresas têm a possibilidade de avançar do ciclo 0 ao ciclo 4 durante o acompanhamento fornecido. Quando a empresa implementa pelo menos 3 ações, sendo pelo menos 1 de inovação, ocorre a mudança do ciclo 0 para o ciclo 1 que é o período considerado no presente artigo. Para mudanças de ciclo posteriores são necessárias as mesmas 3 ações e pelo menos 2 ações de inovação. São consideradas inovações quando a empresa faz

algo novo dentro do seu contexto e apresenta relevância para a mesma.

Cabe destacar o Radar de Inovação como um importante diagnóstico do grau de inovação das MPEs, pois por meio desse instrumento a empresa tem a chance de avaliar seu modelo de gestão atual, identificar os pontos fortes e pontos fracos da gestão e, explorar oportunidades de inovação em diversas áreas de maneira estratégica e estruturada. Assim, o Radar pode ser um instrumento de grande importância para todos os setores (comércio, indústria e serviços) na busca por diferenciação, crescimento e competitividade.

Os processos, dimensão que este trabalho tem como foco, são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo tem como proposta relacionar os comportamentos de liderança à inovação nos processos de MPEs, haja vista que “todo trabalho importante realizado nas empresas, faz parte de algum processo” e que este pode ser entendido como “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”

(GRAHAM E LEBARON, 1994; HAMMER E CHAMPY, 1994 *apud* GONÇALVES, 2000, p.2). Para tanto, aplicou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo elaborar a revisão da literatura e pautou-se, para isso, na busca por fontes impressas e digitais que respondessem às principais palavras-chave. Quanto à pesquisa de campo, que teve caráter quanti e qualitativo, buscou-se analisar os resultados quantitativos apresentados pelo Radar de Inovação, especialmente a Dimensão Processo, nos ciclos 0 e 1, e relacioná-los à observação direta, de caráter qualitativo, em que se buscou identificar as características de liderança mais presentes nas MPEs pesquisadas, com base no modelo usado Yukl, Gordon e Taber (2002 *apud* ARMOND; NASSIF, 2009, p. 4 e 5) apresentado no quadro 1 e que serviram como categorias de análise para a realização da observação. A amostra desta pesquisa é composta por 11 MPEs do segmento de alimentação localizadas nas cidades de Bauru, Pederneiras, Barra Bonita e Igarauçu do Tietê MPEs.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente artigo busca relacionar os comportamentos de liderança com a Dimensão Processos, do Radar de Inovação. Diante disso, utilizou-se o modelo usado por Armond e Nassif (2009) apresentado no Quadro 1 e, a partir da aplicação

da observação direta, foi possível identificar os comportamentos de liderança mais presentes nas MPEs pesquisadas, que foram sistematizados no quadro 2. Cabe sinalizar que na observação direta se preocupou em identificar o comportamento de liderança mais predominante, sendo possível, que outros comportamentos também poderiam ser identificados.

Quadro 2 – Identificação dos comportamentos de liderança mais presentes nas MPEs

	PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES REALIZADAS	COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA/ ORIENTAÇÕES		
		TAREFA	RELACIONAMENTO	MUDANÇA
E1	De acordo com Yukl, Gordon e Taber (2002 apud ARMOND; NASSIF, 2009, p. 4 e 5)			
	Planeja atividades de curto prazo, apresenta distanciamento em relação às dificuldades da equipe; as reuniões são breves e esporádicas e ocorrem somente para comunicar sobre alguma mudança ou ação que será realizada; a equipe não participa do processo de decisão, existem dificuldades de organização e de gestão.	X		

E2	Acompanha indicadores de resultado, dá autonomia para a equipe resolver problemas, apresenta certo distanciamento enquanto líder, mas preocupa-se em reconhecer e motivar	X	
E3	Liderança compartilhada (2 sócios) – Planejam atividades de curto prazo, possuem dificuldade em delegar, fazem reuniões breves e esporádicas, preferem tomar a frente e fazer do que explicar como deve ser feito, falta treinamento e comunicação e as lideranças trabalham na produção, sendo que as demais funções enquanto líder são negligenciadas, existem dificuldades de organização e de gestão	X	
E4	Liderança compartilhada (2 sócios) – Planejam atividades de curto prazo, buscam ter bom relacionamento com a equipe, oferecem suporte e encorajamento, reconhecem as contribuições da equipe, porém demonstram dificuldades em delegar e confiar e são centralizadores	X	
E5	Possui dificuldade em coordenar equipe, planeja ações de curto prazo e orienta de modo pontual, não considera a opinião das pessoas, existem problemas relacionados às funções da equipe e não há acompanhamento da rotina de trabalho, existem dificuldades de organização e de gestão	X	

E6	Liderança compartilhada (2 sócios) – Demonstram distanciamento da equipe, delegam a função de liderança de maneira informal para a agente administrativo da empresa, planejam ações de curto prazo e se comunicam com a equipe somente nessas situações, não envolvem as pessoas no processo de decisão, existem dificuldades de organização e de gestão	X	
E7	Liderança compartilhada (2 sócios) – Planejam ações de curto prazo, as funções dos líderes não estão muito bem definidas, existem problemas de comunicação, existem dificuldades de organização e de gestão	X	
E8	Demonstra dificuldades de relacionamento com a equipe, planeja ações pontuais e faz reuniões somente quando ocorre um problema, existem dificuldades de organização e de gestão	X	
E9	Liderança compartilhada (2 sócios) – Planejam ações de curto prazo, buscam ter bom relacionamento com a equipe, oferecem suporte e encorajamento, existem dificuldades de organização e de gestão	X	

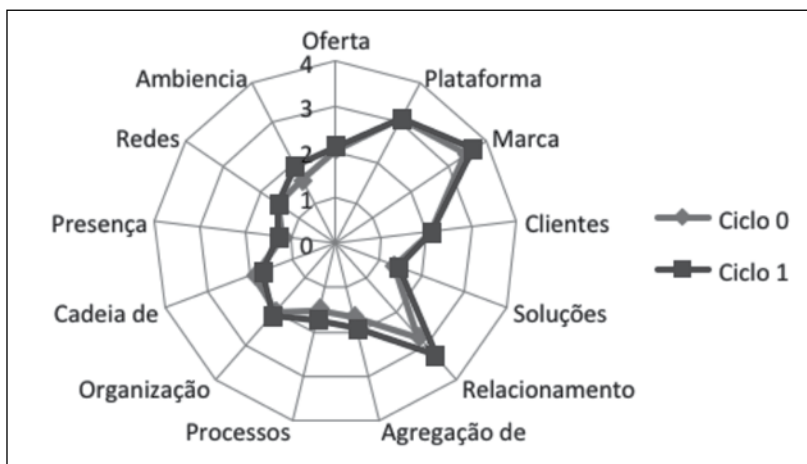
E10 Planeja ações pontuais, busca manter bom relacionamento com a equipe, mas o líder desenvolve ações operacionais (produção), sendo que as demais funções enquanto líder são negligenciadas, não consegue se concentrar na administração da empresa e nem acompanhar os resultados, existem dificuldades de organização e de gestão	X	
E11 Empresa familiar (5 pessoas da mesma família e 3 funcionários), a empresa possui 3 lideranças definidas, apresenta algumas dificuldades de comunicação, mas existe um bom relacionamento entre as pessoas que compõem a equipe e elas são envolvidas no processo de decisão, há comprometimento e colaboração o que influencia mudanças e favorece a inovação		X

Fonte: elaborado pela autora

Ao analisar o quadro 2 é possível perceber que o comportamento orientado para a tarefa está mais presente nas MPES pesquisadas. Ele foi identificado em 7 empresas de um total de 11 pesquisadas. As empresas 2, 4 e 9 apresentam comportamento orientado para o relacionamento e somente a empresa 11 pode ser identificada com comportamento para a mudança. Esse resultado pode sugerir que empresas cuja liderança possui orientação voltada para a tarefa tendem a

ter mais dificuldade em promover mudanças inovativas, especialmente, nos seus processos. Pode-se estabelecer algumas relações entre os comportamentos de liderança apresentados e os resultados referentes ao resultado global do Radar de inovação das 11 empresas pesquisadas, sistematizado no gráfico 1:

Gráfico 1 – Média Global das 13 Dimensões das 11 MPEs pesquisadas



Fonte: elaborado pela autora

Observa-se através do gráfico 1 que as empresas da amostra não demonstraram evolução significativa, porém os resultados apontam que as empresas realizaram esforços para inovar e promoveram ações de inovação durante os ciclos nas dimensões Processos, Relacionamento, Agregação de Valor e Ambiência

Inovadora. As dimensões Plataforma, Marca e Relacionamento são as que apresentam maior média no escore o que demonstra que as empresas promovem ações de inovação de maneira esporádica nessas dimensões. Destaca-se que essas dimensões são as que menos preveem o envolvimento da equipe no processo, sendo que os comportamentos elencados no quadro 2 apontam que a maior parte das empresas demonstra dificuldade na liderança de pessoas, o que pode explicar a maior pontuação nessas dimensões. O gráfico também nos mostra as dimensões com menor escore que ocorre quando a inovação não está presente. Essa situação ocorre quando ações de inovação não são realizadas ou quando a empresa já inovou, mas em um período superior a 3 anos o que deixa de ser considerada como inovação. Dessa forma, pode ocorrer a estagnação no escore devido à falta de disposição das empresas em promoverem ações que sejam mais complexas, que demandem planejamento, investimento, envolvimento da equipe entre outras situações como as observações na empresa. Algumas dimensões que exigem as demandas citadas, associadas a processos criativos para propor soluções, apresentam escore global médio próximo a 1,5, o que representa que as ações realizadas são pouco significativas ou inexistentes no período de 3 anos. Isso é observado durante o ciclo 0 nas dimensões Soluções, Presença, Rede, Processos, Agregação de Valor e Ambiência Inovadora sendo importante ressaltar que, embora sejam as dimensões com menor escore, as 3 dimensões em destaque apresentaram evolução entre os ciclos 0 e 1. Essas dimensões estão relacionadas com ações que envolvem a equipe, principalmente a dimensão Processos, o

que demonstra um importante avanço considerando as dificuldades elencadas no quadro 2.

As demais dimensões (Oferta, Clientes, Organização e Cadeia de Fornecimento) apresentam pontuação média próxima de 2,0, não evoluíram entre os ciclos 0 e 1, mas sinalizam um esforço para inovar. Pode-se inferir que as dimensões oferta e clientes estão mais relacionadas ao comportamento empreendedor o que pode ser comparado ao comportamento de liderança orientado para a mudança, sendo que a estagnação pode estar relacionada com o fato de somente uma empresa da amostra ter apresentado esse comportamento.

Na sequência de análise, propõe-se relacionar esses comportamentos aos resultados do ciclo 0 e 1 da Dimensão Processos e as ações propostas e realizadas pelas empresas, conforme quadro 3:

Quadro 3 - Evolução entre os Ciclos 0 e 1 do Radar de Inovação e as ações propostas x realizadas

EMPRESAS	Dimensão Processos		Ações propostas dentro da dimensão processos	Ações realizadas	
	Ciclo 0	Ciclo 1		Sim	Não
E1	2,3	2,0	Elaborar fichas técnicas		X
			Substituição do software de gestão		X
E2	2,0	2,0	Melhorar o processo de atendimento		X
			Melhorar o processo operacional		X

E3	2,0	2,3	Reorganizar funções e avaliar a capacidade produtiva	X	
E4	1,7	2,0	Adquirir equipamentos mais eficientes	X	
E5	1,3	1,7	Elaborar fichas técnicas (padronização)	X	
E6	1,0	1,3	Apurar o DRE e utilizar fluxo de caixa	X	
E7	1,0	1,3	Elaborar fichas técnicas (padronização)	X	
			Apurar o DRE e utilizar fluxo de caixa		X
E8	1,3	1,7	Modificar o sistema de distribuição entre as unidades da empresa	X	
E9	1,0	1,0	Apurar o DRE e utilizar fluxo de caixa		X
E10	1,3	1,3	Apurar o DRE e utilizar fluxo de caixa		X
E11	1,3	2,3	Controlar a reposição no buffet	X	
			Controlar insumos	X	
			Certificar a empresa PAS (Programa Alimento Seguro)	X	
			Apurar o DRE e utilizar fluxo de caixa		X

Fonte: elaborado pela autora

O escores obtidos na dimensão processos entre os ciclos 0 e 1 não são muito significativos na maioria das empresas (somente a empresa 11 apresentou uma evolução mais significativa). No entanto, das 11 empresas da amostra, 9 evoluíram no índice global de inovação realizando ações em outras dimensões do Radar de Inovação como Relacionamento, Agregação de Valor e Ambiência Inovadora. Conforme a metodologia do programa, a inovação trata-se de algo que é novo para a empresa e, por essa razão, foi proposta uma ação para apuração de resultados financeiros considerando o item Sistema de gestão, da dimensão processos, que avalia novas práticas de gestão, visando melhorar os controles operacionais fundamentais à gestão. Apenas a empresa 6 conseguiu implementar a ação, as empresas 7, 9 e 10 não conseguiram implementar durante os ciclos 0 e 1, as empresas 1, 3 e 5 não quiseram colocar essa ação no plano de ação embora apresentassem essa necessidade, e somente as empresas 2, 4 e 8 já realizam essa ação de maneira permanente embora com algumas dificuldades. As ações propostas no plano de 0 para todas as empresas continuam a ação de elaboração de fichas técnicas, porém essa ação foi recusada por algumas das empresas assim como ação para controle de insumos, controle de produção e de desperdícios o que está relacionada à questão de problemas com equipe e aos comportamentos orientados para a tarefa.

Observa-se ainda que nenhuma empresa conseguiu inovar nos itens da dimensão processos que estão relacionados

a Aspectos Ambientais e Gestão de Resíduos, associados ao comportamento orientado para mudança, e somente a empresa 11 inovou no item Certificações. As ações que foram propostas no que tange a sustentabilidade foram consideradas importantes por todas as empresas na etapa de diagnóstico e plano de ação, porém nenhuma empresa quis desenvolver ações relacionadas a essa temática, o que aponta um desafio para essas empresas, considerando o cenário atual onde a sustentabilidade se coloca em um papel central na sociedade. Esse ponto pode estar relacionado com os comportamentos orientados para tarefa, predominante na amostra, enquanto que ações de sustentabilidade estão mais relacionadas com uma visão holística e planejamento de longo prazo que pode estar ligado ao comportamento orientado para a mudança.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio de inovar está relacionado com a compreensão do estado de gestão atual da empresa e com a percepção da importância em promover ações que impulsionem a realização de algo novo, cujo impacto possa ser percebido na rotina da empresa pelos clientes internos e externos tais como eficiência, rapidez e qualidade. A capacidade inovativa de uma MPE pode estar relacionada com a habilidade da liderança em compreender seus processos internos, o segmento em que atua, o desenvolvimento do trabalho em equipe e as

mudanças que ocorrem no comportamento dos consumidores, visando promover ações que dialoguem com esses aspectos de maneira estratégica e inovadora.

Os resultados obtidos nesta pesquisa apontam que existe um pensamento imediatista dos líderes das empresas amostradas, cujos comportamentos estão principalmente orientados para a tarefa, de forma que inovações que demandam planejamento, pensamento sistêmico e visão de futuro são comprometidas pelo senso de urgência em realizar ações que não necessariamente correspondem às necessidades que a empresa possui. Observa-se ainda que os líderes das empresas da amostra possuem dificuldade de compreender de maneira holística os processos que compõem o funcionamento da empresa e isso é constatado pelo fato de somente 3 empresas avaliarem seus indicadores de modo mais apurado.

Em última análise, ressalta-se que os comportamentos orientados para o relacionamento e para a mudança favorecem mais à inovação do que o comportamento orientado para a tarefa e representam o nível de envolvimento que possuem com a equipe o que está diretamente ligado à capacidade de promover mudanças mais complexas e de longo prazo.

Ademais, essa pesquisa pode acrescentar novos olhares sobre o papel da liderança na inovação, especialmente a esta pesquisadora, que pode ampliar seu conhecimento sobre a temática e reconhecer sua importância para a geração de inovação nas MPes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sebrae e ao CNPq pelo apoio à pesquisa realizada, pela oportunidade de estar em contato com a realidade das MPEs e poder compreender melhor suas demandas.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança para a Inovação: como estimular e organizar a criatividade para sua equipe de trabalho produzir ideias inovadoras.** São Paulo: Clio Editora, 2010.

ARMOND, A.C.; NASSIF, V.M.J. **A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório.** Ram – Revista de Administração Mackenzie, V. 10, N. 5. Universidade presbiteriana Mackenzie. Walter Bataglia (ed.), p. 77-106. São Paulo, 2009.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: A administração do sentido.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, 1994.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico.** Curitiba, 2014.

BARRETO, L.M.T.S, *et al.* **Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, 2013.

CORTELLA, M.S. **O líder precisa ser inspirador e sair do óbvio**. 2016. Disponível em: < <http://www.ibe.edu.br/o-lider-precisa-ser-inspirador-e-sair-do-obvio/> >. Acesso em 20/01/2017

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **Pensando o Futuro: Novas ideias sobre liderança, estratégia e inovação para o século 21**. Tradução Gilberto Antonio Nogueira Burnier. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. São Paulo: Bookman, 2007.

DONATTI, L. Revista Exame. **Aumentar a participação no PIB é um desafio para as MPes**. 10/10/2010. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/pme/aumentar-participacao-pib-desafio-pequenas-empresas-602381/>>. Acesso em 01/04/2017

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas v. 40 • n. 1 • Jan./Mar. 2000

JORNAL DO COMÉRCIO. **Cresce apetite pela alimentação fora do lar**. Publicado em 09/11/2015. Disponível em < http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2015/11/ge/noticias/465822--apetite-pela-alimentacao-fora-do-lar-segue-em-alta.html>. Acesso em: 07/03/2017

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO (OECD). **Manual de Oslo**. 3ª ed, 2005. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0011/11696.pdf>. Acesso em: 01/04/2017

MARSCHNER, P.F., WESENDONCK, C.C., GROFF, P.V.V. A cultura organizacional, a liderança e a flexibilidade em evidência no desenvolvimento das organizações. In: SCHREIBER, D. (org.). **Inovação e Aprendizagem Organizacional**. Org. p.35-45. Novo Hamburgo: Freevale, 2013

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Unidade de Gestão Estratégica**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20>

[Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf)>. Acesso em: 18/03/2017

_____. **Panorama das MPEs paulistas**. 2016 a. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/book_pesquisa_sobre_mpes_paulistas_fe_2016.pdf Acesso em: 18/03/2017.

_____. **Pesquisa Setor/Segmento Alimentação Fora do Lar**. 2016b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/alimentacao_fora_lar_2016.pdf>. Acesso em 18/03/2017.

_____. **Programa ALI**. s/d. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-nasuaempresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 18/03/2017

TIDD, J. BESSANT, J. **Gestão da inovação**, 5^a ed. São Paulo: Bookman, 2015.

A Inovação nas Micro e Pequenas Empresas Familiares sob a Ótica das Dimensões Soluções e Agregação de Valor

Carla Cristina Matos¹

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas familiares têm a sua origem vinculada a uma família, aspecto que as unem e as tornam detentoras de características próprias de gestão. Tais empresas representam uma grande parcela dos estabelecimentos comerciais brasileiros e possuem relevância na economia nacional, mas apresentam maior taxa de mortalidade em comparação com as empresas não familiares.

1. Bacharel em Engenharia Química. Agente Local de Inovação, Bauru. carlamatos.alisp@gmail.com

A inovação é um dos fatores que influenciam na competitividade empresarial e na sua sobrevivência, sendo assim, as particularidades da gestão das pequenas empresas familiares, classificadas em pontos fortes e fracos, podem impactar nos seus processos, inclusive os ligados à inovação. Dessa forma torna-se importante a realização de estudos nesses aspectos.

Este artigo tem como objetivo identificar se os pontos fortes e fracos característicos das micro e pequenas empresas familiares do setor do comércio podem impactar no seu processo de inovação analisando as dimensões agregação de valor e soluções do Radar de Inovação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo com fins exploratórios e descritivos com uma amostra de oito micro e pequenas empresas familiares do setor do comércio, nos segmentos de vestuário, calçados, utilidades domésticas e decoração das cidades de Barra Bonita e Igarapu do Tietê situadas na região de Bauru/SP, compreendendo os ciclos 0 e 1 do radar de inovação.

Na estrutura desse artigo serão apresentados a revisão da literatura conceituando as micro e pequenas empresas familiares e seu processo de inovação, os procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados obtidos, assim como da conclusão do artigo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES: BREVES RELATOS

Atualmente existem mais de 11 milhões de pequenos negócios no Brasil no qual representam 98,5% do total de empresas privadas. Elas contribuem com 27% no Produto Interno Bruto (PIB), 44,1% da massa de salários pagos e 54% no total de empregos com carteira assinada. São, sem dúvida, números expressivos e que confirmam a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) na economia do país (BOLETIM SEBRAE, 2016). Desses 11 milhões de estabelecimentos de pequeno porte no país, de acordo com uma pesquisa feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), estima-se que, 57% delas sejam empresas familiares, divididas por porte, sendo: 71% Empresas de Pequeno Porte (EPP); 68% Microempresas (ME) e 38% Microempreendedores Individuais (MEI). Em relação ao setor de atuação tem-se: 61% indústrias, 59% comércio, 56% serviços e 41% construção. (SEBRAE, 2015). Logo, a organização familiar corresponde a uma grande porcentagem dos pequenos negócios brasileiros e representam uma parte importante da economia, mas diferentemente das empresas não familiares elas apresentam peculiaridades na sua organização e gestão devido ao envolvimento da família (SANTOS, 2016, p. 15) o que as tornam, por vezes, mais complexas de

se entender. A complexidade das empresas familiares já surge no seu conceito, pois são muitas suas definições e não existe, no meio acadêmico, um consenso sobre isso. Portanto, esse artigo se apropria da definição utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que se refere àquela “[...] em que há parentes (pai, mãe, avô, filho/a, sobrinho/a, neto/a, cunhado/a) entre os sócios e/ou empregados/colaboradores (com ou sem carteira)” (SEBRAE, 2015, p.1).

As MPes cuja gestão é familiar apresentam características exclusivas que de acordo com SEBRAE (2013, apud ÉSTHER 2014) e Monteiro [2012?] são divididas em pontos fortes e fracos, mas que devem ser vistos com ressalvas, uma vez que um ponto citado como “fraco” pode ser “forte” e vice-versa de acordo com as circunstâncias em que cada empresa se encontra. No quadro 1 é possível verificar esses pontos:

Quadro 1 – Pontos fortes e pontos fracos das MPes familiares

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	
	PRIMEIRA GERAÇÃO	SEGUNDA GERAÇÃO
Comando único e centralizado, fazendo com que a tomada de decisão seja rápida e ágil	Dificuldade na separação da intuição e razão;	Conflitos de interesses familiares e empresariais

Estrutura administrativa e operacional reduzida ou “enxuta”	Alternância de postura autoritária e rígida do fundador,	Falta de preparação e formação profissional para os herdeiros
Estabelecimento de vínculos comerciais e comunitários importantes, devido ao nome respeitado da família	no modo de investir ou na administração dos gastos, com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de controle;	Divisão do poder e ausência de um comando central capaz de tomar rápidas decisões para enfrentar os desafios do mercado
Formação de fortes laços afetivos entre empregados antigos e os proprietários, o que valoriza a confiança mútua e ajuda no desempenho da empresa	Dificuldade em delegar e medo de correr riscos;	Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
	Conservadorismo e centralização do poder;	Falta de planejamento para médio e longo prazo;
Cultura empresarial forte com uma organização interna leal e dedicada, o que traz a lealdade e fidelidade dos colaboradores à tradição	Administração voltada ao dia-a-dia, dificuldade em realizar planejamento a longo prazo, devido à falta de visão do negócio;	Falta de compromisso em relação a todos os setores da empresa, principalmente com os lucros e desempenho;
Relações informais e mais pessoais em todos os níveis, que resulta em mais segurança no emprego	Interferência dos laços afetivos, extremamente fortes, na tomada de decisão, nos comportamentos e relacionamentos da empresa;	Lentidão na adaptação a novas tecnologias;
		Medo de inovar;

<p>Preocupação com o bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua</p>	<p>Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;</p>	<p>Situações em que prevalece o emprego de parentes e amigos por afinidade sem levar em consideração a competência profissional e quando atua na organização não é orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;</p>
<p>Passagem dos valores e pressupostos básicos aos sucessores o que garante a continuidade e integridade dos procedimentos administrativos e dos centros de atenção da empresa</p>	<p>Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade; jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.</p>	<p>Ausência da participação efetiva dos sócios nas atividades do dia a dia da empresa;</p>

Fonte: SEBRAE (2013, apud ÉSTHER 2014) e Monteiro [2012?] adaptado pela autora.

Todas as características citadas no quadro 1, são comuns às MPEs familiares, porém, para determinar as características de cada empresa é necessário conhecer as suas práticas de gestão e sua cultura organizacional, que estão diretamente relacionadas e ajudam a explicar o comportamento da empresa e até mesmo dos seus colaboradores (FREITAS; KRAI, 2010). Por isso, deve-se considerar que, embora existam características comuns às MPEs familiares, não se pode esquecer de se fazer um exame mais aprofundado, considerar suas particularidades e especificidades que são próprias a cada uma delas e de sua cultura organizacional.

A cultura organizacional de acordo com Schein (1992, apud ESTOL; FERREIRA, 2006) significa um padrão de hipóteses criadas por um grupo para aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que foram consideradas válidas por terem dado certo e podem ser ensinadas e compartilhadas aos novos integrantes como o jeito correto de perceber, pensar e sentir a organização. O desenvolvimento da cultura organizacional está relacionado diretamente com o processo de amadurecimento da organização, sendo um processo de aprendizagem contínuo sobre os valores e pressupostos básicos da organização pelos seus membros, fazendo com que a liderança seja imprescindível na criação, manutenção e reprodução dessa cultura (ÉSTHER, 2014).

Comparando empresas não familiares com empresas familiares, estas últimas apresentam dificuldades no crescimento e maiores taxas de mortalidade, conforme os

dados de Oliveira (2006, apud SILVA; MICHEL 2012) que mostram que no Brasil a vida média das empresas não familiares é de 12 anos, quando a das empresas familiares é de 9 anos, além de que, somente 30% das empresas familiares passam para o controle da 2ª geração e apenas 5% até a 3ª geração. Não obstante, são diversos os motivos que levam uma empresa à falência, porém, diante deste cenário é possível encontrar algumas causas em comum, tais como: comportamento empreendedor pouco desenvolvido; inexistência ou deficiência no planejamento antes da abertura da empresa e durante seu exercício; dificuldade de se ajustar às mudanças de mercado; falta de investimento em inovação; controle inadequado de custos e dificuldade em obter capital para crescimento (SILVA; MICHEL, 2012).

Considerando os pontos fortes e fracos e a cultura organizacional característicos de uma MPE familiar, pode-se inferir que a inovação, embora seja reconhecida como um forte elemento de crescimento e sobrevivência dessas empresas, encontra-se entre as causas de falência, como também como uma de suas fragilidades SEBRAE (2013, apud ÉSTHER 2014).

2.1.1 INOVAÇÃO NAS MPES FAMILIARES: SUPERANDO DESAFIOS POR MEIO DO RADAR DA INOVAÇÃO

O Manual de Oslo divide a inovação em quatro áreas: produtos, processos, marketing e organizacional, e a define como

sendo 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” (OECD, 2005, p. 55).

Partindo desse princípio, pode-se considerar que a inovação não necessariamente precisa ser uma mudança abrupta, radical ou gerar grandes transformações na estrutura das MPEs. Ela pode estar relacionada a pequenas mudanças e melhorias que são realizadas pelas MPEs, que gerem, para elas, algum tipo de novidade que vai impactar positivamente no seu desempenho.

Quando relacionada à MPE familiar a inovação pode ser vista de vários ângulos. Por exemplo, para Kraus; Pahokla e Koponen (2012), estudar a inovação no âmbito da empresa familiar acaba revelando um cenário contraditório (apud BORGES; LIMA; ANDRADE, 2012), pois ao mesmo tempo em que a presença da família na gestão da empresa pode impulsionar a inovação, por outro lado, pode ser um empecilho ligado ao conservadorismo, centralização de decisões, etc. Da mesma forma, outros estudos apontam os efeitos negativos e positivos que a família exerce sobre a inovação (DE MASSIS; FRATTINI; LICHTENTHALER, 2013; KELLERMANN et al., 2012, apud BORGES; LIMA; ANDRADE, 2012). Adicionalmente, existem algumas razões para a dificuldade em inovar das MPEs familiares, quais sejam: restrição de capital (CARNEY, 2005 apud DINIZ, DUARTE, 2013); ligações

emocionais às estratégias originais (KELLERMANS et al, 2012 apud DINIZ, DUARTE, 2013); gestão centralizada em apenas um membro familiar; institucionalização de “boas práticas” em substituição da inovação (MITCHEL, HART e TOWNSEND, 2009 apud DINIZ, DUARTE, 2013). Por isso, não se pode perder de vista que inovar em uma MPE familiar significa que o núcleo familiar estruturado nessa empresa deverá adquirir uma predisposição para mudanças, para a busca de conhecimento e aprendizagem. Ou seja, deverá desenvolver um comportamento que incorpore a inovação como um elemento importante de gestão.

Esse comportamento pode ser adquirido de diversas formas. Por exemplo, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), possui diversos projetos, programas e oferece atendimento buscando apoiar as MPEs e fazê-las melhorarem o desempenho, especialmente para tornarem-se mais competitivas. Dentre as inúmeras atividades desenvolvidas pelo SEBRAE, cabe destacar o Programa Agente Local de Inovação (ALI), que tem como objetivo desenvolver a prática de ações de inovação na empresa de pequeno porte através de orientações presenciais, personalizadas e gratuitas feitas pelo agente local de inovação (PORTAL SEBRAE, 2017). O programa ALI, que é um programa desenvolvido entre o SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), tem abrangência nacional e dispõe de aproximadamente 1400 agentes atuantes em todas as regiões do Brasil.

O instrumento utilizado no diagnóstico empresarial para medir o grau de inovação da micro e pequena empresa é o Radar de Inovação que foi desenvolvido pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do *Center of Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management*, em Illinois nos Estados Unidos da América (BACHMANN; DESTEFANI, 2008) e descreve as dimensões empresariais nas quais é possível inovar, sendo elas baseadas nas quatro dimensões principais: 1. As ofertas criadas; 2. Os clientes atendidos; 3. Os processos empregados; 4. Os locais de presença utilizados. Essas quatro dimensões se desdobram em mais oito, totalizando 12 dimensões analisadas pelo radar, mais uma 13^a que foi inserida em 2008 por Bachmann & Associados numa adaptação para aplicação nas micro e pequenas empresas (CARVALHO et al, 2015), são elas: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Redes e Ambiência Inovadora. Todas as dimensões são compostas por questões que recebem uma pontuação denominada score, classificado em 1, 3 ou 5, sendo que 1 indica que a inovação não está presente, 3 que a inovação é incipiente e 5 que a inovação está presente. O Radar de Inovação expressa a média dos escores obtidos em cada dimensão (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014), que são averiguados em ciclos de 0 a 4. Em cada ciclo, diante do resultado da média dos escores, são sugeridas ações de melhoria para impactar positivamente no ciclo seguinte, criando com isso um processo de geração de uma cultura de inovação.

Para efeito deste artigo, dentre as 13 dimensões que compõem o Radar de Inovação, destacam-se duas dimensões: Soluções e Agregação de valor. Ambas dimensões foram escolhidas como variáveis dessa pesquisa porque estão relacionadas com a capacidade da organização em identificar novas oportunidades e está diretamente ligada com a flexibilidade e adaptabilidade às mudanças.

A dimensão soluções “[...] é uma combinação integrada personalizada de produtos, serviços e informações que resolve um problema do cliente. Solução inovadora cria valor para os clientes através da amplitude da variedade e da profundidade da integração dos diferentes elementos” (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006; CHEN, SAWHNEY, 2010 apud CLAUDINO, 2015, p.31).

Já a dimensão Agregação de valor – também foco deste artigo - está relacionada com a análise da cadeia de valor da empresa e descoberta de fluxos de receitas não explorados. Nesta esfera, essa dimensão “[...] refere-se aos mecanismos que uma empresa usa para captar valor criado nas suas operações. Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir fontes de receita inexploradas, desenvolver sistemas de preços inovadores e de outra forma ampliar sua capacidade de capturar o valor das interações com clientes e parceiros” (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006; CHEN, SAWHNEY, 2010 apud CLAUDINO, 2015, p. 32). É composta de duas questões sendo a primeira relacionada ao uso dos recursos, produtos e processos já existentes como novas fontes

de receita, e a segunda na oportunidade de interação com os clientes, fornecedores e parceiros em relações estabelecidas que podem se transformar em fonte de renda (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

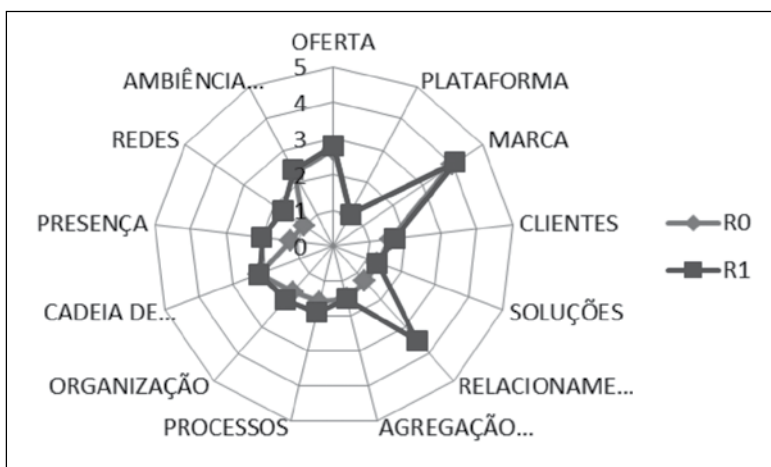
Para se chegar ao objetivo central proposto, optou-se pelo emprego da pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, ambas com fins exploratórios e descritivos. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para construção do referencial teórico e foi feita com base em material já elaborado e publicado em meios impressos e digitais. A pesquisa nessas fontes foi conduzida por meio das principais palavras-chaves destacadas, quais sejam: inovação, radar de inovação, micro e pequenas empresas familiares, dimensão soluções e dimensão agregação de valor. Quanto à pesquisa de campo, foi realizada por meio da aplicação do Radar de Inovação e da aplicação de observação direta. Em relação ao radar os dados extraídos são quantitativos. Já a observação direta foi realizada para construção de um quadro relacionando os pontos fortes e fracos das MPEs familiares às oito MPEs pesquisadas. A pesquisa foi realizada entre os meses de julho de 2015 e outubro de 2016, compreendendo os ciclos 0 e 1 de aplicação do Radar de Inovação com amostra composta por empresas do setor do comércio, nos segmentos de vestuário, calçados,

utilidades domésticas e decoração das cidades de Barra Bonita e Igarauçu do Tietê situadas na região de Bauru/SP, todas familiares com idade mínima de 5 anos e máxima de 50 anos.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Optou-se, em um primeiro momento, apresentar o gráfico 1 o qual destaca-se a média dos escores obtidos em cada dimensão do Radar de Inovação de todas as empresas familiares estudadas.

Gráfico 1 – Média global de todas as 13 dimensões de todas as empresas pesquisadas



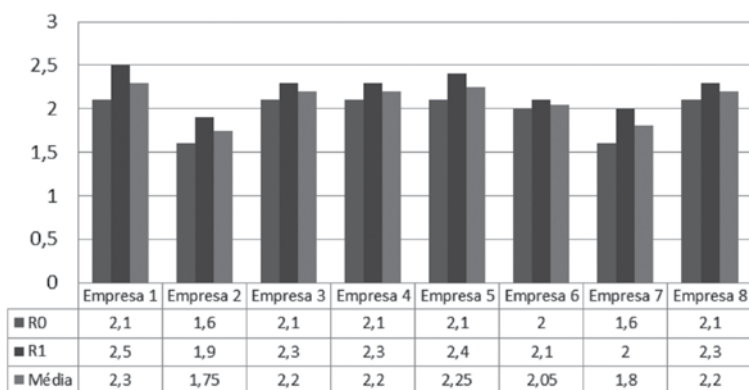
Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que nenhuma das empresas familiares estudadas atingiu o escore máximo de cinco pontos em nenhuma das dimensões em ambos os ciclos, sendo a marca e relacionamento as dimensões mais pontuadas, com 4,1 e 3,5 pontos no ciclo 1, respectivamente. Essas dimensões estão diretamente ligadas com a capacidade das empresas em utilizar a sua marca em propagandas e em adotar facilidades e recursos, incluindo recursos de informática, para melhorar o relacionamento com os seus clientes. Aspectos importantes para o setor do comércio na qual foram sugeridas ações de divulgação como panfletagem, anúncios em rádios e revistas, outdoor, criação de anúncios patrocinados no Facebook e também alterações de layout da loja, mudanças recorrentes de vitrine e utilização da página empresarial no Facebook como formas de melhorar o relacionamento com os clientes. As dimensões presença e redes foram as que mais evoluíram do ciclo 0 para o ciclo 1 passando de 1,2 para 2 e de 1 para 1,7 respectivamente, isso ocorreu devido a ações de uso do Facebook e do aplicativo de mensagens WhatsApp como novos canais de venda e também novas formas de trocar informações com os seus clientes, obtendo assim mais eficiência em seus processos. Entretanto, observa-se que a dimensão soluções, assim como a dimensão agregação de valor não demonstraram evolução durante os ciclos pesquisados, em virtude da dificuldade das MPEs do setor do comércio em identificar e buscar parcerias, como também identificar soluções para os clientes que possam lhe trazer benefícios. Da mesma forma a

dimensão cadeia de fornecimento também não evoluiu, devido à dificuldade do setor em gerir seus estoques e encontrar soluções para redução de custo de seu armazenamento.

Na sequência dessa análise, apresenta-se o resultado da média global das 13 dimensões relacionadas a cada empresa pesquisada, conforme gráfico 2:

Gráfico 2 – Média global das 13 dimensões por empresa – ciclo 0 e 1



Fonte: elaborado pela autora

Analisando o grau de inovação global das empresas estudadas pode-se observar que todas as empresas aumentaram os escores durante o desenvolvimento do programa do ciclo 0 para o ciclo 1, porém mantiveram-se abaixo dos 3 pontos,

mostrando que a inovação ainda é incipiente e que existem dificuldades na sua implantação. É possível observar que a variação do menor escore para o maior foi de apenas 0,5 pontos no ciclo 0 e de 0,6 pontos no ciclo 1 demonstrando grande similaridade nos perfis de inovação.

Vale ressaltar que a empresa 7 é comandada pela primeira e segunda geração conjuntamente e está há sete anos no mercado, enquanto a empresa 2 possui 51 anos de mercado e está na segunda geração da família. Ambas obtiveram escores abaixo dos dois pontos no ciclo 0, sendo que a empresa 2 manteve-se abaixo também no ciclo 1. Um dos fatores que possuem em comum é o menor número de colaboradores em relação as demais, isso pode ter influenciado a sua pontuação, já que nesse caso o empresário acaba atuando na maior parte do seu tempo no operacional da empresa e deixa de lado o seu desenvolvimento estratégico e o planejamento a médio e longo prazo.

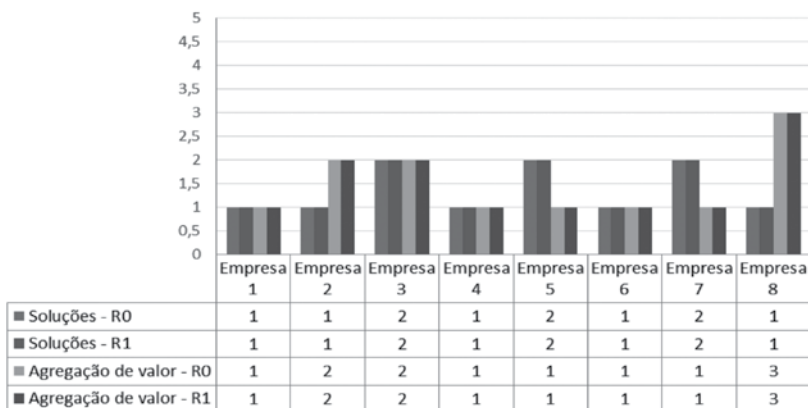
A empresa 2 manteve-se abaixo dos dois pontos também no ciclo 1 em razão do seu tempo de mercado e o conservadorismo passado pelo fundador que reflete na lentidão de adaptação a novas tecnologias e o medo de inovar, enquanto que na empresa 2 a segunda geração, por ser bem mais jovem, incentiva o fundador a inovar.

A empresa 1 foi a que obteve maior pontuação, sendo 2,1 pontos no radar do ciclo 0 e 2,5 pontos no radar do ciclo 1, com uma média de 2,3 pontos. A empresa também possui 50 anos de mercado e está na segunda geração da família,

porém, com perfil de gestão diferente, é contemporâneo, possui maior poder aquisitivo e estrutura física. No entanto permaneceu abaixo dos três pontos em razão da falta de participação efetiva dos sócios nas atividades da empresa, essa ausência resulta em uma administração voltada ao dia-a-dia, devido à falta de percepção do negócio e à inexistência de um planejamento a médio e longo prazo.

Destacando-se agora as Dimensões Soluções e Agregação de Valor, apresenta-se o gráfico 3, em que os resultados demonstram pouca evolução das empresas pesquisadas:

Gráfico 3 – Grau de inovação das Dimensões Solução e Agregação de valor – Ciclos 0 e 1



Fonte: elaborado pela autora

Observando o gráfico 3 nota-se que a empresa 8 se destacou na pontuação da dimensão agregação de valor com escore 3, devido ao fato da família proprietária ser tradicional na cidade e possuir mais de um empreendimento e consequentemente maior poder de compra, conseguindo assim, firmar relacionamentos de parceria com os seus fornecedores agregando valor aos seus negócios.

As empresas 3, 5 e 7 marcaram dois pontos na dimensão soluções e têm em comum a coexistência da primeira e segunda geração familiar no comando administrativo, e realizam ações inovadoras, porém essas não são recorrentes e não fazem parte da cultura da empresa pelo conservadorismo e medo de correr riscos dos fundadores.

As empresas 1, 4 e 6 mantiveram a pontuação mínima em ambas dimensões e estão entre as mais antigas com 50, 40 e 27 anos respectivamente. Sendo as empresas 1 e 4 comandadas pela segunda geração e a empresa 6 pela primeira.

Finalmente, optou-se em apresentar o resultado obtido na observação direta, por meio do quadro 2. Ela foi realizada pela pesquisadora durante a aplicação do ciclo 1 junto às empresas pesquisadas. Teve como objetivo destacar os pontos fortes e fracos – de acordo com o quadro 1 – das empresas pesquisadas, fruto da observação direta realizada e os resultados das Dimensões Solução e Agregação de Valor, dos ciclos 0 e 1. O objetivo desse quadro é identificar algumas possíveis relações entre as características de empresas familiares, identificando seus pontos fortes e fracos já especificados no quadro 1 e os resultados das dimensões Solução e Agregação de valor.

Quadro 2: Observação direta dos pontos fortes e francos X Dimensões Solução e Agregação de valor

EMP.	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Empresa 1	Estabelecimento de vínculos comerciais e comunitários importantes, devido ao nome respeitado da família; Organização interna leal e dedicada; Preocupação com o bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;	Falta de planejamento para médio e longo prazo; Administração voltada ao dia-a-dia, dificuldade em realizar planejamento a longo prazo, devido à falta de visão do negócio; Interferência dos laços afetivos extremamente fortes, na tomada de decisão; Ausência da participação efetiva dos sócios nas atividades do dia a dia da empresa;
	DIMENSÃO SOLUÇÕES	DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR
R0	1	1
R1	1	1
Empresa 2	Estrutura administrativa e operacional reduzida ou “enxuta”; Comando único e centralizado, fazendo com que a tomada de decisão seja rápida e ágil;	Dificuldade na separação da intuição e razão; Conservadorismo e centralização do poder; Administração voltada ao dia-a-dia, dificuldade em realizar planejamento a longo prazo, devido à falta de visão do negócio; Falta de planejamento para médio e longo prazo; Lentidão na adaptação a novas tecnologias; Medo de inovar;

	DIMENSÃO SOLUÇÕES	DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR
R0	1	2
R1	1	2
Empresa 3	<p>Formação de fortes laços afetivos entre empregados antigos e os proprietários, o que valoriza a confiança mútua e ajuda no desempenho da empresa;</p> <p>Relações informais e mais pessoais em todos os níveis, que resulta em mais segurança no emprego.</p>	<p>Dificuldade na separação da intuição e razão;</p> <p>Alternância de postura autoritária e rígida do fundador, com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de controle;</p> <p>Administração voltada ao dia-a-dia, dificuldade em realizar planejamento a longo prazo, devido à falta de visão do negócio; Dificuldade em delegar e medo de correr riscos; Conservadorismo e centralização do poder;</p> <p>Conflitos de interesses familiares e empresariais; Falta de planejamento para médio e longo prazo; Lentidão na adaptação a novas tecnologias;</p> <p>Medo de inovar; Situações em que prevalece o emprego de parentes e amigos por afinidade;</p>
	DIMENSÃO SOLUÇÕES	DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR
R0	2	2
R1	2	2

Empresa 4	<p>Formação de fortes laços afetivos entre empregados antigos e os proprietários, o que valoriza a confiança mútua e ajuda no desempenho da empresa; Cultura empresarial forte; Relações informais e mais pessoais em todos os níveis, que resulta em mais segurança no emprego; Passagem dos valores e pressupostos básicos aos sucessores o que garante a continuidade e integridade da empresa;</p>	<p>Dificuldade na separação da intuição e razão; Conservadorismo e centralização do poder; Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; Administração voltada ao dia-a-dia, dificuldade em realizar planejamento a longo prazo, devido à falta de visão do negócio; Lentidão na adaptação a novas tecnologias; Medo de inovar;</p>
	DIMENSÃO SOLUÇÕES	DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR
R0	1	1
R1	1	1

EMP.	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Empresa 5	<p>Relações informais e mais pessoais em todos os níveis, que resulta em mais segurança no emprego; Passagem dos valores e pressupostos básicos aos sucessores o que garante a continuidade e integridade da empresa;</p>	<p>Alternância de postura autoritária e rígida do fundador, com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de controle; Dificuldade em delegar e medo de correr riscos; Conservadorismo e centralização do poder;</p>

		Interferência dos laços afetivos, extremamente fortes, na tomada de decisão; Administração voltada ao dia-a-dia, dificuldade em realizar planejamento a longo prazo, devido à falta de visão do negócio; Lentidão na adaptação a novas tecnologias;
	DIMENSÃO SOLUÇÕES	DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR
R0	2	1
R1	2	1
Empresa 6	Relações informais e mais pessoais em todos os níveis, que resulta em mais segurança no emprego;	Dificuldade na separação da intuição e razão; Alternância de postura autoritária e rígida do fundador, com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de controle; Conservadorismo e centralização do poder; Administração voltada ao dia-a-dia, dificuldade em realizar planejamento a longo prazo, devido à falta de visão do negócio; Lentidão na adaptação a novas tecnologias; Medo de inovar;
	DIMENSÃO SOLUÇÕES	DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR
R0	1	1
R1	1	1

Empresa 7	<p>Estrutura administrativa e operacional reduzida ou “enxuta”; Relações informais e mais pessoais em todos os níveis, que resulta em mais segurança no emprego; Passagem dos valores e pressupostos básicos aos sucessores o que garante a continuidade e integridade da empresa;</p>	<p>Administração voltada ao dia-a-dia, dificuldade em realizar planejamento a longo prazo, devido à falta de visão do negócio; Dificuldade em delegar e medo de correr riscos; Conservadorismo e centralização do poder; Interferência dos laços afetivos, extremamente fortes, na tomada de decisão; Situações em que prevalece o emprego de parentes e amigos por afinidade sem levar em consideração a competência profissional; Lentidão na adaptação a novas tecnologias; Medo de inovar;</p>
	DIMENSÃO SOLUÇÕES	DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR
R0	2	1
R1	2	1
Empresa 8	<p>Estabelecimento de vínculos comerciais e comunitários importantes, devido ao nome respeitado da família; Formação de fortes laços afetivos entre empregados antigos e os proprietários, o que valoriza a confiança mútua e ajuda no desempenho da empresa; Cultura empresarial forte com uma organização interna leal e dedicada;</p>	<p>Alternância de postura autoritária e rígida do fundador, com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de controle; Administração voltada ao dia-a-dia, dificuldade em realizar planejamento a longo prazo, devido à falta de visão do negócio; Conservadorismo e centralização do poder; Expectativa de alta fidelidade dos empregados, isto pode</p>

		gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade; Falta de planejamento para médio e longo prazo; Lentidão na adaptação a novas tecnologias; Situações em que prevalece o emprego de parentes e amigos por afinidade sem levar em consideração a competência profissional;
	DIMENSÃO SOLUÇÕES	DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR
R0	1	3
R1	1	3

Fonte: elaborado pela autora com base em SEBRAE (2013, apud ÉSTHER 2014) e Monteiro [2012?]

Todas as empresas familiares estudadas possuem características em comum que podem ser observadas no quadro 2 e de acordo com os gráficos verifica-se que estas influenciam diretamente no seu processo de inovação. A administração voltada ao dia-a-dia é a característica que se destaca por estar presente em todas as empresas estudadas e pode ser explicada pelo fato das micro e pequenas empresas familiares possuírem estrutura reduzida e não terem condições de contratar colaboradores para exercerem todas as funções necessárias em uma empresa e dessa forma os empresários acabam atuando no operacional ausentando-se do desenvolvimento estratégico da empresa.

Aliada a essa característica, também estão a dificuldade de planejamento a médio e longo prazo, em virtude da falta de visão do negócio, centralização do poder e conservadorismo dentre os principais aspectos observados contidos nos quadros 1 e 2, que prejudicam o desenvolvimento das empresas familiares e a percepção de oportunidades de inovação, fazendo com que o seu processo inovativo seja limitado e pontual.

Mas, embora essas duas dimensões não tenham tido êxito em relação a sua evolução no grau de inovação, é possível destacar os esforços em ações propostas, não apenas focalizando ambas dimensões, mas sobretudo, pensando na evolução dessas empresas em todas as dimensões que compõem o Radar, quais sejam: mapeamento dos processos a fim de analisar a sua cadeia de valor e identificar fluxos de receitas inexplorados, busca de parcerias que agreguem valor ao negócio, oferta de novos produtos que complementem a oferta principal e o desenvolvimento do relacionamento com os fornecedores para obter benefícios e melhorar sua interação com os clientes.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de identificar se os pontos fortes e fracos característicos das micro e pequenas empresas familiares do setor do comércio podem impactar no seu processo de ino-

vação analisando as dimensões agregação de valor e soluções do Radar de Inovação, constatou-se que existe a influência desses aspectos.

A pesquisa bibliográfica contribuiu no aprofundamento sobre o tema e conhecimento em relação às peculiaridades das empresas familiares enquanto a pesquisa de campo e a observação direta permitiu o aprendizado na prática.

A administração voltada ao dia-a-dia e a falta de planejamento a médio e longo prazo, devido à falta de visão do negócio são as características que possuem maior influência no processo de inovação das micro e pequenas empresas familiares.

Em relação às dimensões agregação de valor e soluções observa-se que estas requerem uma visão apurada na busca de oportunidades, que é prejudicada pelas características do perfil de gestão das MPEs familiares.

Finalmente, cabe destacar que a experiência nessa pesquisa ampliou o olhar da pesquisadora em relação à gestão da inovação em MPEs familiares e a ajudou a melhor compreender esse importante cenário das MPEs no Brasil.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, ao meu gestor e a todos os ALIs que estiveram comigo durante essa missão.

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico**. Curitiba. 2014.

BACHMANN, D. L; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>> Acesso em: 27 mar. 2017.

BOLETIM SEBRAE. **Boletim Estudos & Pesquisas**. Sebrae, nº 55, dez. 2016. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/bep%20dezembro%202016.pdf>> Acesso em: 04 jan. 2017.

BORGES, A. F; LIMA, J. B; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/357/327>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

CARVALHO, G. D. G. et al. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 4, out/dez. 2015. Disponível em: <<http://>

www.redalyc.org/pdf/973/97343228009.pdf> Acesso em: 27 mar. 2017.

CLAUDINO, T. B. **Evolução, facilitadores e dificultadores da inovação na micro e pequena empresa: um estudo nos empreendimentos participantes do programa ALI em Picos-PI**. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/ri/bitstream/riufc/17238/1/2015_dis_tbclaudino.pdf> Acesso em: 30 abr. 2017.

DINIZ, F. J. L. S; DUARTE, N. Estratégias de inovação, risco e proactividade: empresas familiares vs não familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 10, n. 1, jan./abr. 2014, Taubaté-SP. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1214/363>> Acesso em: 25 mar. 2017.

ÉSTHER, A. B. A construção da cultura e da identidade organizacionais na empresa familiar de pequeno porte: o papel do empreendedor fundador. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, vol. 10, n. 20, jul./dez 2014. Disponível em: < https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/4602/pdf_116> Acesso em: 10 fev. 2017.

ESTOL, K.M.F.; FERREIRA, M.C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, out./dez 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000400005> Acesso em: 24 jan. 2017.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão organizacional em empresas familiares no vale do Rio dos Sinos. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 387-402. out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36715>> Acesso em: 10 fev. 2017.

MONTEIRO, D. A. **Cultura organizacional de empresas familiares**. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/04/CULTURA-ORGANIZACIONAL-DE-EMPRESAS-FAMILIARES2.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2017.

OECD, *Organization for Economic Co-operation and Development*. **Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação**. 3. ed. Tradução de Finep. Rio de Janeiro: OCDE; Eurostat; Finep, 2005.

PORTAL SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação: receba o Sebrae na sua empresa**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d533426>>

03410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em: 21 mar. 2017.

SANTOS, S.F. Um estudo sobre o perfil dos empresários de empresas familiares de pequeno e médio porte em Uberaba-MG. **Revista Factus de Administração e Gestão**. Minas Gerais, v. 1, n.1, 2016. Disponível em: <<http://publicacoes.factus.edu.br/index.php/administracao/article/view/58>> Acesso em: 16 jan. 2017.

SEBRAE. **Relatório especial - empresas familiares**. Sebrae - Unidade de Gestão Estratégica (UGE), set. 2015. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)> Acesso em: 01 nov. 2016.

SILVA, R. L.; MICHEL, M. H. **Sobrevivência da empresa familiar. Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. Florianópolis, março 2012. Disponível em: < http://www.anegepe.org.br/javabusca/files/t16720100089_1.pdf> Acesso em: 14 fev. 2017.

Ambiência Inovadora e Comunicação em MPEs de Alimentação Fora do Lar do Município de Bauru

Christiane Delmondes Versuti¹

1 INTRODUÇÃO

As micros e pequenas empresas (MPEs) brasileiras têm grande importância para a economia brasileira, e atualmente representam grande parte da geração de riquezas, sobretudo porque, de todas as empresas nacionais, mais de 93% são de pequeno porte e geram 52% dos empregos diretos (SEBRAE, 2014). E, mesmo evidenciada sua importância para o país, reconhece-se a escassez de produção científica na área (BIGATON;

-
1. Doutoranda em Comunicação pela FAAC/UNESP, Mestre em Comunicação pela FAAC/UNESP, Agente Local de Inovação CNPq/SEBRAE. christineversuti.alisp@gmail.com

POLO; ESCRIVÃO FILHO, 2007). A necessidade por mais pesquisas pode ser justificada pela alta taxa de mortalidade das MPEs, que em 2007 foi de, 24,4% (SEBRAE, 2013), e as três principais maiores causas de falências foram: 1) Falta de planejamento prévio; 2) Problemas na gestão empresarial e 3) Falta de comportamento empreendedor (SEBRAE-SP, 2014). Sobre esse aspecto é importante ressaltar a inovação, tida como um dos principais enfoques ligados ao comportamento empreendedor e uma das competências importantes que podem apoiar as MPEs na superação das suas dificuldades.

Cabe destacar que essas mesmas dificuldades são também encontradas no dia a dia das empresas auxiliadas pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI) na região de Bauru, como a dificuldade em planejar ações previamente; ineficiência em gestão financeira, gestão de pessoas, relacionamento com clientes, controle de estoque, comunicação com colaboradores, fornecedores e clientes; ineficiência de gestão de informações e conhecimentos; dificuldade em utilizar Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) em seus processos organizacionais; falta de conhecimento em gestão e ausência de busca por tais conhecimentos junto a entidades de apoio como SEBRAE/SENAI/SESI e universidades, por exemplo, entre outras questões relacionadas à inovação ou desenvolvimento e gestão de uma ambiência inovadora.

Dessa forma, o objetivo central deste artigo é avaliar de que maneira a comunicação pode ser trabalhada como impulsionadora da cultura de inovação das MPEs do seg-

mento de alimentação fora do lar do Município de Bauru, avaliando os resultados obtidos na dimensão Ambiente Inovadora que compõe a metodologia do Radar da Inovação (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014), dos Radares 0 e 1, em 16 empresas desse setor (como restaurantes, bares e lanchonetes), correlacionando as referências sobre comunicação e inovação para a proposição de ações que culminem na evolução dessa ambiência.

Sobre sua estrutura, o artigo busca, primeiramente, expor o contexto do setor de Alimentação Fora do Lar no Brasil e apresentar a revisão da literatura relacionada à inovação e comunicação nas empresas. Posteriormente são colocados os procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos dados obtidos, destacando a dimensão Ambiente Inovadora e as ações propostas pela pesquisadora. Por fim, são apresentadas as considerações finais, relacionando as referências destacadas com a aplicação prática da metodologia e um breve relato sobre a experiência da pesquisadora junto ao Programa ALI

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONTEXTO DAS MPES DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR: DESAFIOS COMUNICACIONAIS E INOVATIVOS

O setor de serviços de alimentação fora do lar (Food Service) é representado pelos estabelecimentos que distribuem

produtos alimentícios ou preparam refeições para o consumo fora da residência dos consumidores. De acordo com o relatório do Índice de Desempenho Foodservice 2015, do Instituto Food Service Brasil (IFB, 2015), avalia-se que 23% das empresas do segmento está voltada para restaurantes comerciais e por volta de 15% são padarias. Os outros 18% são representados por lanchonetes e *fast food*.

Referente ao mercado interno brasileiro, o avanço da urbanização e a correria da vida moderna alteraram de maneira substancial os hábitos de consumo alimentar. Tais mudanças estão relacionadas ao aumento da população urbana, do indicador de escolaridade, do poder de compra, das mulheres no mercado de trabalho, do envelhecimento da população, de mais pessoas estarem morando sozinhas, diminuição da quantidade média de habitantes por residência, entre outros, modificando diretamente as percepções e, conseqüentemente, as preferências e as escolhas do que será consumido (SEBRAE-MS, 2016).

Paralelamente a essa mudança de hábitos de consumo houve também melhorias nos locais de consumo, nos quais as refeições fora de casa passaram a ter maior relevância na vida das pessoas.

Como apresentado na página Alimentação Fora do Lar (AFL, [201?]), informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) apontam que no ano de 1971 o tempo médio para preparar refeições no Brasil era de duas

horas diárias, tempo que foi reduzido para 15 minutos a partir 1999/2000, adequando-se às demandas da vida moderna e necessidades dos consumidores.

Ainda de acordo com o portal Alimentação Fora do Lar, o segmento indica crescimento 50% acima das taxas de crescimento do varejo de alimentos tradicional, como supermercados/autosserviço, o que é motivado pela necessidade da população economicamente ávida dos grandes e médios centros urbanos, de realizarem pelo menos uma refeição fora de casa por dia.

Também de acordo com a AFL ([201?]), tal segmento foi e continua sendo um importante elo do desenvolvimento econômico brasileiro. Tal fato fica evidente ao observar o crescimento entre 2011 e 2014, de R\$ 121 bilhões para R\$ 157 bilhões, média anual acima de 9%. O ritmo de abertura de lojas continua expressivo, com crescimento de 12,6% no número de lojas na média dos últimos 12 meses. Em julho/2015, a evolução foi de 9,8%.

A participação do Food Service no gasto das famílias com alimentação saltou de 24,1% em 2002 para 33,3% em 2014, para efeito de comparação, a participação desse segmento no mercado norte americano é de 49% (AFL, [201?]),

De acordo com dados da última pesquisa lançada sobre orçamento familiar (POF) desenvolvida pelo IBGE, são consumidas fora do lar mais de 1/4 das refeições no Brasil, número supera 1/3 nos grandes centros urbanos. Tais indicadores demonstram o potencial de crescimento do setor para

o mercado, e como ele é promissor quando se compara à realidade dos EUA, país onde o segmento representa mais de 60% das refeições. Nos últimos dez anos, os setores ligados à Alimentação Fora do Lar (Food Service) cresceram 292,3% (AFL, [201?]),

Para aproveitar e dar continuidade ao crescimento deste setor, a inovação aparece como fator essencial, ela pode constituir-se como um fator de sobrevivência, de diferenciação de mercado, criação e aproveitamento de oportunidades, porém, para que isso ocorra, é imprescindível que haja uma cultura de inovação nessas empresas e promoção de aprendizado organizacional, processos dos quais a comunicação pode ser considerada uma competência indutora de comportamentos e condutas inovativas, além de facilitar a criação de ambientes dialógicos, de interatividade e trocas de conhecimentos, experiências que podem constituir em uma ambiência inovadora para as MPes. Adicionalmente, a aprendizagem tão importante à inovação e crucial para a constituição de uma ambiência inovadora pode estar atrelada à capacidade comunicativa de uma organização.

2.1.1 COMUNICAÇÃO COMO INDUTORA DA INOVAÇÃO NAS MPES

O conceito de inovação vem sendo desenvolvido ao longo dos tempos, e de acordo com Schumpeter (1982 apud SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2014), a inovação tem como

característica crucial a capacidade de proporcionar crescimento econômico e diferencial competitivo. Para o autor a inovação é um item essencial para impulsionar crescimento econômico, e é quantificável e tangível.

Segundo o Manual Oslo (OCDE, 2005, p. 55) 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”.

Já para Senger et al. (2006), as inovações têm sido a nova moeda na feroz competição global por novos mercados. Inovar, nesse contexto, é sair na frente, criando oportunidades de crescimento frente ao mercado competitivo, no qual sobrevivem os empreendimentos que criam algo novo para conquistar clientes com seus produtos ou serviços.

Nota-se que o conceito de inovação vem sendo ampliado desde Schumpeter, no qual era ligado ao crescimento econômico quantificável e tangível, e passa agora a considerar aspectos intangíveis e imateriais, como cultura organizacional e relacionamento com clientes. Esses aspectos são evidenciados no estudo de Prazeres (2014, p.165), em que a inovação está além de processos administrativos, e consiste também na capacidade de agregar novos canais de relacionamento. A relação com os colaboradores, fornecedores e clientes surge como algo fundamental para o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos, sobretudo porque desse

relacionamento podem resultar ideias que incentivem mudanças positivas nos produtos e serviços oferecidos. Isso porque ao se relacionar com os clientes e outros públicos, uma empresa pode criar espaços para captura de informações relevantes sobre diferentes aspectos internos e externos a ela facilitando a aquisição de conhecimentos e, conseqüentemente, a inovação. Além disso, o relacionamento com os públicos torna-se essencial para o fortalecimento das empresas, pois através desse diálogo é possível notar e consertar falhas, perceber tendências, aproveitar ideias, aprender e até mesmo cocriar com os mesmos. Nesse relacionamento, por meio da comunicação, também pode-se desenvolver o processo de aprendizado que corrobora com a efetivação de inovações.

Desse modo, de acordo com Scherer e Carlomagno (2009), inovação de relacionamento significa a junção de uma melhor comunicação entre consumidor e parceiros, visando o oferecimento de soluções mais competitivas, estabelecendo integração melhor entre os consumidores e as novas possibilidades.

Não só a comunicação com os clientes é essencial para o processo de inovação, mas a comunicação em todos os âmbitos da empresa - como apontam Graham; Saunders e Piercy (2001, p. 339). Segundo os autores, para que haja inovação na empresa, são necessárias três condições básicas: 1) Proximidade com os consumidores, a fim de entender suas necessidades e desejos; 2) Comunicações funcionais cruzadas, ou seja, ter um fluxo comunicacional eficiente, que permeie

todas as áreas da organização; e 3) Grupo de trabalho multifuncional, que resulta em sucesso, ao invés de indivíduos isolados.

Manter um canal aberto para o diálogo com os consumidores é fundamental, mas de igual importância é que a comunicação seja compreendida como competência essencial e vital para o desenvolvimento da empresa, contando com fluxos eficientes que mantenham os indivíduos envolvidos em sintonia, propiciando o surgimento de uma ambiência inovadora.

Vale ressaltar que a inovação não surge do zero, ela ocorre processualmente e depende da capacidade da empresa gerenciar seus fluxos comunicacionais a fim de promover aprendizado e cultura de inovação. E como apontado por Drucker (2001, p. 74), “[...] inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial.”

Ou seja, é preciso que o processo inovativo se constitua de forma organizada e deliberada, instituído como um objetivo comum aos integrantes da organização, objetivo este que só pode ser estabelecido por meio da comunicação.

Para Cajazeira e Cardoso (2010, p. 269), a comunicação sempre desempenhou papel central na inovação. Porém, o aumento da complexidade das relações internas e externas das organizações, e dos indivíduos entre si, combinado à crescente demanda competitiva por inovação, lança desafios inéditos sobre a forma de pensar e atuar na comunicação.

Diante desse desafio, ainda mais quando se trata da comunicação nas MPEs, é relevante refletir sobre a questão da cultura organizacional, e em como promover uma cultura de aprendizado e inovação através da comunicação.

A cultura de inovação está muito ligada a um ambiente propício para que ela se desenvolva, ou seja, ao desenvolvimento de uma ambiência inovadora. Esse ambiente deve apresentar fluxos comunicacionais organizados entre gestores e funcionários para o surgimento de novas ideias e melhoria contínua; relacionamento com entidades de apoio, bem como com clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros de negócio, para aquisição de informação, tecnologia e geração de conhecimento e inovação.

2.1.2 DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA NA PERSPECTIVA DO RADAR DE INOVAÇÃO

O Radar da Inovação é uma metodologia utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) que foi criado em parceria com o Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Científico (CNPq). O ALI é um programa que visa auxiliar as Micro e Pequenas Empresas a desenvolver e gerir ações inovadoras, conscientizando-as sobre sua importância para sobrevivência,

diferenciação, aumento de competitividade e destaque em relação à concorrência, e perpetuação no mercado. Os Agentes Locais de Inovação, como são chamados os bolsistas ligados ao Programa, utilizam-se de diversos instrumentos de apoio para diagnosticar a inovação nas MPES atendidas pelo programa. Dentre eles, destaca-se o Radar de Inovação, um instrumento que tem como objetivo avaliar o grau geral de Inovação de uma empresa. O Radar de Inovação utilizado pelo ALI foi adaptado dos estudos de Bachmann & Associados (2014).

O Radar de Inovação é composto por 13 dimensões (Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Ambiência Inovadora) que são avaliadas pelos ALIs por meio de um formulário composto por questões que visam identificar em cada dimensão o grau de inovação das empresas. Vale aqui referenciar que a dimensão Ambiência Inovadora possui peso dois no cálculo da média global do grau de inovação, destacando sua importância para o surgimento e gestão da inovação.

Às perguntas ou questões relativas a cada dimensão atribui-se conceitos quantitativos (escores): 0 - 1 – ausência de inovação; 2 – 3 - inovação incipiente; 4 - 5 - inovação presente. O Radar de Inovação resulta em um gráfico, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1: Radar de Inovação



Fonte: Bachmann & Associados (2014)

Dentre as 13 dimensões constituintes do Radar da Inovação, a Ambiência inovadora refere-se aos esforços da empresa em buscar conhecimento em fontes externas (entidades de apoio como SEBRAE e sistema S em geral, consultorias, universidades, empresas juniores etc...); se a empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, feiras etc...); se tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores,

concorrentes e clientes; e se possui um sistema formal para coleta de sugestões de seus colaboradores. Também relaciona-se ao uso de programas de apoio financeiro para atividades inovadoras (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Em todas as atividades referentes ao desenvolvimento de uma ambiência inovadora, nota-se a essencialidade da comunicação, pois não é possível buscar e desenvolver conhecimento interna ou externamente sem a configuração de fluxos comunicacionais.

Para além de seu ambiente interno, a empresa pode valer-se da busca de conhecimento através de cursos, palestras nas entidades de apoio, auxílio de consultorias e recorrendo ao trabalho com universidades.

Trabalhar a relação com colaboradores, fornecedores e clientes é outro fator que contribui para o desenvolvimento de uma ambiência inovadora. Enxergar o colaborador não como uma ameaça, mas como referência para melhorias; comunicar-se com clientes e fornecedores de modo que tragam informações estratégicas para aperfeiçoamento da gestão da empresa, o que pode ser realizado via gestão de cadastro de clientes, CRM, redes sociais e treinamento dos colaboradores buscando excelência de atendimento.

Outras ações possíveis referem-se a participar de eventos para obtenção de informações, tecnologias, percepção de tendências e formação de *networking*, e também divulgar a participação em tais eventos, mostrando ao público

sua preocupação em estar atualizado e oferecer sempre algo novo. Buscar parcerias com outras empresas para desenvolvimento e fortalecimento mútuo perante o mercado. E principalmente, ter em sua rotina o estímulo ao aprendizado e novas ideias, seja por meio de reuniões curtas para revisão de situações e sugestões de melhorias, capacitação regular dos funcionários para que cada vez mais busquem aprendizado e desenvolvimento pessoal, mural de ideias, bonificações por ações sugeridas que geraram retorno positivo, entre outros.

É essencial que uma cultura de aprendizado e inovação seja desenvolvida dentro da empresa, de modo que os funcionários entendam a essência da empresa da qual fazem parte, saibam sua missão e visão de futuro, e se sintam seguros em dar sugestões que possam promover mudanças positivas, buscando melhoria tanto individual quanto coletivamente para a organização.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa utilizada para a construção deste artigo foi a pesquisa bibliográfica, com fins exploratórios, buscando “[...] proporcionar maiores informações sobre determinado assunto” (ANDRADE, 2001, p.124), principalmente sobre os termos destacados nas palavras-chave. Em

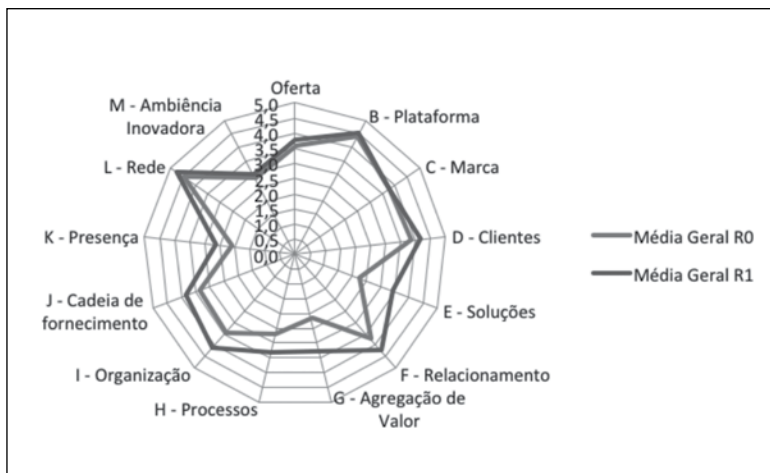
complementaridade à pesquisa bibliográfica, foi realizada pesquisa de campo, com objetivos quantitativos e qualitativos em relação às empresas componentes da amostra, formada por 16 micro e pequenas empresas, do setor alimentação fora do lar do município de Bauru. A escolha da amostra se deu por conta do número expressivo de empresas do mesmo segmento dentre as mais de 45 empresas acompanhadas pela pesquisadora.

Sobre a coleta de dados, foram utilizados os dados obtidos através da aplicação do Radar da Inovação, especificamente dos ciclos 0 e 1, considerando a dimensão Ambiente Inovadora, além disso, foi destacado, por meio de acompanhamento direto e intensivo junto às empresas pesquisadas as ações propostas e implementadas pautadas pela metodologia do programa.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Partindo do grupo de empresas analisadas, pertencentes ao segmento de alimentação fora do lar, foram coletadas informações relativas a todas as dimensões do radar para que fosse possível ter uma visão geral de como as dimensões vêm sendo trabalhadas, em menor ou maior grau, considerando os ciclos 0 e 1, o que está representado no gráfico a seguir.

Gráfico 1 - Visão Geral de Todas as Dimensões dos Ciclos 0 e 1



Fonte: Elaborado pela autora

Observado o gráfico com todas as dimensões é possível notar que, em maior ou menor grau, todas obtiveram aumento em suas pontuações. Porém, em relação à Ambiência Inovadora, o aumento foi de 0,2, como será possível notar com maior clareza no gráfico 2.

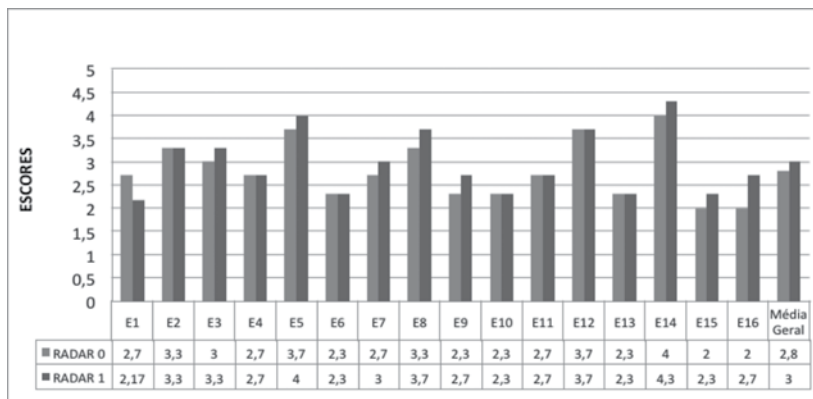
Tal fato não deve ser considerado como negativo, visto que a inovação não é algo instantâneo. E como apontado por Drucker (2001, p. 74), “[...] inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial”, ou seja, inovar exige trabalho, organização, pesquisa e fluxos comunicacionais eficientes na gestão de uma organização.

Além disso, o aumento de pontuação nas outras dimensões também pode ser relacionado aos impactos de passos mais curtos dados em relação à Ambiência Inovadora, pois todas as dimensões do Radar estão relacionadas, e o que se realiza na Ambiência Inovadora tem impacto dobrado no todo, pois é a única dimensão com peso 2 no cálculo do Grau Geral de Inovação obtido com a metodologia.

Assim, é preciso que essa ambiência seja aprimorada, para que o processo inovativo se constitua de forma organizada e deliberada, instituído como um objetivo comum aos integrantes da organização, objetivo este que pode ser estabelecido por meio da comunicação.

Após a explanação sobre a visão geral do Radar da Inovação dos ciclos 0 e 1, apresenta-se o gráfico 2 focado na dimensão Ambiência Inovadora.

Gráfico 2 - Médias da Dimensão Ambiência Inovadora dos Ciclos 0 e 1



Fonte: elaborado pela autora

Por meio do desenvolvimento de Planos de Ação nas empresas do segmento de alimentação fora do lar, observa-se que do Radar 0 ao Radar 1, as empresas tiveram um aumento de 0,2 na média de ambiência inovadora, o que aparenta ser pouco, num primeiro momento, mas que não pode se dar de forma instantânea, visto que tal dimensão engloba seis questões, o que torna mais difícil a alteração de sua média geral. Outro fator a ser considerado é que qualquer avanço em Ambiência Inovadora produz impactos consideráveis no desenvolvimento das demais dimensões, pois estão interligadas.

Relacionando o avanço dessa dimensão à compreensão e utilização da comunicação como possível promotora de inovação, é possível notar que todas as questões que a englobam dizem respeito a fluxos comunicacionais, sejam eles internos ou externos, sistematização de reuniões e busca de ideias e sugestões dos colaboradores; estabelecimento e gestão de relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes; busca de informação e conhecimentos em eventos, seminários ou com entidades de apoios e universidades, entre outros.

Em relação às ações implementadas, alguns exemplos são o aproveitamento das entidades de apoio e consultorias, principalmente o SEBRAE contribuindo para aquisição de conhecimento em gestão empresarial e planejamento, contando ainda com consultorias em áreas específicas da gestão como: finanças; gestão de pessoas; marketing; gestão de processos e questões jurídicas relacionadas às MPes.

Ações como parcerias também foram elencadas, tanto com fornecedores como empresas de outros segmentos, e até mesmo com empresas concorrentes do mesmo segmento, em relações ganha-ganha, aumentando o impacto da divulgação e também aumento de vendas.

Outras ações dizem respeito à busca de informações junto a fornecedores e clientes, e com esses últimos, principalmente através de análises de comentários em redes sociais e conversas informais face a face, anotando ou armazenando em banco de dados sugestões e críticas para posterior discussão com a equipe, correção de erros e melhorias de processos.

E a principal ação relacionada ao fomento dessa ambiência em relação à comunicação interna é **o estabelecimento de reuniões periódicas com a equipe, a fim de colher sugestões**, ideias, falar sobre erros e acertos, dar ideias sobre novas promoções, produtos e processos, entre outros assuntos pertinentes ao dia a dia de cada empresa. Dessas reuniões puderam surgir novas **ações, sugeridas pela equipe nesse momento de troca** de experiências e aprendizado.

É importante ressaltar aqui a questão da deliberação e sistematização dessas reuniões, com periodicidade definida, pautas de orientação e registro do que foi tratado e definido, para possível recuperação e aproveitamento, auxiliando na tomada de decisões mais assertivas.

Ainda em relação às reuniões, é possível destacar sua importância na transformação de informação em conhecimento, pois, de acordo com Valentim (2008), a informação

somente é transformada em conhecimento quando ela passa por um processo de (re)significação pelo sujeito. Para que este processo de cognição tenha efeito ao sujeito e gere conhecimento pessoal e também no contexto organizacional, é necessário que haja espaços e momentos para a interação, a comunhão e o compartilhamento desta informação através da comunicação.

Complementando as ideias de Valentim (2008), por meio da comunicação é possível sensibilizar os sujeitos da organização sobre a importância de socializarem seus conhecimentos e também gerar ambientes de interação e compartilhamento de experiências, vivências, crenças, valores e sentimentos, visando o desenvolvimento organizacional.

De forma geral, durante o programa ALI foi possível acompanhar o dia a dia de aproximadamente 50 Pequenas Empresas, sendo 16 delas do setor de alimentação fora do lar do município de Bauru – São Paulo, selecionadas para o desenvolvimento deste artigo. Paralelamente ao acompanhamento *in loco*, aplicação do Radar da Inovação e das pesquisas realizadas, foi possível notar a dificuldade dos empresários em compreender a necessidade de estabelecer diálogos, tanto internamente (entre gestores e funcionários) como externamente (com clientes, entidades de apoio, fornecedores e concorrentes) para o desenvolvimento de uma Ambiência Inovadora.

Dessa forma, buscando sanar esse *déficit* foram propostas ações que pudessem promover uma melhor compreensão

sobre a importância de se estabelecer fluxos de comunicação de forma deliberada e planejada, promovendo melhorias na gestão da empresa e ampliando seu potencial inovativo, sempre com a consciência de que a inovação é um processo, e não um fim em si.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste artigo foi avaliar de que maneira a comunicação poderia ser trabalhada para a promoção de uma Ambiência Inovadora, contribuindo para uma cultura de inovação nas MPEs do segmento de alimentação fora do lar do município de Bauru, avaliando os resultados obtidos na dimensão Ambiência Inovadora do Radar da Inovação dos ciclos 0 e 1, considerando também aspectos qualitativos das ações implementadas.

Ao analisar os dados e fazer as devidas conexões entre teoria e prática pode-se considerar que o objetivo foi alcançado, pois ao relacionar as questões referentes à comunicação e cultura de inovação nas MPEs percebe-se que tais fluxos de comunicação contribuem para o desenvolvimento de uma ambiência inovadora, propícia ao surgimento e gestão da inovação.

Especificamente sobre os dados quantitativos, as empresas avaliadas apresentaram um grau de inovação considerado incipiente, de acordo com a metodologia utilizada,

com gradativo crescimento na dimensão estudada, medida em que foram discutidas e implementadas as ações propostas. Contudo, como já exposto no artigo, não se pode esperar que a inovação se dê de forma instantânea e pontual, é preciso compreendê-la como uma construção processual, que deve ser organizada e fazer parte de cada unidade da empresa, demandando sensibilização de empresários e colaboradores para a sistematização de dados, conhecimentos e fluxos de comunicação eficientes na gestão da organização.

Além disso, o estudo da dimensão Ambiência Inovadora junto a essas empresas foi fundamental para a compreensão de suas realidades, mostrando a necessidade de orientação para uma compreensão mais ampla inclusive do papel da comunicação para o fomento dessa ambiência. E após a aplicação do Radar da Inovação e prosseguimento aos planos de ação elaborados de forma personalizada para a realidade de cada empresa, almeja-se que as mesmas continuem galgando melhorias em seus processos, serviços e produtos, marketing e gestão organizacional, advindos do desenvolvimento mais amplo da ambiência inovadora.

É importante ressaltar também a importância da realização de novas pesquisas sobre a relação entre Comunicação, Ambiência Inovadora e Inovação nas MPEs, e de que forma é possível trabalhar nas MPEs para promoção da inovação aprimorando seu ambiente inovativo por meio do desenvolvimento da comunicação.

Em relação à pesquisa e ao estudo bibliográfico necessários para a elaboração do presente artigo, é possível destacar um resultado positivo no que diz respeito ao atendimento prestado às empresas do programa ALI, e não apenas as consideradas neste trabalho, pois o conhecimento do referencial teórico proporciona maior entendimento sobre os conceitos estudados e melhor compreensão das dificuldades encontradas pelas MPEs na implementação das ações e obtenção de resultados relativos à inovação.

Sobre a experiência da pesquisadora como ALI, pode-se dizer que o contato com a realidade das micro e pequenas empresas proporcionou grande crescimento profissional, promovendo maior compreensão dessa realidade, dos processos e pessoas envolvidas, das dificuldades enfrentadas, e a percepção da necessidade de esforços acadêmicos e práticos para o auxílio dessas empresas, tão importantes para a geração de empregos e crescimento da economia brasileira. Também é possível apontar que o estudo realizado pode ser expandido com implementação de ações referentes à comunicação e ambiência inovadora a qualquer tipo de MPE, pois o estabelecimento e gestão de fluxos comunicacionais e definição de espaços e momentos para promoção da ambiência inovadora podem ser adotados para melhorias em qualquer empresa, contribuindo para melhoria de processos internos, externos, geração de inovação e competitividade

Por fim, pode-se afirmar que através do Programa Agentes Locais é possível orientar e estimular os empresários para

o desenvolvimento de mudanças não apenas em produtos, processos, marketing ou gestão organizacional, mas também para atenção ao que os fluxos de comunicação provocam, gerando melhores resultados. E espera-se ainda que o presente estudo possa servir como estímulo a novas pesquisas relativas à inovação e comunicação para o fomento de espaços inovativos e desenvolvimento das pequenas empresas brasileiras.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, financiadores do Programa Agente Local de Inovação, ao meu gestor Clemlilton Basseto; aos meus colegas do ALI Bauru; e a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste artigo.

REFERÊNCIAS

AFL. Alimentação Fora do Lar. **Faturamento do setor**. [201?]. Disponível em < <http://alimentacaoforadolar.com.br/faturamento-do-setor/> > Acesso em: dez.2016

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico.** Curitiba. 2014.

BIGATON, A. L. W.; POLO, F. ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão estratégica da informação: estudos em pequenas empresas.** In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, IV, 2007 Resende, Rio de Janeiro. Disponível em < http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/583_583_GEI%20na%20pequena%20empresa.pdf>. Acesso em: dez.2016

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Thomsom, 2001.

CAJAZEIRA, J.E.R; CARDOSO, C. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In: MACHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 269-285.

INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL – IFB, **Tendências para Alimentação Fora do Lar.** 2015. Disponível em <<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/post.php?m=MTE='>>> Acesso em: dez/2016

GRAHAM, H.J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 2005. Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>. Acesso em: dez. 2016.

PRAZERES, C. A. C.,. **Evolução de pequenas empresas automotivas atendidas pelo Programa ALI em Barreiras (BA): enfoque na dimensão relacionamento**. Cadernos de Inovação em pequenos negócios: Orientadores (recurso eletrônico). Sebrae, CNPq. V.3, n.3 (2015) – Brasília: Sebrae, 2014, p. 162-173. Disponível em <<http://zip.net/bytJdV>>. Acesso em: dez.2016.

GRAHAM, H.J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

SACRAMENTO, P. M.; TEIXEIRA, R. M. **Adoção de inovações em empresas de pequeno e médio portes: estudo de casos múltiplos em negócios hoteleiros na cidade de Aracaju**. Organizações em Contexto. São Bernardo do Campo. v. 10. n. 19. p. 1-30. jan. /jun. 2014.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S.. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014.

Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: dez.2016

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas.** Brasília. 2013. 72 p. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: nov.2016.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE-SP. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.** São Paulo. 2014. 50 p. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em 06 nov 2016.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE-MS. **Conjuntura do segmento de Foodservice no Brasil.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/tendeias-para-alimentacao-fora-do-lar,65f779202b07e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: dez.2016

SENGER, P. et al. **Presence: an exploration of profound change in people, organization and society.** Currency Books, 2006.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

Comunicação Interna Como Fator de Inovação nas MPEs do Setor De Alimentação

Gabriela Talamoni¹

1 INTRODUÇÃO

Hoje no Brasil há um cenário em que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são as grandes responsáveis pela engrenagem da economia. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2014, elaborou um relatório descrevendo a realidade das empresas cadastradas no Simples Nacional. De acordo com esse relatório, as MPEs constituem 99% do corpo empresarial brasileiro,

-
1. Pós-Graduada em MBA Gestão Estratégica de Pessoas. Graduada em Gerontologia pela Universidade Federal de São Carlos, Agente Local de Inovação, Bauru/SP. gabriela_talamoni@hotmail.com

sendo responsáveis por 17,1 milhões de empregos formais em mais de 6 milhões de estabelecimentos espalhados pelo País (SEBRAE/SP, 2015). Dentre essas MPEs, de acordo com Pesquisa de 2013 realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de Alimentação tem grande representatividade, haja vista que uma em cada cinco empresas pertence ao segmento de alimentação (SALES, 2015).

A despeito dessa representatividade, a taxa de mortalidade das MPEs é alta. Segundo o SEBRAE (2016), a cada 100 empresas iniciantes, 33 não ultrapassam o primeiro ano e 66 delas não chegam ao sexto ano de vida. Alguns estudos sobre a mortalidade das empresas revelam que os principais determinantes para o fracasso ou sucesso são internos, como, por exemplo, a capacidade gerencial, a deficiência do plano de negócio e saber lidar com informações, incluindo a isso comunicação interna (TEOTONIO, 2016).

Sendo assim, verifica-se que a comunicação interna pode estar relacionada às causas de sobrevivência ou de sustentabilidade das MPEs. Por isso, o objetivo do artigo é verificar a influência da comunicação interna nas MPEs do setor de alimentação da cidade de Bauru SP.

Esse trabalho é importante, pois, já que um dos fatores que influenciam no processo de fechamento das empresas é a comunicação interna e a dificuldade de lidar com esse processo, é importante analisar como as micro e pequenas empresas estão vivendo essa questão e qual a relação que fazem com a comunicação interna.

Como metodologia, foram aplicadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Para a análise de dados foi utilizado o Radar da Inovação, especificamente, a Dimensão Ambiência Inovadora, entre os ciclos 0 e 1, com um intervalo médio de 6 meses entre eles.

O trabalho está organizado primeiramente apresentando a revisão da literatura, onde há um aprofundamento maior sobre os principais temas do artigo, procedimentos metodológicos, onde é explicado com mais detalhes o Radar de Inovação, a coleta de dados e análise, discussão e considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 APRENDIZAGEM, CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO: ELOS PARA INOVAÇÃO

No cenário contemporâneo, com a introdução das tecnologias da informação e da comunicação (TICs), com o uso intensivo da internet, com presença das plataformas digitais e do computador, novos desafios foram impostos às organizações. Dentre esses desafios, a inovação aparece como central na dinâmica das organizações, pois em um cenário de rápidas mudanças, ela tornou-se requisito para gerar diferenciação e mais competitividade entre essas organizações.

Segundo o Fagerberg (2003), apesar de comumente se relacionar a inovação com a tecnologia, a mesma é tão antiga

quanto a humanidade. Ela aparece, muitas vezes, da necessidade de se pensar em algo novo, criando novas formas de agir e testar as possibilidades. Sendo assim, a inovação é um processo cultural do ser humano para testar e se adaptar às novas ondas, tendências, mudanças, entre outros fatores que impulsionam a inovação (MARCHIORI, 2013, apud VERRAS, 2016). Segundo Schumpeter (1997), existem 5 formas de classificar inovação, de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1- Formas de classificar a inovação

CLASSIFICAÇÃO – INOVAÇÃO	
1	Introdução de um novo bem - lançamento de um “produto” (bem) totalmente novo, que ninguém conhece, ou significativamente alterado, considerando principalmente sua qualidade.
2	Introdução de um novo método de produção - É considerado a ingressão de um novo sistema de produção para a indústria.
3	Abertura de um novo mercado - Pode ser considerada a inserção da indústria (transformação) em questão, a um novo mercado.
4	Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados.
5	Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Fonte: Adaptada de Schumpeter (1997)

O Manual de Oslo (2006), traz algumas definições de inovação tecnológica e suas ramificações, sendo considerado um dos estudos mais utilizados na área. Segundo este Manual, inovar significa: “melhorar significativamente, ou implementar um novo produto, serviço, processo ou método organizacional, seja internamente, seja em suas relações externas” (OCDE, 2005). Outros estudos ainda mostram que as fontes de inovação podem vir de estímulos externos e internos, ou seja, as empresas não inovam sozinhas (LEMOS, 1992 apud GOMES 2014), elas necessitam se comunicarem com diversos públicos interna e externamente para obter informações que as ajudem a inovarem. Sendo assim, qualquer público pode contribuir com ideias e informações relevantes, visto que o conhecimento e experiência são muitos e encontram-se, muitas vezes, disponíveis a essas organizações, basta buscarem formas de capturá-los. Nessa esfera, o público interno, ou seja, os empregados de uma empresa podem contribuir de forma fundamental para a geração de inovação. Por isso, ainda que a empresa esteja predisposta a inovar é preciso que se crie um ambiente favorável a esse processo.

De acordo com Gavin (1993 apud GOMES, 2014) as empresas que possuem esse aprendizado construído por vários indivíduos estão mais aptas a realizar uma mudança de comportamento, podendo obter novas habilidades para construção desse ambiente propício à geração de ideias, melhorias e incrementos que podem resultar em inovação. Ainda segundo o mesmo autor, essas empresas estão mais propícias às “[...]”

atividades que envolvam resolução sistemática de conflitos e problemas; aprendizado baseado na história e nas experiências passadas; tentativa de implantação de novas técnicas e abordagens; transferência do conhecimento adquirido para toda a organização” (apud GOMES,2014, p.33). Ou seja, é importante que as empresas desenvolvam um ambiente propício à inovação, acima de tudo, valorizem a comunicação, o compartilhamento de informações e o conhecimento para que esse processo seja efetivo. Esse ambiente pode ser organizado em torno de atividades de aprendizagem para a inovação. Pois, a comunicação, a informação e o conhecimento podem ser considerados indutores à aprendizagem e, conseqüentemente, à inovação. Para Esteves (2002, p.10 apud GOMES, 2014, p. 31) as organizações de aprendizagem são as “organizações que têm dentro de si o embrião da aprendizagem e da inovação”.

Portanto, aprendizagem, conhecimento e comunicação formam um elo importante para a geração de inovação. Para Lemos (1999 apud GOMES, 2014), a inovação é um processo interativo de aprendizado entre os agentes envolvidos com uma organização.

Não por acaso, Gomes (2014, p. 32) afirma que empresas que se preocupam “[...] com a capacitação de seus funcionários e com esse compartilhamento de capacidades, o relacionamento com os públicos internos e externos pode ser mais facilmente fortalecido”.

Nesta esfera, o ambiente interno nas organizações e, conseqüentemente, seu público interno, deve ser destacado por ser um espaço de aprendizado, de trocas de conhecimentos

e experiências muito valiosas para a geração de inovação. Para que esse espaço seja construído é necessário que essas organizações passem a valorizar a comunicação como constitutiva do mesmo, na medida em que ela facilita e permita a interação entre esse público interno, faz a mediação dos conhecimentos disponíveis na empresa e, ainda, pode ser indutora da aprendizagem contínua, criando um clima organizacional propício para a inovação.

Segundo Bachmann & Associados (2014), o clima organizacional propício à inovação é pré-requisito para se criar um ambiente interno inovador.

Não obstante, a comunicação como competência chave para a construção de um ambiente propício à inovação não é uma tarefa fácil de ser alcançada pelas empresas. Pois, normalmente, a comunicação muitas vezes é considerada um processo acessório aos demais processos organizacionais. Nas micro e pequenas empresas (MPEs) essa percepção tende a ser ainda maior por conta dos desafios e de suas estruturas enxutas e modelos de gestão mais conservadores. Isso pode impactar na geração da inovação nas MPEs e, conseqüentemente, refletir na sua performance e sobrevivência no mercado.

2.1.1 INOVAÇÃO NAS MPES DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo dados do Cadastro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o número de micro e

pequenas empresas (MPes) já chegam a representar 99% dos estabelecimentos no Brasil, 52% dos empregos e, 36% da folha de salários. Esses números revelam a importância dessas empresas para economia do país (SEBRAE, 2016).

O setor de Alimentação, foco do presente artigo, é um dos setores que mais cresce no país. Uma em cada cinco empresas do setor está no ramo de alimentação, de acordo com Pesquisa Anual de Serviços 2013, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (SALES, 2015). Ainda, o setor de Serviços é o que mais emprega, pois 13,5% dos cargos ocupados estão no setor da alimentação, e entre os anos 2007 e 2013 o crescimento foi de 40,7% ainda segundo o IBGE (SALES, 2015). Isso se deve, segundo o SEBRAE (2016), à mudança nos hábitos dos consumidores, que estão se alimentando mais fora de casa, por rotina, necessidade ou lazer. Segundo um estudo realizado pelo Instituto Federal de Brasília (IFB), em fevereiro de 2014, o setor respondia por 6 milhões de empregos, e 93% dos estabelecimentos foram caracterizados por empreendimentos familiares e de pequeno porte (ABRASEL, 2015).

Sobre as características das MPes do setor de alimentação, segundo pesquisa do SEBRAE (2016), pode-se dizer que são empresas cujos donos são mais velhos e, talvez, por isso, mais resistentes às mudanças, por outro lado, a mão de obra se caracteriza como pouco qualificada e sem experiência no segmento. Também é apontado na pesquisa que os funcionários desse setor se desenvolvem no próprio

estabelecimento e apenas 28% têm formação específica no segmento. O relacionamento dentro do estabelecimento apresenta muitas dificuldades, sendo que 53% dos desentendimentos entre proprietários e empregados estão relacionados, por exemplo, à fofoca (SEBRAE, 2016). A partir disso é possível identificar que a comunicação interna pode ser uma competência importante para essas empresas, na medida em que faz a mediação entre esses públicos e, dependendo da forma como é trabalhada, pode facilitar ou não o relacionamento entre eles.

Embora os números sejam relevantes, segundo o SEBRAE (2016), a taxa de mortalidade entre as MPEs é muito alta, pois de cada 100 empresas iniciantes, 33 não ultrapassam o primeiro ano e 66 delas não chegam ao sexto ano de vida. Alguns estudos sobre a mortalidade das empresas revelam que as principais determinantes para o fracasso ou sucesso são internos, como, capacidade gerencial, deficiência do plano de negócio e lidar com informações, incluindo a isso comunicação interna (TEOTONIO, 2016). Ainda que existam fatores que interferem na mortalidade das MPEs, em outro estudo realizado pelo SEBRAE (2007), entre os anos de 2003-2005 com 14.181 MPEs, identificou-se que as causas do sucesso estão fortemente relacionadas à inovação nos processos de gestão e tecnologia.

Portanto, pode-se verificar que tanto a comunicação interna, quanto a inovação estão fortemente relacionadas às causas de sobrevivência ou de sustentabilidade das MPEs.

Sobre a inovação nas MPEs, pode-se considerar que as mesmas possuem um modelo peculiar de inovação, que consiste basicamente em experimentação, aprendizagem e adaptação de tecnologias (HIRSCH-KREINSEN, 2008 apud SILVA; DACORSO, 2013). Entretanto, as MPEs ainda relacionam a inovação à tecnologia e às condições de alto custo, ou seja, distante de sua realidade. Porém, a inovação não significa necessariamente uma grande mudança que exija um sofisticado modelo de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), como normalmente acontece nas grandes empresas. Pois, como sugerem Mambrini et.al (2011), as MPEs se baseiam em competências gerenciais em articulação com o mercado, e não necessariamente um setor elaborado de P&D interno. Essa articulação com o mercado se estende ao seu público interno que necessita estar alinhado e engajado para captura, absorção de informações e obtenção de conhecimentos externos. Por isso, Mambrini et al (2013) ao citarem Chesbrough (2003) consideram que as fontes externas de informação e de conhecimento podem favorecer as MPEs e que as mesmas devem usar da melhor forma as ideias internas e externas para agregar valor ao seu negócio.

Pode-se considerar que a comunicação interna para as MPEs poderia interferir nesse intercâmbio interno e externo, pois influenciaria os relacionamentos e a proximidade dessas empresas com o seu meio e com e entre seus públicos.

Dessa forma, a comunicação interna pode ser vista como mediadora fundamental da inovação. Gomes (2014), citando

Argenti (2006, p. 169), informa que a comunicação interna é além de tudo um fator de motivação para mudanças organizacionais. Não por acaso, no processo de inovação, a comunicação interna é primordial, pois é a precursora para se criar ambientes de trocas de informação e ideias de colaboradores. Cajazeira e Cardoso (2009, p. 2) corroboram a assertiva, pois para eles a “inovação e comunicação existem para gerar resultados, e para isso, é necessário que ambos os processos estejam alinhados para gerar o valor esperado”. Logo, pode-se inferir que o alinhamento entre comunicação e inovação se faz por meio de um processo de engajamento do público interno, ou seja, dos funcionários de uma MPE que, incentivados a adquirir um comportamento inovativo, se envolveriam cada vez mais no processo de aprendizagem e conhecimento, promovendo a cultura de inovação. “Além disso, comportamentos inovativos são incorporados pelos públicos da organização por ações de comunicação voltadas à aprendizagem de seus funcionários e para a percepção do incremento, melhoria, adaptação dos públicos externos” (MACEDO; PORÉM, ANDRELO, 2014, p.114).

A comunicação interna realizada de forma assertiva e conduzida como competência poderá propiciar a criação de uma ambiência favorável à inovação. E, essa ambiência é tão importante que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a considera uma dimensão de análise em uma metodologia desenvolvida para medir o grau de inovação em MPEs, nomeada Radar de Inovação.

2.1.2 RADAR DE INOVAÇÃO E A DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA

O Radar de Inovação é uma metodologia desenvolvida pelo SEBRAE em parceria com Bachmann & Associados (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014) e tem como objetivo mensurar a maturidade de processos de inovação nas MPEs brasileiras. É o principal instrumento utilizado pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), criado pelo SEBRAE em conjunto com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O ALI é um programa cujo propósito é fomentar através de ações continuadas a inovação em micro e pequenas empresas. A metodologia do Radar de Inovação pode ser considerada o principal instrumento do ALI para diagnosticar a inovação nas empresas. Ele é constituído por 13 dimensões e cada uma delas avalia determinados aspectos inovativos das MPEs, quais sejam: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiente Inovadora. É aplicado em ciclos que vão de 0 a 4, nas empresas atendidas pelo Programa ALI e contém um formulário avaliativo, no qual constam várias perguntas que compõem cada uma das dimensões, com conceitos quantitativos (escores) atribuídos em cada dimensão, quais sejam: a) 0

- 1 – ausência de inovação; b) 2 – 3 - inovação incipiente;
- c) 4 - 5 - inovação presente.

Dentre as 13 dimensões, cabe destacar a Dimensão Ambiente Inovadora, foco desse artigo. Essa dimensão tem como objetivo verificar o quanto o ambiente da empresa é propício a inovação, qual o grau de instrução acadêmica e titular da sua equipe, ressalta também trabalhos P&D desenvolvidos e o uso de tecnologia de terceiros, como, parceiros, fornecedores, clientes, etc., são considerados também, a concessão de financiamentos com subsídios em inovação e tecnologia, o comparecimento em feiras, eventos, entre outros, e por fim as fontes externas de conhecimento, como instituições (SEBRAE, SENAI, entre outras) (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014). Além desses fatores, a dimensão também avalia se a empresa possui algum tipo de sistema de *brainstorm* e se existe mecanismos disponíveis para os colaboradores apresentarem e registrarem suas ideias, como programas de sugestões, instrumentos de coleta de ideias e o esforço da empresa em incentivar o seu colaborador a contribuir. Relacionando a comunicação interna e o que diz a descrição dessa dimensão, é muito importante para a empresa investir em soluções de comunicação interna, e também utilizá-la adequadamente, pois, na maioria dos casos a empresa de pequeno porte, por ter uma equipe reduzida, cria-se um ambiente informal, onde as informações são perdidas por falta de formalização, com eficiência em uma comunicação con-

tinua e geradora de resultados, um dos fatores primordiais para o desenvolvimento constante de inovações como citado anteriormente (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem como objetivo verificar o grau de inovação da Dimensão Ambiência Inovadora das MPEs pesquisadas e estabelecer uma relação dos seus resultados com a comunicação interna. Para tanto, apoiou-se na pesquisa bibliográfica para construção da revisão da literatura e da pesquisa de campo, de caráter quantitativo, com fim exploratório/descritivo. Para a pesquisa de campo foram utilizados os resultados da aplicação do instrumento Radar de Inovação, ciclos 0 e 1, entre julho de 2015 a março de 2017.

A amostra de pesquisa é constituída por 10 MPEs do Segmento de Alimentação de diversos setores, tais como: um açougue, três confeitarias e salgaderias, cinco restaurantes e dois bares, localizadas na cidade de Bauru- SP.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para análise e discussão de dados, foi estabelecida, primeiramente, a média de todas as dimensões do radar e sua evolução do ciclo 0 para o ciclo 1, disponibilizada no gráfico 1:

Gráfico 1- Grau de Inovação ciclo 0 e ciclo 1 – média global das 13 dimensões de toda amostra



Pelo gráfico pode-se notar que algumas dimensões apresentam um escore inicial e final elevado a outros, como, “Plataforma”, “Oferta” e “Redes”. A “Plataforma” se justifica pelo fato de que empresas de alimentos utilizam os mesmos maquinários e o mesmo local para produção de produtos para interesses diferentes (marmitas, marmitex e self service). A dimensão “Redes” se traduz pela forma em que a empresa se comunica com seus clientes, objetivando uma comunicação rápida e eficaz, com a inserção de dispositivos tecnológicos, tais como, WhatsApp, Facebook, i-food, entre outros, sendo

esses a sua principal ou única fonte de divulgação e comunicação. A dimensão “Oferta” se apresenta alta, pois constantemente empresas de alimentação incluem e tiram produtos de seus cardápios visando a atração e a retenção de seus clientes, analisando aquilo que tem demanda. Por outro lado, verifica-se que algumas dimensões apresentam baixo escore tanto na fase inicial quanto final, como “Marca”, “Presença” e “Ambiência Inovadora”. No quesito “Marca”, é constatado que Micro e Pequenas Empresas têm certa resistência em registrar sua marca, isso porque o processo tem um valor alto e também muitas vezes não é visto como uma forma de benefício para o empresário, na maioria dos segmentos e setores. Na dimensão “Presença” o escore é baixo, pois, no segmento da alimentação, geralmente os produtos são consumidos no local ou enviados para o cliente (*delivery*), não sendo objetivo do empresário, muitas vezes, ampliar seus pontos de distribuição. E por fim a “Ambiência Inovadora”, já que os empresários em geral, justificando sua falta de tempo, afirmam não irem atrás de ajuda externa, pois a alimentação é um segmento que exige uma grande dedicação de tempo do dirigente para diversas atividades do dia a dia, sendo assim também deixam de buscar formalmente as ideias entre seus colaboradores. Porém, algumas dimensões apresentam uma pequena evolução entre o radar 0 e o radar 1, como, “Organização”, “Cadeia de Fornecimento” e “Ambiência Inovadora”. Como no ciclo 0 é permitido que focalize mais em ações de gestão, a dimensão “Organização” e “Cadeia de Fornecimento” tem essa alteração, visto que as ações são de organização

de sistemas, como, finanças, estoques, etc. Já a “Ambiência Inovadora” evolui, pois, as empresas participam ativamente do programa ALI e de seus encaminhamentos, tais como, cursos, consultorias, *workshops* – muitos deles oferecidos gratuitamente pelo SEBRAE - entre outros, sendo de extrema importância a busca de ideias internamente e externamente, por isso, será analisado essa dimensão com mais aprofundamento.

Para apresentação da análise da Dimensão Ambiência Inovadora, optou-se, primeiramente, por demonstrar por meio do quadro 1, os escores Global e Dimensão Ambiência Inovadora, comparando-os:

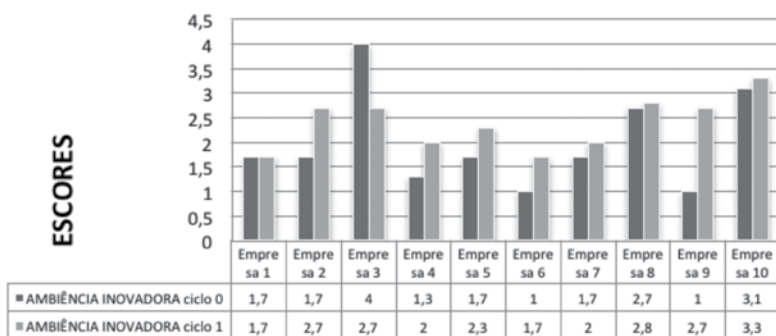
Quadro 1 – Resultados: Global e Ambiência Inovadora

EMPRESAS	RADAR GLOBAL		AMBIÊNCIA INOVADORA	
	CICLO 0	CICLO 1	CICLO 0	CICLO 1
Empresa 1	2,3	2,3	1,7	1,7
Empresa 2	3,4	3,7	1,7	2,7
Empresa 3	4,0	2,7	4,0	2,7
Empresa 4	2,2	2,4	1,3	2,0
Empresa 5	2,8	3,0	1,7	2,3
Empresa 6	2,2	3,2	1,0	1,7
Empresa 7	1,8	2,4	1,7	2,0
Empresa 8	2,7	2,7	2,7	2,8
Empresa 9	2,3	2,8	1,0	2,7
Empresa 10	2,9	2,7	3,1	3,3

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se observar que a maioria das empresas conseguiu aumentar o seu nível de pontuação, tanto no Radar Geral quanto na Ambiência Inovadora. Porém, as empresas com maiores pontuações são aquelas que pouco inovaram de um ciclo para o outro, isso pode acontecer porque as empresas são novas, ou seja, considerando a análise da ferramenta Radar da Inovação (que considera a inovação para a empresa), a maior parte de sua formação é considerada inovação e adequação, e algumas já haviam buscado auxílio de instituições de fomento, tais como o SEBRAE, sendo assim, já faziam uso moderadamente dessas oportunidades. Já as notas da Ambiência Inovadora de forma geral são baixas, conforme gráfico 2:

Gráfico 2 - Grau de Inovação: Dimensão Ambiência Inovadora



Fonte: elaborado pela autora

Esse resultado pode estar relacionado, como referenciado anteriormente e como o próprio guia de aplicação do radar cita (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014), ao fato de que os empresários de MPEs não têm o hábito de se preocuparem ou muitas vezes não têm tempo de participarem ou proporem soluções que compõem análise dessa dimensão, tais como, a busca de ideias dentro da empresa e a efetividade da comunicação, a participação em feiras e *workshops*, busca de conhecimento externo com clientes, fornecedores e instituições, entre outros. No caso das empresas estudadas o aumento da ambiência inovadora se deu principalmente pelo ingresso das mesmas ao programa, pois foram estimuladas a visitar feiras e missões empresariais, além de buscarem por parceiras com outras instituições. Sendo assim, com um relacionamento mais estreito com as instituições de fomento, como SEBRAE, SENAI, SENAC, que proporcionam cursos, facilidade de acesso a feira e eventos, o escore da dimensão sofre impacto positivo.

Porém, das empresas pesquisadas, nenhuma possui um sistema formal de coleta de ideias, e nenhuma inovação ou alteração veio por sugestões de colaboradores. Sendo assim, pode-se observar que as poucas empresas que fazem reuniões, são informais e não geram resultados significativos, pois não têm um planejamento adequado de comunicação, sendo assim, os funcionários não são estimulados a darem ideias e registrarem sua opinião. Portanto, é importante que as ações da ambiência inovadora sejam estimuladas em mi-

cro e pequenas empresas, pois é dela que surge a base para a cultura da inovação, processo inovador, ideias, *brainstorm* entre outros. Sem uma comunicação estreita com os agentes externos e internos a dificuldade em se inovar aumenta muito, pois, fica a cargo apenas de dirigentes e responsáveis da empresa conduzir todos os processos, inclusive do surgimento de ideias.

O setor de alimentação constituído por MPEs, por se tratar de empresas que não costumam trabalhar com metas, alinhamento de produtos, tendências, etc., as pautas das reuniões, quando existem, não incluem sugestões, análise formais dos colaboradores, sendo assim, quando surge uma ideia, acaba se perdendo, pois o conhecimento não é registrado.

Pode-se notar a evolução de algumas empresas, como, Empresa 2, Empresa 7, Empresa 10 e Empresa 9, pela presença e acompanhamento das empresas pelo programa ALI e suas ações compostas por cursos, consultorias, missões, participação no EMPRETEC, entre outros, que estimulam os empresários a pensarem melhor sobre a empresa e colherem informações externas.

Porém, algumas outras empresas, como, Empresa 8 e Empresa 1, tiveram pouca evolução relacionando um ciclo ao outro, isso se deve ao fato de que essas empresas em primeira instância se dedicaram a ações de gestão, como permitido pelo programa uma maior atenção à gestão em primeiros momentos, se mostrando como empresas com carência em seu sistema de gerência.

De forma geral, após a análise, é possível dizer que, embora seja possível notar alguma evolução das empresas pesquisadas entre um ciclo e outro, elas são, ainda, de pequeno impacto e que a comunicação interna poderia ajudá-las a criar uma ambiência inovadora. Pensando sobre isso, finalmente cabe destacar algumas ações que foram sugeridas e implementadas pelas empresas pesquisadas, entre os ciclos 0 e 1: consultorias pontuais com os consultores do Sebrae; participação em feiras e eventos empresariais; realização de cursos, *workshops* e rodada de negócios; criação de reuniões com os funcionários.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo foi entender a utilização da comunicação como estratégia para inovação em dez Micro e Pequenas Empresas do setor de alimentação na cidade de Bauru-SP. Sendo assim, foram utilizados resultados do ciclo 0 e 1 do Radar da Inovação para análise de dados. O método proporciona avaliar as ações da empresa e seus impactos com uma diferença média de seis meses entre um ciclo e outro

Foi observado que a maioria das empresas estudadas não aplicam ferramentas voltadas para comunicação interna como estratégia para inovação e desenvolvimento da empresa. Alguns dos fatores que influenciam esse resultado é o fato da empresa, em primeira instância, se preocupar com a

organização empresarial e sua gestão, já que na maioria dos casos a empresa apresenta deficiência nesse aspecto. Outro fator que interfere nesse resultado é o fato de que os atendimentos se deram em período de uma crise econômica e financeira que fez com que as empresas desenvolvessem muitas ações de marketing, valorizando a comunicação externa voltada apenas para os clientes.

No relato dos empresários durante os atendimentos pode-se notar também certo desânimo em relação a mão de obra, já que essa se apresenta com alto grau de rotatividade, sendo assim, o empresário se dedica a outras funções, consideradas por eles primordiais, deixando de lado a preocupação com ações internas de comunicação e engajamento. Em relação ao incentivo aos seus colaboradores para darem ideias e sugestões, não há um método formal de captação das mesmas, sendo que o dia a dia é influenciado por outros problemas e falta de tempo, as ideias acabam se perdendo devido ao fato de não serem documentadas e registradas.

Diante dessas análises e dados sugere-se o incentivo de programas que valorizem a comunicação interna como fator determinante de perenização e inovação das MPEs. Além disso, é necessária a apresentação de ferramentas e métodos para aplicação assertiva dessa solução, como, sistema de *brainstorm*, reuniões constantes, programas de bonificações de ideias, ações de endomarketing, como, painel informativo, grupos em mídias de comunicação, como, WhatsApp, e-mail, etc., promovendo a retenção, valorização e formação de ideias internas.

Durante o desenvolvimento do artigo, foi notado o baixo número de pesquisas voltadas à inovação em micro e pequenas empresas, por isso ressalta-se a importância de investir em pesquisas para esse segmento, envolvendo especialmente dados do dia a dia, informações dinâmicas e atrativas para que os empresários e os envolvidos possam compartilhar de pesquisas realizadas.

Além disso, o programa dá acesso a muitos dados, computadorizados pelo SistemAli, contribuindo para o desenvolvimento de um olhar crítico, conseguindo alinhar as experiências do dia a dia com dados concretos e padronizados. É importante citar também que o programa proporciona contato com diversos segmentos de empresas, perfis empreendedores diferentes, novos desafios, entre outros, promovendo um crescimento profissional pessoal muito grande.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE pela idealização do projeto e também por conceder a participação de diversos profissionais e suas diferentes graduações, construindo um ambiente multiprofissional provendo troca de conhecimento, parceria e união. Ao CNPq por nos fornecer profissionais capazes e metodologia padronizada, auxiliando no desenvolvimento da capacidade de pesquisador e olhar crítico e analítico sobre os dados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES- ABRASEL. **Bares e restaurantes são a alavanca do Brasil empreendedor**. São Paulo, 01/2015. Disponível em: < <http://www.abrasel.com.br/noticias/3164-07012015-bares-e-restaurantes-sao-a-alavanca-do-brasil-empreendedor.html>>. Acesso em: 23 jan. 2017.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico**. Curitiba, 2014. Disponível em: < <http://www.bachmann.com.br/website/GuiaInovacao2015.pdf.pdf>>. Acesso em: 26 de set. 2016.

CAJAZEIRA, E. R. J. CARDOSO, C. **Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências**. 2009. Disponível em: < http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf>. Acesso em: 06 março. 2017.

FAGERBERG, J. **Innovation: A Guide to the Literature**. Centre of Technology, Innovation and Culture. University of Oslo. oct. 2003. Disponível em: <<https://smartech.gatech.edu/handle/1853/43180>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

GOMES, V. C. **A comunicação interna como fator de inovação nas micro e pequenas empresas**. Bauru, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/hand>

le/11449/119284/000794363.pdf?sequence=1. Acesso em: 21 fev. 2017.

MACEDO, M, A. PORÉM, M. E. ANDRELO, R. **Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre a aplicação do “Radar da Inovação”**.2014. Disponível em: < <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/2029/1949>>. Acesso em: 06 maio 2017.

MAMBRINI, A. B. et al. **Cultura inovadora na pequena e média empresa**. Revista de Gestão e Projetos. vol. 2, n. 1, pp. 26-51, Jan./Jun., 2011 . Disponível em: < <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/34>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição, 2005. Disponível em: < <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 18 de março 2017.

SALES, R. Alimentação concentra 20% das empresas no setor de serviços, nota IBGE. Valor, 09/2015. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/brasil/4237816/alimentacao-concentra-20-da-empresas-no-setor-de-servicos-nota-ibge>>. Acesso em 20 jan. 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juros e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2016.

_____. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005**. 2007. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf> Acesso em: 08 mai. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- SEBRAE/SP. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014**. São Paulo, 2015. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2017.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. **Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa**. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/>

documentos/ver/13066/inovacao-aberta-como-uma-vantagem-competitiva-para-a-micro-e-pequena-empresa>. Acesso em 17 nov. 2016.

TEOTONIO, R.A.B. **As micro e pequenas empresas de sucesso geram valor econômico?** 2016. Disponível em:<<http://fgv.portalamerica.com.br/noticia/21/as-micro-e-pequenas-empresas-de-sucesso-geram-valor-economico.html>> Acesso em: 12 jan. 2017.

VERAS, T. S. F. **O nexo entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas.** Dissertação. 2016. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru 2016. Disponível em: <<https://www.luminpdf.com/viewer/5wsZj77cJjtu2dHFG>>. Acesso em: 16 out. 2016.

Competência Informacional e Inovação de Processos das MPEs do Setor Automotivo de Bauru e Região

Giovanni da Silva Ungaro¹

1 INTRODUÇÃO

Ao se discutir sobre a realidade das micro e pequenas empresas (MPEs) nacionais se faz necessário compreender a importância de tal assunto para o Brasil. Trata-se de 99,9% do número de empresas existentes no âmbito nacional, de acordo com pesquisa realizada em 2009, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), totalizando-se 2.935.654 empresas. Desse número, 30% estão

1. Engenheiro de Materiais pela UFSCar, Agente Local de Inovação do ER-Bauru, giovanni.ungaro@hotmail.com

localizadas no Estado de São Paulo, no entanto, essas mesmas empresas foram responsáveis em 2008 por apenas 9% do Produto Interno Bruto (PIB) estadual, ao se comparar esses números com a região Sul, onde as empresas de pequeno porte são responsáveis na média por 13% do PIB estadual (SEBRAE, 2011), nota-se a necessidade de se investir nas pequenas empresas paulistas, aumentando o seu faturamento e melhorando a competitividade das mesmas.

Apesar da necessidade de buscar soluções voltadas para as micro e pequenas empresas, nota-se a falta de produção acadêmica na área (BIGATON; POLO; ESCRIVÃO FILHO, 2007). A necessidade de tais pesquisas torna-se mais evidente diante da taxa de mortalidade de 24,4% de MPEs constituídas no ano de 2007 (SEBRAE, 2013), na qual os três maiores causadores da falência dessas empresas são: falta de planejamento prévio, problemas na gestão empresarial e falta de comportamento empreendedor (SEBRAE-SP, 2014). Vale salientar que um dos enfoques mais importantes relacionados ao comportamento empreendedor é a inovação.

Não por acaso, essas mesmas dificuldades também são evidenciadas no dia a dia das empresas acompanhadas pelo projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) na região de Bauru, pois pode-se perceber as dificuldades das mesmas em lidarem com vários aspectos da gestão, tais como: gestão financeira, de estoque, de pessoas, de processos, por vezes, caracterizados pelo uso ineficiente das informações disponíveis à empresa, dentre outras questões ligadas à gestão e à inovação.

Nesse mesmo contexto de dificuldades ao lidar com a gestão empresarial, seja no aspecto financeiro, de pessoas ou de estoque, se encontram inseridas as empresas do setor automotivo da região de Bauru. Mediante tal contexto, propõe-se como questão norteadora desta pesquisa: a Competência em Informação (CI) e sua relação com a capacidade de tais empresas em melhorar seus processos internos. Parte-se do pressuposto de que o uso eficiente da informação, com competência, pode melhorar processos de gestão em MPEs e, dessa forma, essa melhoria poderá impactar na inovação das mesmas.

Logo, o objetivo central desse artigo é analisar essa pressuposta relação da Competência em Informação sobre a capacidade de melhoria dos processos das MPEs do setor automotivo da região de Bauru.

Para atingir o objetivo proposto, além da aplicação de pesquisa bibliográfica, foi analisado o desempenho de treze empresas do setor automotivo da região de Bauru, envolvendo seis empresas de venda de autopeças e dez empresas de reparação automotiva.

A análise baseou-se na Dimensão Processos do Radar da Inovação, especificamente nos ciclos 0 e 1 de aplicação do Radar, por se tratar da dimensão que evidencia os esforços voltados à melhoria dos processos da empresa (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014). Realizou-se a comparação do desempenho das empresas antes e após a realização de ações focadas no desenvolvimento da Competência Informacional, tais

como: criação de controles financeiros, criação de controles de estoque, ações de desenvolvimento da gestão de pessoas, criação de indicadores de desempenho de processos. Ações que visaram a transformação das informações disponíveis em relatórios de fácil entendimento pelos empresários, facilitando a sua utilização, desenvolvendo a Competência Informativa dos mesmos. Para efeito deste artigo, consideram-se as ações realizadas até o mês de dezembro de 2016.

Finalmente, a estruturação desse artigo segue a lógica de, primeiramente apresentar a revisão da literatura, em que foram abordados os principais assuntos relacionados às palavras-chave em destaque. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos e a análise e discussão dos dados coletados e destacadas as principais ações propostas pelo pesquisador. Por fim, são apresentadas as considerações finais, com destaque para um breve relato sobre a experiência do pesquisador junto ao Programa ALI.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES) DO SETOR AUTOMOTIVO

Micro e pequenas empresas (MPEs) são, de acordo com a Lei Complementar nº123/2006, empresas que faturam anualmente entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00. Representam

99,9% do número de empresas existentes no âmbito nacional, de acordo com pesquisa realizada em 2009, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011). Essa mesma pesquisa releva que, apesar dos números expressivos, as MPEs não produzem tanta riqueza quanto seria esperado. Por exemplo, no estado de São Paulo as MPEs foram responsáveis em 2008 por 9% do PIB estadual (SEBRAE, 2011). As MPEs também possuem uma taxa de mortalidade considerável, na medida em que 24,4% das empresas constituídas no ano de 2007 não sobreviveram mais que três anos (SEBRAE, 2013). Nesse contexto de alta taxa de mortalidade e baixa eficiência na produção de riquezas entende-se que é necessário inovar, levando em consideração todas as peculiaridades da realidade da MPE brasileira.

De acordo com La Rovere (apud RODRIGUES, 2009) as MPEs possuem vantagens comportamentais para inovação: são mais flexíveis por não serem tão burocráticas quando comparadas às grandes empresas; seu ambiente também produz uma maior motivação aos seus empregados para desenvolver a produtividade por meio de inovações. Rodrigues (2009) também cita como vantagem à inovação a proximidade que as MPEs mantêm com o público e a facilidade de comunicação interna. Vale ressaltar que essas potenciais vantagens podem não ser totalmente aproveitadas pelas MPEs ou até mesmo se tornarem grandes desvantagens. Pois, deve-se levar em consideração o modelo de gestão das MPEs, sua conduta empresarial e mercadológica e o modelo mental e

cultural dos seus membros para que se possa aproveitar tais vantagens. Por exemplo, as MPEs quando menos burocráticas, de certa forma, podem ter maior flexibilidade de processos gerando, com isso, maior celeridade e rapidez; por outro lado, dependendo do modelo de gestão da MPE, a ausência de burocracia pode significar uma ausência total de controles, o que pode levar a grandes prejuízos por falta de controles financeiros ou de estoque, seja por investimentos ruins ou por processos ineficientes, fatores que passam muitas vezes despercebidos caso não haja controles adequados.

Não obstante, não existe a compreensão isolada quando se estuda as MPEs. Elas são complexas por sua natureza e história, no entanto nota-se que algumas empresas do setor automotivo da região de Bauru, possuem características similares às aqui apresentadas: as dificuldades em controlar seus processos, os problemas de comunicação internos e externos, o desafio que a gestão de maneira geral representa.

De acordo com a pesquisa realizada em 2015 pelo SEBRAE-SP em conjunto com o Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios do Estado de São Paulo (SINDIREPA), a frota de veículos do estado de São Paulo é de 16.528 micro e pequenas empresas, gerando um total de 190.460 empregos, que atendem uma frota de 16.054.212 veículos (SEBRAE-SP, 2015). Desse total, 1.821.944 veículos possuem até 1,5 ano de idade e estão em sua maioria sobre a garantia das concessionárias, realizando as manutenções periódicas nas mesmas. Dos veículos restantes 2.478.412

possuem de 1,5 a 5 anos de idade e, portanto, começam a sair do período de garantia, dependendo de sua marca, passam a ser atendidos por oficinas particulares. O restante dos 11.753.856 veículos possui mais de 5 anos de idade e são obrigatoriamente atendidos por oficinas independentes das montadoras (SEBRAE-SP, 2015). Toda essa frota veicular resulta em um gasto anual com o reparo de veículos de R\$ 40,7 bilhões somente no estado de São Paulo. Um valor considerável que dimensiona o tamanho do mercado de reparação automotiva (SEBRAE-SP, 2015). Nessa mesma pesquisa os proprietários de oficinas foram entrevistados e identificaram como principais desafios para suas empresas: os controles financeiros, contratação de funcionários capacitados, controle na execução dos serviços, desperdícios, dentre outros (SEBRAE-SP, 2015). Tal evidência reforça a necessidade de se trabalhar a inovação nestas empresas, aprimorando ou até mesmo criando controles e processos como forma de superação dos desafios apresentados, visando a melhoria contínua de processos vitais para perenidade e sobrevivência das MPEs do setor automotivo.

Entretanto, cabe ressaltar que controles e processos mais aprimorados, implementados e/ou melhorados poderão exigir da gestão das MPEs determinadas competências que reforcem esse trabalho diário. Uma das competências que se relaciona a isso é aquela ligada a capacidade de a gestão das MPEs de criar e/ou interpretar as informações necessárias ou decorrentes de sistemas de controles e processos e, por meio

disso, gerar conhecimentos. Pois, segundo Geus (1998) o conhecimento é uma capacidade fundamental para uma empresa que objetiva sua longevidade. Ainda segundo o mesmo autor, a capacidade de aprender é o capital do futuro.

2.1.1 A IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA INFORMACIONAL PARA INOVAÇÃO EM PROCESSOS NAS MPES

O conceito Competência Informacional, ou *Information Literacy*, ou ainda, Competência em Informação, surge nos anos de 1970, devido a necessidade de se lidar com um universo informacional em constante crescimento (DUDZIAK, 2003), pode ser entendida como sendo a capacidade de “[...] localizar, avaliar e usar efetivamente a informação [...]” (American Library Association – Presidential Committee on information literacy, 1989, p.1 apud DUDZIAK, 2003, p. 26).

Para Belluzzo e Feres (2009, p. 79), a Competência em Informação “[...] constitui-se em processo contínuo de interação e internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e de sua abrangência [...]”. Ademais, esse processo tem como objetivo a busca pela fluência e por capacidades que são necessárias “[...] à geração do conhecimento novo e sua aplicabilidade ao cotidiano das pessoas e das comunidades ao longo da vida” (BELLUZZO, 2007 apud BELLUZZO; FERES, 2009, p. 80).

Dessa forma, se coloca a importância e a relevância da informação, bem como, de se desenvolver competências que sejam capazes de fazer avançar em uma organização o conhecimento, por meio da busca, aquisição e manejo das mais diversas e variadas informações. Ainda mais com o advento da internet e do uso intensivo do computador em que essas informações estão dispersas no ciberespaço, encontram-se em abundância e, muitas vezes, são gratuitas. Entretanto, deve-se ressaltar que em meio a essa abundância de informação, muitas delas são desnecessárias, descartáveis e, até, irrelevantes. Além disso, se não sistematizadas e tratadas, ou seja, selecionadas, filtradas e direcionadas por um objetivo e gerenciadas, mesmo as informações mais relevantes podem se tornar insignificantes. Por isso que ter Competência em Informação torna-se primordial para as MPEs poderem obter a informação de qualidade e que poderá agregar às suas necessidades, sejam elas estratégicas, de mercado, empresariais, etc.

Para efeito desse artigo, relacionar-se-á Competência Informacional com o aprendizado organizacional das empresas, com a capacidade de adquirir, criar e absorver novos conhecimentos, como evidenciado por Bem e Coelho (2014). Para tanto, os autores se basearam na metodologia dos 4 Is (Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar) de Crossa, Lane e White (apud BEM e COELHO, 2014) que busca desenvolver o processo de Aprendizagem Organizacional, separando-o em quatro etapas – Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização (4 Is). Utilizando o *framework*

dos quatro Is, de Crossa, Lane e White (apud BEM E COELHO, 2014), relacionam-se cada etapa da Aprendizagem Organizacional aos conceitos de Competência Informacional, como demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 - Relação entre aprendizagem organizacional e Competência Informacional

Framework dos quatro Is (etapas)	Competência Informacional
Intuição: relaciona-se com a capacidade de reconhecer padrões	Pode-se dizer que a Competência Informacional possui uma dimensão estética, já que a informação pode ser transmitida tanto de maneira objetiva através de dados empíricos, como através de maneiras intuitivas e criativas (VITORINO, PIANTOLA, apud BEM 2014).
Interpretação: relaciona-se com a aprendizagem individual, a compreensão da informação disponibilizada	Relaciona-se com a ênfase da Competência Informacional na capacidade individual de se absorver e interpretar informações (DUDZIAK 2003).

Integração: refere-se a criação e compartilhamento de conhecimento

Sob essa ótica a Competência Informacional encara o aprendizado como uma atividade que dura a vida toda do indivíduo, resultado de todas as interações sociais, conhecimentos e habilidades do indivíduo (DUDZIAK 2003).

Institucionalização: trata-se da incorporação do conhecimento e formalização do conhecimento através de regras e padrões

Relaciona-se com a natureza política da Competência Informacional, que trata da capacidade do indivíduo utilizar informações padronizadas de maneira eficiente.

Fonte: Adaptado de Crossa, Lane e White (apud BEM; COELHO, 2014)

A relação entre Competência Informacional e o aprendizado das empresas é vital para se entender a relação entre Competência em Informação e Inovação, tomando por base a definição de inovação dada no Manual de Oslo (OECD, 1997), no qual a inovação é considerada como a implantação de um produto ou processo novo ou significativamente melhorado.

Pois, a maior parte das inovações implementadas são de natureza incremental, ou seja, quando a MPE realiza pequenos ajustes nos processos que produzem resultados concretos e, para tanto, se faz necessário conhecer o processo e as

variáveis que o influenciam. Por exemplo, a criação do fluxo de caixa da empresa pode resultar na melhoria do processo de compra, mas, para tanto, as informações das compras realizadas, o seu registro e a sua correta interpretação, devem estar sistematizadas. Outro exemplo é a criação de controle de estoques, que requer informações precisas a respeito dos itens presentes; criação de rotina de entrada e saída e rotina de contagem, tudo isso é necessário para gerar informações que podem ser utilizadas na redução de custos da empresa, desde que o gestor consiga interpretá-las.

Finalmente, parte-se do pressuposto que uma gestão competente em informação, ou seja, capaz de buscar, filtrar, sistematizar e socializar as informações relevantes para o negócio da empresa, poderia ser capaz de melhorar seus processos e, com isso, gerar inovação.

Ao considerar processos como “[...] qualquer atividade que, fazendo uso dos recursos da organização, recebe uma entrada e gera uma saída com valor agregado para um cliente interno ou externo” (HARRINGTON, 1993 apud DÁVILA; LEOCARDIO; VARVAKIS; 2008 p.3), pode-se pressupor que inovar em processos seja uma atividade cujos resultados impactarão em toda empresa e para além dela, como por exemplo, gerando impactos positivos junto aos clientes.

Não por acaso, dentre as inúmeras atividades de apoio ligadas ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras e soluções oferecidas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), foi criado em 2008,

em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que faz uso da metodologia do Radar de Inovação como forma de gerar inovação nessas empresas. Dentre as 13 dimensões que compõem essa metodologia, destaca-se a Dimensão Processos. Por isso, essa pesquisa busca analisar se existe relação entre a Competência Informacional e a inovação em processos das MPes.

2.1.2 RADAR DA INOVAÇÃO E A DIMENSÃO PROCESSOS

O Radar da Inovação é uma metodologia para medir o grau de maturidade das MPes no que tange à Gestão da Inovação através de um diagnóstico especificamente desenvolvido com esse objetivo, já que as maneiras tradicionais de se mensurar inovação, “Número de Patentes” e “Percentual do Faturamento Aplicado à P&D” dificilmente se aplicam à realidade das MPes (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

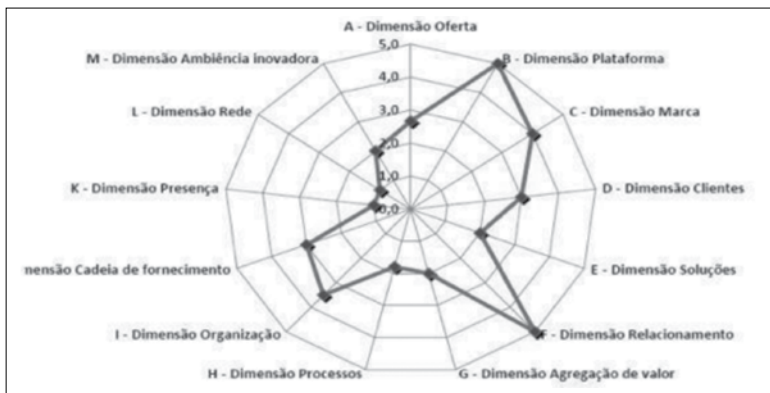
Em 2010 formulários específicos para os setores de comércio e serviço foram criados. O instrumento de avaliação passou por duas revisões, em 2011 e 2014 buscando melhor avaliar o grau de inovação das Micro e Pequenas Empresas (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

O Radar da Inovação é constituído por 13 dimensões para análise: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Cada

uma delas pode ser pontuada em três níveis diferentes: Pontuação 1: empresas pouco ou nada inovadoras com relação ao item avaliado; Pontuação 3: empresas ocasionalmente inovadoras com relação ao item avaliado; Pontuação 5: empresas sistematicamente inovadoras com relação ao item avaliado.

Cada dimensão possui um conjunto de questões que compõem o processo avaliativo do Radar. Elas são avaliadas levando-se em consideração o período dos últimos 36 meses de aplicação do Radar junto às MPEs, desconsiderando as inovações se realizadas por essas empresas anteriores ao período de aplicação supracitado. Essa avaliação é feita em ciclos que vão de 0 a 5, compreendendo o período de 2 anos de aplicação do Radar de Inovação. O resultado final é apresentado sob a forma de gráfico, conforme Figura 1:

Figura 1 - Radar de Inovação



Fonte: Bachmann & Associados (2014)

Segundo o Radar da Inovação, a Dimensão Processos avalia a capacidade da empresa de melhorar a eficiência de seus processos internos, buscando ganhos em tempo de resposta ou qualidade (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014), e essa descrição pode ser relacionada aos conceitos de Competência Informacional na medida em que há necessidade de sistematização, análise e consciência da importância da informação para mudanças e melhorias nos processos internos da empresa.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como metodologia de pesquisa utilizou-se da pesquisa bibliográfica, com fins exploratórios. O objetivo foi de “[...] proporcionar maiores informações sobre determinados assuntos” (ANDRADE, 2001, p.124), sobretudo, para familiarização de conceitos delimitados pelas palavras-chave. Aliada à pesquisa bibliográfica, aplicou-se a pesquisa de campo, com fins quantitativos e qualitativos. Quanto à coleta de dados, optou-se pelo uso dos dados quantitativos obtidos na aplicação dos ciclos 0 e 1, do Radar de Inovação, em específico, a Dimensão Processos; e aplicação de observação feita de forma direta e intensiva,

realizada junto às empresas pesquisadas e observadas por meio de categorias pré-definidas a partir do conceito de *Framework* dos quatro Is, proposto por Crossa, Lane e White (apud BEM; COELHO, 2014) e especificado no quadro 1.

A amostra de pesquisa é composta por 13 micro e pequenas empresas, do setor automotivo, especificamente, dos segmentos de Reparação Automotivo e Revenda de Autopeças, das cidades de Bauru, Botucatu e Pirajuí.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Partindo do grupo de empresas pertencentes ao segmento automotivo, coletou-se as informações referentes à Dimensão Processos do Radar da Inovação de cada empresa e sua respectiva Média Global. Para a análise realizada nesse artigo foram considerados apenas os dois primeiros ciclos do Projeto ALI - ciclo 0 e 1.

Inicialmente será apresentado o gráfico 1 com a média global de todas as empresas pesquisadas e em todas as dimensões, comparando os ciclos 0 e 1.

Gráfico 1 – Média global das 13 dimensões das 13 empresas pesquisadas



Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico 1 é possível destacar as dimensões Processos, Cadeia de Fornecimento e Ambiência Inovadora como as de maior crescimento entre os ciclos 0 e 1 das empresas analisadas. Tal crescimento é atribuído às ações realizadas de organização de estoque e do setor financeiro, através da criação de relatórios e rotinas de análises, o que gerou o aumento das dimensões Cadeia de Fornecimento e Processos. A dimensão

Ambiência Inovadora tem o seu aumento justificado pela maior proximidade com as ações executadas pelo Sebrae, gerada pela participação do projeto ALI. Nota-se também que as demais dimensões do Radar da Inovação apresentam pontuações muito baixas, indicando dificuldades de implementar inovações nas respectivas áreas. Observando a Dimensão Processos nota-se um grande potencial de melhoria na dimensão dentro do grupo de empresas analisadas.

Como forma de aprofundar a análise, especialmente na Dimensão Processos e, para relacionar os resultados obtidos do Radar de Inovação com o conceito de Competência Informacional, desenvolveu-se um quadro comentado por meio de observação direta feita pelo pesquisador para relacioná-lo aos resultados dos Ciclos 0 e 1 da Média Global das 13 dimensões de cada empresa pesquisada e da Dimensão Processos.

Para tanto, utilizou-se do conceito dos 4 Is de Crossa, Lane e White (apud BEM; COELHO, 2014) para subdividir as empresas em grupos de acordo com suas características comuns identificadas na observação direta. Como forma de apresentação adotou-se a construção dos quadros 2, 3 e 4:

Quadro 2 – Sistematização da coleta de dados Grupo 1

GRUPO	EMPRESAS	DIMENSÃO PROCESSOS		MÉDIA GLOBAL		DIAGNÓSTICO (OBSERVAÇÃO DIRETA)
		CICLO 0	CICLO 1	CICLO 0	CICLO 1	COMPETÊNCIA INFORMACIONAL COM BASE NOS 4 Is (CROSSA, LANE E WHITE apud BEM; COELHO, 2014)
GRUPO 1	Empresa 1	2,7	3	3,0	3,1	Estágio intermediário entre Integração e Institucionalização, já que a gestão está consciente da importância da gestão da informação e busca conscientizar a empresa de maneira geral dessa importância. Possui dificuldade na interpretação de alguns relatórios financeiros. Gestora já conscientizada da importância da análise e informatização das informações

Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro grupo, contém empresas que se encontram em um estágio de transição entre a Integração e a

Institucionalização, (4 Is), que realiza análises constantes de maneira rotineira visando a melhoria do desempenho das empresas e que estão conscientes sobre a necessidade de informatização das informações. A Empresa 1 se destaca das demais dos outros grupos com uma pontuação de 2,7 na Dimensão Processos já no ciclo 0, indicando a melhoria prévia dos processos da empresa antes de sua participação no Projeto ALI. A Média Global de 3,0 vem reforçar a noção de que a empresa é inovadora esporádica de maneira geral, e que a pontuação do item Processos não é simplesmente um ponto fora da curva. Vale a pena salientar que apesar de se encontrar entre a Integração e Institucionalização (CROSSA, LANE, WHITE apud BEM; COELHO, 2014) e apresentar avanços na sistematização e interpretação das informações, o peso dessas análises se concentra totalmente na gestora da empresa, não sendo uma prática adotada pela empresa como um todo. Vale ressaltar que, apesar da análise ter sido limitada aos Ciclos 0 e 1, a diferença entre a empresa do Grupo 1 e as demais só é reforçada ao analisarmos os próximos Ciclos, já que a empresa do Grupo 1 foi capaz de desenvolver um maior número de ações e encontra-se hoje no Ciclo 3.

Quadro 3 – Sistematização da coleta de dados Grupo 2

GRUPO	EMPRESAS	DIMENSÃO PROCESSOS		MÉDIA GLOBAL		DIAGNÓSTICO (OBSERVAÇÃO DIRETA)
		CICLO 0	CICLO 1	CICLO 0	CICLO 1	
GRUPO 2	Empresa 2	1	1,7	1,5	1,6	<p>Estágio intermediário entre a Intuição e a Interpretação, no qual existe a conscientização da necessidade de se informatizar as informações, mas tal processo ainda não foi concluído. Possui dificuldade de interpretação dos relatórios existentes, em especial os relatórios de informação financeira. Consciente da necessidade de informatização das informações, mas ainda não concluiu o processo. Tem dificuldade na leitura de informações financeiras, por exemplo.</p>
	Empresa 3	1,3	1,7	1,8	2,1	
	Empresa 4	1,3	1,7	1,8	1,9	
	Empresa 5	1,0	1,7	1,6	1,7	
	Empresa 6	1	1,3	1,7	1,8	
	Empresa 7	1,7	2,0	1,9	2,1	
	Empresa 8	2,0	2,0	2,2	2,3	

Fonte: elaborado pelo autor

O segundo grupo contém empresas que possuem as informações parcialmente sistematizadas com análises ausentes ou esporádicas e que ainda estão nos estágios iniciais de conscientização da necessidade de informatização, ou que já estão conscientizadas, mas seus processos de informatização ainda estão nos estágios iniciais. As empresas do Grupo 2 possuem dificuldades na sistematização das informações ou na interpretação das mesmas, se encontrando na transição da Intuição para a Interpretação (4 Is) (CROSSA, LANE e WHITE apud BEM; COELHO, 2014) em que muitas vezes os gestores, já conscientes das necessidades de informações das empresas, buscam a melhoria de seus processos, mas que ainda estão nos estágios iniciais dessa transição. Como por exemplo, a Empresa 6 que possui praticamente todos os dados sistematizados, mas que enfrenta grandes dificuldades de utilizar essas informações nas decisões financeiras e de produtividade da empresa. Já para a Empresa 4 a principal dificuldade é a sistematização das informações, por tratar-se de uma empresa relativamente nova as informações dos diversos setores ainda estão sendo sistematizadas, o que não impede a criação de relatórios manuais e análises, ainda que infrequentes, das mesmas para embasar suas decisões. Todas as empresas do grupo 2 apresentaram melhoras em suas pontuações do Ciclo 0 para o Ciclo 1, com exceção da Empresa 8. No caso específico desta empresa a pontuação

não foi alterada já que existiam ações de inovação esporádicas e não foi possível atingir o nível de sistematização da inovação necessária para garantir pontuações superiores, levando à manutenção da mesma pontuação da empresa, nos ciclos 0 e 1. O terceiro grupo contém as empresas que possuem um baixo nível de sistematização, com raras análises realizadas pelos gestores e que ainda se encontram nos estágios iniciais de conscientização da necessidade de informatização, encontrando-se no estágio de Intuição (4 Is) (CROSSA, LANE e WHITE apud BEM; COELHO, 2014). No caso das empresas do Grupo 3 as dificuldades estão relacionadas tanto à sistematização da informação quanto à sua interpretação, como pode-se ver no caso da Empresa 9, que controla a sua produção através de ordens de serviço que muitas vezes não trazem todos os dados necessários. Essa empresa também não possui uma rotina de controle de qualidade ou de velocidade da produção de seus funcionários. No caso da Empresa 10 a dificuldade principal é a gestão do estoque, aliado a uma política de compra informal, gerenciada exclusivamente pelo empresário leva a um estoque cujo tamanho ainda não é conhecido pela empresa. A ausência de indicadores financeiros e de vendas, devido ao mal uso do sistema de gestão implementado, só agravam o problema.

Quadro 4 – Sistematização da coleta de dados Grupo 3

GRUPO	EMPRESAS	DIMENSÃO PROCESSOS		MÉDIA GLOBAL		DIAGNÓSTICO (OBSERVAÇÃO DIRETA)
		CICLO 0	CICLO 1	CICLO 0	CICLO 1	COMPETÊNCIA INFORMACIONAL COM BASE NOS 4 Is (CROSSA, LANE e WHITE apud BEM; COELHO, 2014)
GRUPO 3	Empresa 9	1,3	1,7	1,7	1,8	Encontra-se predominantemente no estágio de Intuição, onde muitas informações ainda não estão informatizadas e muitas vezes não são identificadas as vantagens de tal informatização. Poucas informações estão informatizadas. Ainda no processo de conscientização da necessidade de informatização das informações. Possui dificuldade na leitura e interpretação de todos os relatórios. Poucas informações se encontram informatizadas.
	Empresa 10	1,3	1,7	1,7	1,8	
	Empresa 11	1,0	1,3	1,8	1,9	
	Empresa 12	1,3	1,7	1,6	2,1	
	Empresa 13	1,3	1,7	1,9	2,	

Fonte: elaborado pelo autor

As empresas do Grupo 3 têm grande dificuldade na melhoria de seus processos, já que muitas vezes as informações obtidas não são confiáveis, dificultando a implementação de melhorias e a avaliação dos resultados obtidos. As Médias Globais bem como as pontuações na Dimensão Processos apresentadas pelos Grupos 2 e 3 estão relativamente próximas, indicando que de modo geral as empresas analisadas estão muito próximas da ausência total de inovação, tanto na Dimensão Processos quanto na Média Global, refletindo a grande dificuldade que as MPEs enfrentam com relação à inovação, o que se relaciona com o desenvolvimento da Competência Informacional nas empresas, já que as empresas do Grupo 2 apenas recentemente se conscientizaram da importância da Gestão da Informação para as empresas

2.3.1 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Para a empresa do Grupo 1, as ações foram concentradas na melhoria das áreas de gestão onde as informações ainda não eram interpretadas ou bem trabalhadas, como a contratação de empresa especializada na gestão de perfil em redes sociais, que forneça relatórios de impacto das ações que possibilitem o embasamento de futuras tomadas de decisão. Tais ações levaram à melhoria da pontuação na Dimensão Processos, o que indica uma melhora no processo de inovação da empresa, além da melhoria resultante no próprio processo

de divulgação da empresa, que passou a exigir maior detalhamento nos relatórios apresentados pelas empresas contratadas. Para as empresas do Grupo 2 e 3 foram implementados dois tipos de ações: 1. Ações visando a criação de relatórios a partir de informações não sistematizadas e; 2. Ações visando a criação de rotina de interpretação de dados já sistematizados. O objetivo foi trabalhar com as ações mais adequadas à realidade da empresa, fomentando a Competência Informacional das mesmas. Alguns exemplos de ações implementadas foram: Criação de relatórios financeiros como Fluxo de Caixa e Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE); Ações visando a melhoria do controle de estoque, com contagem e cadastro de itens no sistema, criação de máximos e mínimos para os produtos no estoque, criação e análise de relatório de curva ABC.

Notou-se que essas ações apresentaram impactos positivos em praticamente todas as empresas, aumentando as pontuações do Ciclo 1, representando uma melhora na capacidade de inovação dessas empresas, pois a média geral dessas empresas no ciclo 0 era de 1,8 e no ciclo 1 aumentou para 1,9. Pode-se dizer que as ações focadas no desenvolvimento da Competência Informacional ao serem implementadas produziram resultados positivos na pontuação do Radar da Inovação, levando a uma maior capacidade de inovação das empresas, independentes do estágio de desenvolvimento da competência que as mesmas se encontravam.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central que foi analisar a relação da Competência Informacional sobre a capacidade de melhoria dos processos das MPes do setor automotivo, pode-se considerar que foi alcançado, na medida em que foi possível relacionar a Competência em Informação com a capacidade das empresas melhorarem seus processos, haja visto que, dentre as 13 empresas selecionadas a que mais se desenvolveu durante todas as etapas do Projeto ALI e a que mais se sobressaiu em termos de pontuação do Radar da Inovação foi a Empresa 1, que possuía uma maior performance em relação à Competência Informacional. Em contraponto, as demais empresas, que apresentaram estágios similares de desenvolvimento de Competência Informacional, demonstraram dificuldades em melhorar seus processos internos, como evidenciado pelas baixas pontuações na Dimensão Processos e pelas baixas Médias Globais. Pode-se inferir então que um dos fatores facilitadores da melhoria dos processos internos das micro e pequenas empresas é a Competência Informacional, no entanto fica o questionamento: qual seria o impacto da Competência Informacional na oferta de novos produtos? (Dimensão Oferta), na percepção que a empresa tem de seus clientes? (Dimensão Clientes), na busca por novas informações e tecnologias? (Dimensão Ambiente Inovadora), ou até mesmo,

qual o impacto que a Competência em Informação tem na gestão da empresa como um todo? Refaça-se a necessidade de que essas questões conduzam a novas pesquisas, já que a Competência Informacional pode influenciar a inovação. Ademais, soma-se a essa pesquisa e ao estudo bibliográfico necessário para a elaboração deste artigo um resultado muito positivo para o pesquisador, especialmente, para o atendimento prestado a todas empresas, não se restringindo somente às empresas do setor automotivo, já que as dificuldades enfrentadas com relação à Competência Informacional são facilmente ampliadas para as empresas de pequeno porte como um todo. Por isso, é possível que o estudo realizado e materializado nesta pesquisa possa ser reverberado com ações voltadas a qualquer tipo de micro e pequena empresa, na medida em que a Competência em Informação poderá ser adotada como ferramenta de desenvolvimento para introdução de melhorias incrementais na rotina das empresas.

Adicionalmente, o contato com a realidade das micro e pequenas empresas acrescentou em muito em termos de desenvolvimento profissional, mudando completamente a maneira como interpretava-se e utilizava-se o conteúdo acadêmico para a realidade dessas empresas. Percebeu-se que não só é possível utilizarmos conceitos como o de Competência Informacional em proveito das MPEs brasileiras como é necessário.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao CNPq e SEBRAE pelo apoio financeiro, ao meu Gestor Estadual Clemilton Bassetto e a todos que colaboraram com a elaboração deste artigo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI**: Relatório Técnico. Curitiba. 2014

BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. **Competência em informação**: um diferencial da qualidade em publicações científicas. RBBD: Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v. 5, n.1/2, p. 70-83, 2009.

BEM, R. M.; COELHO, C. C. S. R. C. **A relação entre Competência Informacional e Aprendizagem Organizacional**: um olhar a partir do framework dos 4 I(s). InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação. Ribeirão Preto. v. 5, n. 2, p. 112-127, 2014.

BIGATON, A. L. W.; POLO, F. ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão estratégica da informação**: estudos em pequenas empresas. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, IV, 2007 Resende, Rio de Janeiro. Disponível em < http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/583_583_GEI%20na%20pequena%20empresa.pdf>. Acesso em 09 set 2016

DÁVILA, G. A.; LEOCÁDIO, L.; VARVAKIS, G. **Inovação e Gerenciamento de Processos**: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento. Revista de Ciência da Informação. v. 3, n. 2, João Pessoa, 2008.

DUDZIAK, E. A. **Information literacy**: princípios, filosofia e prática. Ciência da Informação, v. 32, p. 23-35, 2003. Disponível em < <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1016> >. Acesso em 09 set 2016.

GEUS, A. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 2.ed. Rio de Janeiro; Ed. Campus, 1998. 210 p.

OCDE. **Manual de Oslo**: proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. [S.I.]; FINEP, 1997. 136 p.

RODRIGUES, E. A. G. **Barreiras à inovação em micro e pequenas empresas**. 2009. (Mestrado). Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade

de Aveiro, Aveiro. Disponível em < <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1773/1/2010000824.pdf>>. Acesso em 22 dez 2016

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SP. **Causa Mortis:** o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo. 2014. 50 p. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em 06 nov 2016.

_____. **Reparação de veículos:** Um negócio promissor! São Paulo. 2015. 35 p. Disponível em < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/02cabb3aef390a5b40c4cb4a42709734/\\$File/5688.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/02cabb3aef390a5b40c4cb4a42709734/$File/5688.pdf) >. Acesso em 26 dez 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As Pequenas Empresas do Simples Nacional.** Brasília. 2011. 636 p. Disponível em < https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf>. Acesso em 06 nov 2016.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas.** Brasília. 2013. 72 p. Disponível em < https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf >. Acesso em 07 nov 2016.

Perfil do Pequeno Empresário e o Grau de Inovação da Dimensão Oferta: Estudo de Empresas Alimentícias

Gisele Rodrigues Atayde¹

1. INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo impactado pelas tecnologias da informação e da comunicação (TICs), pela digitalização, pelo acesso a internet e, com informações cada vez mais disponíveis, a corrida pela competitividade é turbulenta. Neste contexto de competição entre empresas, o primeiro desafio é a sobrevivência no mercado. É primordial ter uma empresa

1. Mestranda em Engenharia de Produção – Inovação e Sustentabilidade em Projetos, Produtos e Ciclo de Vida pela EESC/USP. Agente local de inovação em Bauru-SP. giseleatayde.alisp@gmail.com

inteligente, dinâmica, rápida na resolução de problemas diários, atuando como um organismo vivo e proativo (ALVIM, 1998).

As micro e pequenas empresas (MPEs) sofrem com muitos problemas nesse cenário, dentre eles a elevada carga tributária, a ausência de capital de giro e desconhecimento das fontes de financiamento. Não obstante tais problemas, há diariamente um número exorbitante de criação de novas empresas que iniciam a saga de sobrevivência no mercado e aumentam o ciclo da competitividade (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Sabe-se que as pequenas empresas possuem características e modelos de gestão que diferem do padrão de grandes empresas. O gerenciamento está muitas vezes ligado ao perfil do empresário e a forma de gerenciar a empresa está relacionada à experiência, nível educacional e comportamentos de liderança centradas nesse gestor. Identificar as características que afetam a gestão pode ser um fator importante para auxiliar tais empresas no aprimoramento gerencial e, consequentemente, na inovação.

Por isso, iniciativas como a do Programa Agente Local de Inovação (ALI), desenvolvido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em acordo de cooperação com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) são tão primordiais, pois justamente apoiam as MPEs para tornarem-se mais inovativas. Apoiado pela metodologia Radar de Inovação, que possui 13

dimensões avaliativas, o ALI avalia o grau de inovação das MPEs assistidas pelo programa e desenvolve conjuntamente com elas planos de ações que podem impulsionar a sua inovação.

Diante deste contexto, destaca-se como questão norteadora desse estudo: as características e/ou comportamentos do perfil do empresário impactam no avanço das dimensões do Radar de Inovação?

O objetivo geral deste artigo é estabelecer uma relação entre as características do empresário no grau do Radar de Inovação, especificamente na Dimensão Oferta. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma revisão bibliográfica e análise de desempenho de dez empresas do setor alimentício da região de Bauru, sendo cinco indústrias e cinco do setor de serviços. Realizou-se uma comparação das características do perfil empreendedor de Fillard, Barros e Fischmann (2014) e os elementos que compõem a definição da Dimensão Oferta. Foi possível, através de observação direta, analisar os comportamentos dos empresários das dez empresas e mensurar o impacto do comportamento no Radar da Inovação no ciclo 0 e ciclo 1.

Finalmente, a estruturação deste artigo segue a lógica de, inicialmente, apresentar a revisão de literatura, onde foram apresentados os tópicos-base desse trabalho. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos e a análise dos dados, assim como as descrições comportamentais de cada empresa com base na observação direta. Por fim, as

considerações finais inserem percepções da pesquisadora em campo e direcionamento para futuras pesquisas que possam contribuir para compreensão do nexos entre perfil do empresário e o funcionamento da pequena empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR ALIMENTÍCIO: O DESAFIO DA INOVAÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPes) vêm sendo o foco de analistas econômicos devido ao impacto na geração de renda e emprego concebidos em suas atividades (LA ROVERE, 2001).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), as MPes estão aumentando de maneira significativa a relevância na economia brasileira. Através da pesquisa de participação das micro e pequenas empresas, o SEBRAE (2014) constatou que a participação desse tipo de empresa era de 21% em 1985, aumentou para 23% em 2001 e foi para 27% em 2011.

No cenário contemporâneo, a inovação deve fazer parte do pensamento estratégico de empresas que buscam sobrevivência no mercado competitivo. A inovação é um dos elementos mais importantes para o desempenho de uma organização, no entanto como desenvolvê-la ainda gera inúmeras discussões (SERRA, FIATES, ALPERSTEDT, 2007).

Quando a referência é o setor de alimentos, Cheung & Da Silva Goulart (2014) citam que para inovar, nesse setor, faz-se necessária a compreensão das necessidades dos consumidores e de ir além das variáveis econômicas sobre a produção e transformação dos alimentos.

Gouveia (2006) afirma que a produção de alimentos é uma das bases de qualquer economia. A indústria de alimentos brasileira tem conseguido seguir as tendências internacionais na área de produção, mas ainda precisa desenvolver trajetórias mais consistentes na área de inovação.

No início de 2016, a estimativa para o setor de alimentos fora do lar era de crescimento de 7,7%, sendo 1,5% maior que 2015, de acordo com o Índice de Desempenho *FoodService* (IFB). Este mercado conta com um valor estimado anual de R\$ 60 bilhões em faturamento e mais de 220 mil colaboradores (MUNDO DO MARKETING, 2015).

Conforme Soares (2010) apresentou no estudo da Agência Embrapa de Informação Tecnológica, a inovação potencializa a qualidade e segurança no mercado de alimentos. O especialista confirma que o consumidor influencia o processo de inovação em empresas no setor de alimentos porque direciona as empresas para a busca de soluções para atender novas exigências.

Porém, há o questionamento de como é o processo de inovação no setor de alimentos em micro e pequenas empresas. Como o empresário lida com as variáveis, riscos e oscilações oriundas do processo inovador?

Da Silva Neto & Teixeira (2011) citam que as pequenas empresas precisam ser inovadoras, porém enfrentam barreiras e dificuldades que acabam bloqueando o caminho rumo à inovação tecnológica.

Considerando a afirmação de Cêra & Escrivão Filho (2003) que os dirigentes da pequena empresa influenciam na gestão da mesma, é importante compreender a importância do perfil do empresário nas práticas e ações que levam à inovação ou não em uma pequena organização.

2.1.1 O PERFIL DO MICRO E PEQUENO EMPREENDEDOR

Segundo Cêra e Escrivão Filho (2003), a gestão de uma micro e pequena empresa contém particularidades que a difere da gestão de grandes corporações. Neste contexto, o gestor da pequena empresa tem completa influência nos rumos do negócio.

Já sobre o empresário e as oportunidades, a imagem do empresário de sucesso é de alguém que valoriza a independência e criatividade, tendo um “*feeling*” para descobrir oportunidades que outros deixam escapar (URIARTE et al. 2000).

Fillard, Barros e Fischmann (2014), investigam o perfil contemporâneo do empreendedor por meio de uma pesquisa bibliométrica no período de 1983 e 2014, e identificaram as características mais predominantes atribuídas e esse perfil. São as mais citadas na ordem de relevância: Proativo,

inovador, tolerante ao risco, criativo, interpessoal, perseverante, ambicioso, visionário e líder.

Na gestão de micro e pequenas empresas (MPes), as características, atributos e comportamentos individuais do empresário podem impactar no sucesso do empreendimento. A personalidade do empreendedor dará origem à imagem da empresa, aos valores e ao comportamento social do negócio (PAULINO; ROSSI, 2003).

Segundo Leiria (2002), as micro e pequenas empresas possuem competências que determinam a sobrevivência da empresa centradas no empresário e é ele quem determina a estratégia do negócio. Algumas destas competências são: preocupação com tecnologias voltadas para inovação, atenção para oportunidade de novos mercados, início do processo de exportação, manutenção e fidelização dos clientes atuais e conquista de novos.

Cêra e Escrivão Filho (2003) apresentam três tipos de condicionantes que podem ser motivadores importantes de algumas singularidades de grande importância no gerenciamento da pequena empresa. São os condicionantes ambientais, os organizacionais e os comportamentais do dirigente da empresa. Enfatizando este último, considera-se que as ações empresariais das pequenas empresas são, em boa parte, influenciadas pelos valores, aspirações, motivações e objetivos pessoais do proprietário da empresa.

Segundo La Rovere (2001), a capacidade de inovar das micro e pequenas empresas depende de fatores diversos

ligados à organização do setor em que elas atuam e ao sistema de inovação onde elas se encontram. Além de especificidades no processo de aprendizagem tecnológica em que a busca e seleção de informações é influenciada pela escassez de tempo e recursos humanos, conseqüentemente tais empresas optam por não adotar inovações, limitando a obtenção de ganhos e competitividade.

Diante disso, o perfil do micro e pequeno empreendedor possui uma variedade de papéis no contexto gerencial. Além de ser o tomador de decisão, é quase sempre o responsável direto pela implantação de inovações na empresa (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Há diversas críticas sobre os estudos e definições do perfil do empreendedor. Paulino & Rossi (2003), salientam que estudos e pesquisas sobre empreendedores precisam ir além da descoberta de traços de personalidades e atributos de gestores de sucesso, pois tais pesquisas não têm necessariamente acrescentado muito para o entendimento do tema.

De acordo com Silva e Bassani (2007), as características gerais do perfil empreendedor moldam um “perfil ideal”, no qual mesmo que parcialmente, englobam boa parte das pessoas comuns. Os autores alegam que tal perfil origina uma figura ideal quase mitológica, apresentada e recomendada como modelo a ser seguido.

Isso posto, pode-se compreender que não existe uma unicidade entre os estudos sobre o tema, tornando-o polissêmico por sua natureza multidisciplinar.

No entanto, importa compreender se o perfil empreendedor interfere na geração da inovação. Por isso, essa pesquisa objetiva verificar a relação das características do empresário de micro e pequenas empresas sobre a inovação a partir da análise de dados coletados por meio da aplicação da metodologia “Radar de Inovação”.

2.1.2 RADAR DE INOVAÇÃO E A DIMENSÃO OFERTA

O Radar de Inovação é uma metodologia que mensura a maturidade do processo de inovação dos pequenos negócios com base em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como ferramenta que objetiva o aumento da competitividade.

Ele é fruto do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), criado pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O ALI consiste na atuação de bolsistas que são selecionados e capacitados pelo SEBRAE para atuar disseminando a prática continuada de ações de inovação em empresas de pequeno porte, através de orientação proativa, personalizada e sem custo.

A metodologia considera quaisquer inovações de produto, mesmo as estéticas e de design, além da adoção de práticas de gestão que são comuns nas organizações maio-

res e que, no contexto da pequena empresa, apresentam novidade. O principal objetivo é averiguar o quanto o ambiente interno é propício à inovação (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

O radar é composto por 13 dimensões: Dimensão Oferta, Dimensão Plataforma, Dimensão Marca, Dimensão Clientes, Dimensão Soluções, Dimensão Experiência do Cliente, Dimensão Agregação de Valor, Dimensão Processos, Dimensão Organização, Dimensão Cadeia de Fornecimento, Dimensão Presença, Dimensão Rede e Dimensão Ambiência Inovadora. É aplicado em ciclos de 0 a 5 no período de aproximadamente dois anos e meio de atendimento às empresas aderidas ao Programa.

Os graus do Radar de Inovação são mensurados através de um formulário que abrange elementos que compõem cada dimensão. A escala de pontuação vai de 0 a 5, considerando 1 para empresas conservadoras, 3 para empresas inovadoras eventuais e 5 empresas que inovam sistematicamente.

A Dimensão Oferta, de acordo com Bachmann e Associados (2014) refere-se aos produtos e serviços oferecidos pela empresa ao mercado. Desta forma, os autores consideram os seguintes elementos avaliativos nessa dimensão:

- O volume de novos produtos;
- A ousadia não apenas da inserção de produtos aceitos

pelo consumidor, mas a retirada de produtos que não foram assertivos;

- As modificações nos produtos ou embalagem por razões ecológicas;
- Alterações significativas no design tanto nos produtos quanto nas embalagens;
- Utilização de Inovações Tecnológicas para aprimoramento de recursos com inclusão de novos materiais e novos recursos que possam contribuir com a diferenciação do produto.

Para este trabalho, será tomada como base a análise da capacidade organizacional de inovação, processo assertivo de gestão da inovação, integração de outros produtos ao negócio que aumentem o faturamento da empresa, capacidade de criar conjuntos ou combos com produtos e a disposição para correr riscos, sendo esta, comprovada através da ousadia de inserir ou retirar produtos do mercado (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Dessa forma, para efeito desta pesquisa, com base nos estudos de Fillard, Barros e Fischmann (2014), serão utilizadas as características mais citadas sobre o perfil do empresário que são: Proativo, inovador, tolerante ao risco, criativo, interpessoal, perseverante, ambicioso, visionário e líder e sua relação com elementos principais da Dimensão Oferta do Radar de Inovação como descreve o quadro 1:

Quadro 1 - Relação da Dimensão Oferta do Radar da Inovação com o Perfil Empreendedor de Fillard, Barros e Fischmann (2014).

COMPORTAMENTOS DOS EMPREENDEDORES	DESCRIÇÃO	RELAÇÃO COM DIMENSÃO OFERTA
Busca de Oportunidades e Iniciativas	Iniciativa, Perseverança, Autonomia, Autoconfiança	Busca por conhecimentos externos à organização para introdução de novas tecnologias, materiais, recursos e <i>know-how</i> a fim de atender a novas demandas dos clientes. Compreensão das necessidades dos clientes para criação de novos produtos e/ou serviços.
Persistência	Determinação, foco em objetivos	Planejamento para o desenvolvimento, criação e lançamento de produtos que atinjam o público-alvo mesmo em ambientes de incerteza.
Tolerante ao risco	Assume risco, tomador de risco, preferência ao risco, procura desafios.	Inserção e retirada de novos produtos ao mercado.

Criativo	Inovador, criador, desenvolvedor	Modificações nos produtos para atender ao viés ecológico. Alterações no design no produto ou embalagem do mesmo.
Interpessoal	Perfil menos técnico, mas mais voltado para o lado comportamental e para o relacionamento.	Busca por conhecimentos e tecnologias externas para aplicação dentro da empresa e apoio aos processos.
Perseverante	Motivado pelos objetivos.	Tenacidade pela criação e desenvolvimento de novas ideias (produtos e/ou serviços)
Ambicioso	Motivado pelo poder, busca o poder.	Alterações nos produtos em busca de competitividade e diferenciação.
Visionário	Abordagem a longo prazo	Busca por inovações tecnológicas e atenção às tendências de mercado.
Líder	Inspira, mas delega funções. Busca a conquista em equipe.	Lidera as atividades de desenvolvimento para obtenção de sucesso no lançamento de novos produtos.

Fonte: adaptado de Fillard, Barros e Fischmann (2014) e Bachmann & Associados (2014)

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste artigo é relacionar o grau de inovação obtido entre os ciclos 0 e 1, do Radar de Inovação, da Dimensão Oferta, com o perfil de empresário apresentado por Fillard, Barros e Fischmann (2014), a fim de reconhecer se há influência desse perfil ao avanço ou não da inovação. Para tanto, foi desenvolvida a revisão da literatura por meio da aplicação da pesquisa bibliográfica. Essa revisão pode subsidiar a pesquisa aplicada em que se buscou extrair os resultados do Radar de Inovação, especialmente da Dimensão Oferta e, relacioná-los à observação direta realizada no período de julho de 2015 a março de 2017 utilizando-se como categorias de análise os conceitos de Fillard, Barros e Fischmann (2014) e a descrição da Dimensão Oferta, de acordo com o quadro 1

O estudo foi realizado junto a dez MPEs do setor de alimentação, sendo 5 indústrias de alimentos e 5 do setor de serviços (bares e restaurantes), localizadas na cidade de Bauru e região.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi desenvolvida através da leitura, interpretação e análise do instrumento “Radar da Inovação” aplicado no período de julho-2015 a março-2017, nas empresas selecionadas para o estudo.

Para fim desta pesquisa, o objetivo principal é relacionar as características do perfil empreendedor com a Dimensão Oferta. Entretanto, para aprofundamento desta análise, procede-se da seguinte forma: em um primeiro momento é apresentado o Gráfico 1, em que se visualiza a média global dos graus de inovação do conjunto de empresas estudadas e a sua evolução entre os ciclos 0 e 1.

Gráfico 1 – Média dos graus do Radar de Inovação do ciclo 0 e ciclo1.



Fonte: elaborado pela autora

Macedo, Porém e Andrelo (2014) afirmam que o formato em círculo do “Radar da Inovação” possui uma explicação: a relação entre todas as 13 dimensões. Na visão do Programa

ALI, tais dimensões são integradoras, complementares e interdependentes, ou seja, uma dimensão afeta a outra de maneira interativa.

No gráfico 1, com a representação gráfica do “Radar de Inovação”, é apresentada a média das treze dimensões das dez empresas estudadas. Como demonstrado no gráfico 1, as pontuações dos graus não atingem o escore 4, significando que as empresas inovam esporadicamente. Isso pode ser explicado devido à ausência de conhecimento de processos de inovação logo no início do trabalho do agente local de inovação.

As dimensões com melhores pontuações no ciclo 1 são Plataforma e Marca, sendo uma relacionada a recursos físicos dentro da empresa e o mix de produtos e serviços oferecidos, e a outra com a exploração de símbolos, palavras, slogan ou formatos diversos nos quais as empresas transmitem suas imagens ou promessas aos clientes, respectivamente.

No ciclo 1 os escores sofreram um pequeno aumento. Este acréscimo pode ser justificado pelo início das ações desenvolvidas em conjunto tanto com o agente local de inovação como também com consultorias externas.

O aumento pode não apresentar uma alteração significativa no radar, mas compreende-se que o processo de inovação é um processo lento e minucioso que vai além dos planos de ação, mas possui forte sinergia com o perfil do empresário, sua forma de gerenciar a empresa, suas prioridades e o contexto organizacional, assim como a cultura da organização.

Na sequência da análise é apresentado o quadro 2 em que são analisados os graus da Dimensão Oferta das empresas selecionadas para o estudo e as observações sobre ações desenvolvidas para maturar a inovação gerencial. O quadro apresenta a empresa e seu respectivo setor, os escores do ciclo 0 e 1 da Dimensão Oferta e identifica os comportamentos empreendedores percebidos pela pesquisadora através da observação direta.

Quadro 2 - Análise dos graus da Dimensão Oferta do ciclo 0 e ciclo 1 com os comportamentos do empresário, de acordo com Fillard, Barros e Fischmann (2014), observadas no estudo:

ANÁLISE: DIMENSÃO OFERTA X OBSERVAÇÃO DIRETA			
EMPRESA 1 INDÚSTRIA	DIMENSÃO OFERTA		Não houve impacto no grau da Dimensão Oferta devido à ausência de monitoramento nas atividades referentes aos planos de curto prazo com metas de inserção de novos produtos, alterações de embalagens e inserção de novas tecnologias. Há dificuldade em adequar-se à rotina da empresa e manter-se focado no plano de ações.
	CICLO 0	CICLO 1	
	2,6	2,6	
	COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR		A empresa manteve os mesmos processos de fabricação, mas iniciou a busca por conhecimentos externos a fim de desenvolver novos produtos e alterar os produtos já fabricados a médio prazo. Embora não tenha tido impacto no grau da dimensão estudada, o empresário
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVAS			

	PERSEVERANTE AMBICIOSO	teve iniciativa na busca de especialistas para auxiliar na gestão da inovação interna. O empresário demonstra que a perseverança no negócio é fruto do seu comportamento ambicioso, pois ele busca reconhecimento e destaque no segmento.
EMPRESA 2 INDÚSTRIA	DIMENSÃO OFERTA	A Empresa 2 apresentou um decréscimo no ciclo 1 da Dimensão Oferta comparado ao ciclo 0, resultado da resistência do empresário na retirada de produtos sem sucesso do mercado.
	CICLO 0	
	2,6	2,2
	COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR	O proprietário não valoriza a importância do Design do produto e da embalagem, qualidade técnica e operacional dos processos, apresentando um perfil altruísta. Contudo, apresenta como comportamento a persistência no negócio e acredita no potencial da empresa a longo prazo.
PERSISTÊNCIA		
EMPRESA 3 INDÚSTRIA	DIMENSÃO OFERTA	Houve redução no grau de inovação da Dimensão Oferta devido à interrupção de ações inovadoras resultantes do acúmulo de atividades gerenciais da empresária e escassez de recursos financeiros.
	CICLO 0	
	3,8	3,0
	COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR	A Empresa 3 iniciou no ciclo 0 o planejamento de novos designers para seus produtos. O comportamento identificado nessa empresária foi a busca de oportunidades e iniciativas, além de parcerias tecnológicas para aumentar o mix de produtos. Porém, devido à limitação de recursos financeiros, as ações não perduraram. Percebeu-se a isenção da responsabilidade por parte da empresária
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVAS		

EMPRESA 4 INDÚSTRIA			em inserir produtos em resposta ao meio ambiente e ausência de ousadia no âmbito retirada de produtos com quedas de vendas do mercado.
	DIMENSÃO OFERTA		Nestes dois ciclos, a empresa manteve suas estratégias relacionadas ao único produto oferecido. O perfil do responsável da Empresa 4 é oposto a riscos e parcerias externas para criação de ideias em inovação em produtos.
	CICLO 0	CICLO 1	
	2,6	2,6	
	COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR		<p>A empresa 4 utiliza fornecedores com selos de qualidade reconhecidos e insere na embalagem a descrição dos insumos sem uso de componentes químicos. O zelo pela qualidade e uniformidade do processo, além da preocupação em comunicar os clientes sobre o processo produtivo sem impacto ao meio-ambiente é um fator relevante no comportamento empreendedor (criativo) desta empresária. A empresária acredita que a empresa se manterá com apenas um produto no mercado e para isto, concentra esforços na diferenciação e qualidade do seu produto, destacando o comportamento “ambicioso” do perfil empreendedor. Vê a necessidade de ações para o início do processo de sucessão gerencial do negócio. Preza pela qualidade e padronização do produto, investindo em capacitações e manutenção de máquinas e equipamentos, além da construção de um novo prédio para adequação às normas da vigilância sanitária. Possui vantagem</p>
<p>CRIATIVO</p> <p>AMBICIOSO</p>			

		competitiva, devido à clandestinidade de seus concorrentes.	
EMPRESA 5 INDÚSTRIA	DIMENSÃO OFERTA		A Empresa 5 possui um alto grau empreendedor que interage com as ações de inovação da empresa. A empresa atende a todos os elementos que compõem a dimensão oferta como volume de novos produtos, ousadia na entrada e retirada dos mesmos, modificações nos produtos para viés ecológico, alterações no design do produto e no design da embalagem e utilização de novas tecnologias e materiais para fabricação de seus produtos.
	CICLO 0	CICLO 1	
	5,0	5,0	
	COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR		Além do desenvolvimento de novos produtos, instalação de equipamentos para automatizar e aumentar a produção, a empresa participa assiduamente de eventos do segmento para busca de conhecimentos e tendências do segmento (busca de oportunidades e iniciativas e visionário). Seu principal produto é sazonal. Desta forma, a empresária busca estratégias diferenciadas para meses com declínio nas vendas (persistência e tolerante ao risco). Procura estar atenta a fatores relacionados ao meio ambiente e sociedade. Lançou um produto-piloto para o mercado “pet” e tabula os resultados para a inserção do mesmo (criativo e perseverante). As capacitações gerenciais são constantes e treinamentos voltados ao atendimento são prioridade. Possui um forte relacionamento com os
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVAS			
PERSISTÊNCIA			
TOLERANTE AO RISCO			
CRIATIVO			
INTERPESSOAL			
PERSEVERANTE			
VISIONÁRIO			

	LÍDER	clientes (interpessoal) além da pretensão em expandir o negócio nos próximos 5 anos (visionário). A empresa conta com alto grau de fidelização de clientes e a empresária é a peça fundamental neste relacionamento (interpessoal).	
EMPRESA 6 SERVIÇO	DIMENSÃO OFERTA		A Empresa 6 iniciou o trabalho com poucos esforços para inovação em oferta, porém uma das estratégias utilizadas pela empresa em inovar nas promoções e criação de combos de produtos e festivais de cervejas e petiscos, acarretou aumento no grau da dimensão do ciclo 1.
	CICLO 0	CICLO 1	
	1,7	2,7	
	COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR		O empresário iniciou algumas capacitações relacionadas ao comportamento de risco e buscou <i>feedbacks</i> externos para auxílio na tomada de decisão (busca de oportunidades e iniciativas e tolerante ao risco). Para manter as estratégias de inovação planejadas, foi necessário aprimorar as relações interpessoais (interpessoal) e buscar parcerias com fornecedores para novas soluções no âmbito da Dimensão Oferta.
BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVAS TOLERANTE AO RISCO INTERPESSOAL			
	DIMENSÃO OFERTA		A Empresa 7 manteve os produtos e os serviços oferecidos em seu cardápio, não havendo aumento nos graus da dimensão oferta entre os ciclos. Será necessário
	CICLO 0	CICLO 1	
	2,3	2,3	

EMPRESA 7 SERVIÇO	2,3	2,3	maior sensibilização sobre inovação e seus impactos para aumento do grau da Dimensão Oferta desta empresa.
	COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR		Devido a problemas relacionados a recursos, iniciou um trabalho financeiro para possibilitar mudanças no estabelecimento. O empresário possui comportamento resistente à inovação e é avesso a mudanças e novas tecnologias no ambiente de seu negócio, além da rejeição da reengenharia do cardápio.
AUSENTE			
EMPRESA 8 SERVIÇO	DIMENSÃO OFERTA		A Empresa 8 mostrou-se comprometida com as ações planejadas dentro do programa ALI, onde resultou no aumento do grau da Dimensão Oferta.
	CICLO 0	CICLO 1	
	1,7	2,3	
	COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR		A empresária mostrou-se mais motivada para persistir na inovação em produtos e serviços no seu negócio (persistência). Criou produtos saudáveis, introduziu novos serviços como jantares <i>"in loco"</i> , novos canais de comunicação como a criação de redes sociais e iniciará um planejamento de inovação sistêmico através de metas a longo prazo inseridas no planejamento estratégico (criativo e perseverante). Mesmo diante de dificuldades pessoais e financeiras, a persistência no negócio é fator relevante da empresa.
PERSISTÊNCIA			
CRIATIVO			
PERSEVERANTE			

EMPRESA 9 SERVIÇO	DIMENSÃO OFERTA		
	CICLO 0	CICLO 1	
	1,0	3,3	A Empresa 9 mudou sistematicamente seus processos inserindo máquinas e equipamentos para automatizar os processos e padronizar os produtos e serviços, contemplando o aumento do grau da Dimensão Oferta.
	COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR		O empresário possui dificuldades em liderar por desconhecer os processos operacionais do negócio. Desta forma, buscou consultorias externas para auxiliá-lo na capacitação de funcionários a fim de mudar a cultura da organização para a inovação (busca de oportunidades e iniciativas). Tendo como uma das características predominantes o foco na expansão, o empresário vê o negócio com futuro promissor a longo prazo, iniciando o processo de formação para franquia (visionário).
	BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVAS VISIONÁRIO		
	DIMENSÃO OFERTA		
CICLO 0	CICLO 1		
3,7	3,7	A Empresa 10 manteve o mesmo grau de inovação da Dimensão Oferta em ambos os ciclos.	

EMPRESA 10 SERVIÇO	COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR	O empresário possui resistência a riscos e possui problemas com relacionamento interpessoal, afetando o desempenho de ações com foco em sua equipe. O empresário possui um perfil autoritário e distante de seus funcionários resultando em ações para inovação abandonadas em meio ao desenvolvimento. Embora com tais dificuldades, o empresário persiste na inserção de novos produtos como sistemática, mas não retira do cardápio produtos com baixa nas vendas (persistência). Utiliza mídias sociais e canais de comunicação com o cliente, porém não analisa os <i>feedbacks</i> dos clientes para aprimorar os produtos e serviços.
	PERSISTÊNCIA	

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em com Fillard, Barros e Fischmann (2014) e Bachmann & Associados (2014).

Com base no quadro 2, observou-se a relação entre as características do perfil empreendedor e o avanço do grau da Dimensão Oferta. Das dez empresas estudadas, apenas uma manteve-se no escore máximo possuindo oito características do perfil empreendedor de Fillard, Barros e Fischmann (2014). Notou-se também empresas com escore “médio” entre 2.5 e 3.0 graus, que de acordo com a descrição do Radar de Inovação são empresas que inovam eventualmente, ou seja possuem no máximo três das nove características empreendedoras cada, sendo estas as empresas 1, 2, 3, 4, 6, 9 e 10, ou seja, 70% da amostra.

O comportamento mais comum entre as empresas analisadas é o de busca por oportunidades e iniciativas sendo identificado em 5 delas, demonstrando a preocupação em buscar conhecimento externo para apoiar a gestão.

Outro resultado importante é referente à Empresa 8 que conta com um gestor que possui quatro características do perfil empreendedor contemporâneo, e seu escore passou de 1,7 para apenas 2,3, não estando ainda no escore de empresas inovadoras eventuais, sendo ranqueada como uma empresa não inovadora. Através da observação direta, foi possível contemplar as dificuldades de seis empresários na obtenção de recursos financeiros para o planejamento de novos produtos, novos serviços e novas tecnologias com a finalidade de aumento da competitividade, resultado da incerteza vivida nos dois últimos anos decorrentes do cenário de instabilidade econômica que levou tais empresas a reduzirem o investimento em inovação.

Notou-se diminuição do grau da Dimensão Oferta nas empresas 2 e 3. Isso demonstra que embora haja o planejamento para criação de outros produtos e serviços para atingir públicos novos, a ausência de foco e comprometimento com as ações de oferta podem afetar o impacto no radar.

Quatro empresas mantiveram-se estáveis na dimensão estudada. Identificou-se certa resistência em aderir a conhecimentos externos e ausência de *know-how* para potencializar os processos e resultados da empresa. Foi identificado um empresário com perfil tradicional e sem características

empreendedoras. As dificuldades financeiras contribuíram para a resistência e intolerância ao risco.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de identificar o nexo entre o perfil empreendedor dos empresários das dez empresas escolhidas e o impacto no Radar de Inovação, o trabalho atingiu seu objetivo. Constatou-se que embora não haja diversas características empreendedoras no gestor da empresa, a Dimensão Oferta pôde aumentar seu escore, mostrando que o aumento do escore da dimensão oferta pode estar relacionado a outros fatores e não apenas no perfil empreendedor.

Isto posto, verifica-se a necessidade de compreender outros elementos importantes no contexto do empresário. Compreender a ligação entre perfil do empresário e o sucesso ou não da pequena empresa requer estudo de outros elementos que compõem o ecossistema gerencial, sendo recomendado para pesquisas futuras a aplicação de questionários comportamentais dos respectivos empresários, um estudo sobre a cultura da empresa e uma pesquisa com os funcionários para sustentação dos resultados.

Um dos limitadores deste trabalho foi a análise feita unicamente na Dimensão Oferta. Para estudos futuros, analisar outras dimensões poderá contribuir nos resultados e corroborar com maior compreensão do perfil do

pequeno empresário e sua contribuição na forma de gerir a empresa.

Adicionalmente, a experiência adquirida através do acompanhamento e contato com tais empresas, acresceu de maneira significativa o desenvolvimento profissional, além da mudança na interpretação de conceitos acadêmicos significativos na realidade das empresas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e CNPQ pelo apoio financeiro e a todos que colaboraram com a elaboração deste artigo.

REFERÊNCIAS

ALVIM, P.C.R.C. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas.** Ciência da informação, v. 27, n. 1, 1998.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico.** Curitiba. 2014

BARBOSA, J. D; TEIXEIRA, R. M. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte.** 2003.

CÊRA, K; ESCRIVÃO FILHO, E. **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente.** Encontro de estudos de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, v. 3, p. 796-812, 2003.

CHEUNG, T.L; DA SILVA GOULART, G. **Inovação no setor de alimentos: o que pensam os consumidores sobre os novos produtos?** Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental, v. 18, p. 157-164, 2014.

DA SILVA NÉTO, A. T; TEIXEIRA, R. M. **Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe.** RAI Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

FILARDI, F; BARROS, F.D; FISCHMANN, A.M. **Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: Evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 13, n. 3, p. 123, 2014.

GOUVEIA, F. **Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos.** Inovação Uniemp, v. 2, n. 5, p. 32-37, 2006.

LA ROVERE, R.L. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil.** Revista de Economia Contemporânea, v. 34, p. 137-154, 2001.

LEIRIA, A.M.L. **As competências do empresário de pequeno porte.** Porto Alegre. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração, Mestrado Executivo em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

MACEDO, A. M; PORÉM, M. E; ANDRELO, R. **Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre a aplicação do “Radar da Inovação”.** Comunicação e Sociedade, v. 26, p. 109-135, 2014.

MUNDO DO MARKETING (Brasil) (Ed.). **Food service: desafios, tendências e oportunidades.** 2015. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/estudos/418/food-service-desafios-tendencias-e-oportunidades.html>>. Acesso em: 26 jan. 2017.

PAULINO, A. D; ROSSI, S. M.M. **Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor: características e traços de personalidade empreendedora.** EGEPE–encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Ano, v. 3, p. 205-220, 2003.

SERRA, F.R; FIATES, G.G; ALPERSTEDT, G.D. **Inovação na Pequena Empresa-Um Estudo de Caso na Tropical Brasil.** Journal of Technology Management & Innovation, v. 2, n. 2, p. 170-183, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SP. **CausaMortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.** São Paulo. 2014. 50 p. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em 10 jan 2017.

SILVA, L.F; BASSANI, C.L. **Evolucionismo: a face oculta do empreendedorismo.** Brazilian Business Review, v. 4, n. 1, p. 60-73, 2007.

SOARES, A.G (Org.). **Inovação impulsiona qualidade e segurança no mercado de alimentos.** 2010. Elaborada por Embrapa. Disponível em: <http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/tecnologia_de_alimentos/catalogo/REC000gc3en7yv02wx5ok01dx9lcs9wfwkr.html>. Acesso em: 15 mar. 2017.

URIARTE, L.R. et al. **Empresário ou empreendedor.** EGEPE–Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, p. 71-80, 2000.

O Relacionamento como Estratégia de Inovação para Escolas de Educação Infantil

Isabela Beraldo de Souza¹

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm evoluído significativamente nos últimos anos, tornando-se essenciais para a economia e desenvolvimento do Brasil. Hoje, as MPEs são responsáveis por aproximadamente 27% do Produto Interno Bruto (PIB), além de serem responsáveis por cerca de 52% da mão de obra formal e 40% da massa salarial, no Brasil (SEBRAE, s/d¹). Dada sua importância na economia nacional,

1. Doutoranda e Mestra em Educação para Ciência pela UNESP/Bauru. Agente Local de Inovação pelo SEBRAE. isabela.beraldo@hotmail.com

a gestão e inovação nos micro e pequenos negócios são alvos de constantes discussões e estudos em diversos órgãos, como, por exemplo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que tem como objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das MPes. É neste contexto que o SEBRAE, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolveu o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), promovendo a prática continuada de ações de inovação nas MPes. O Programa ALI, está presente em diversos estados brasileiros, como no Estado de São Paulo, onde os agentes atuam tanto na capital, como em cidades do interior, caso de Bauru, onde foi desenvolvido este trabalho. Abrangendo diversos setores e segmentos de MPes da cidade de Bauru, para este artigo, foi escolhido o segmento educacional, dada sua importância econômica e social no município, e a Dimensão Relacionamento do Radar da Inovação (metodologia do Programa ALI), por acreditar que discutir formas e compreender a influência de ações de relacionamento para a fidelização do público-alvo é essencial para que as MPes da educação mantenham-se vivas no mercado, visto que o número de escolas vem crescendo nos últimos anos, ao passo que a taxa de natalidade decai em grande proporção, o que, a longo prazo, poderá causar desequilíbrios das matrículas nas micro e pequenas empresas do segmento. Desta forma, para permanecerem ativas no mercado competitivo, as escolas de educação infantil, especialmente as privadas, devem investir

em ações tanto de captação quanto de retenção de seus alunos. Uma forma eficaz de fidelização destes clientes é o investimento em ações de melhorias no relacionamento com os mesmos. Assim sendo, após breves reflexões acerca da importância de ações de inovação em relacionamento para escolas privadas de educação infantil, se formulou a questão de pesquisa: qual a importância de ações de relacionamento sobre a matrícula na ótica de pais de alunos do ensino infantil em comparação aos resultados apresentados na aplicação do Radar de Inovação – Dimensão Relacionamentos?

O objetivo geral desta pesquisa é o de analisar a importância que as ações de relacionamento têm sobre a matrícula de alunos do ensino infantil. Para isso, identificou-se as ações de relacionamento implementadas pelas instituições de ensino estudadas e verificou-se o impacto que essas ações têm sobre a decisão dos responsáveis ao fazer a matrícula do aluno na instituição.

Para se chegar ao objetivo proposto, optou-se pela aplicação de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Nesta última, utilizou-se dos resultados do Radar de Inovação, especialmente uma de suas dimensões – Relacionamento – e, a aplicação de questionário. Devido à amplitude de níveis que o segmento educacional possui e considerando que cada um destes tem suas particularidades e linguagens apropriadas para atingir seu público-alvo (alunos e responsáveis), optou-se por trabalhar nesta pesquisa com uma única categoria, a educação infantil, visto que esta tem grande importância dentro do segmento.

Este trabalho inicia-se com a revisão de literatura, em que estão descritos dados importantes do cenário econômico e particularidades do segmento educacional e a dimensão relacionamento do Radar da Inovação. Além disso, apresenta os procedimentos metodológicos; posteriormente, discussões sobre as melhorias para as escolas estudadas e a conclusão sobre o impacto de ações de relacionamento na decisão de rematrícula na educação infantil.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A EDUCAÇÃO INFANTIL E O RELACIONAMENTO COMO INOVAÇÃO PARA O SEGMENTO

Segundo a pesquisa desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2015, as micro e pequenas empresas (MPEs) correspondem a 99% dos estabelecimentos do Estado de São Paulo e geram 48% dos empregos formais. Destas empresas, 39% são do setor de serviços, 39% de comércio, 9% de indústrias, 9% de agropecuária e 4% do setor da construção civil (SEBRAE, 2015). No segmento educacional, as MPEs correspondem a 4,7% do total de empresas de serviços no Estado de São Paulo, absorvem 22% dos alunos matriculados no ciclo básico no Estado (SINEPE, 2015) e movimentam cerca de R\$65 a R\$70 bilhões ao ano (FENEP, 2014).

O Sindicato das Escolas Particulares do Paraná, em pesquisa sobre a evolução no número de matrículas na Educação Básica no Brasil, constatou que houve redução no número de estudantes na educação básica em 2015. Em contrapartida, houve crescimento na taxa de alunos matriculados na rede particular, impulsionado, principalmente, pela educação infantil. Atualmente, 40,7% das escolas de educação infantil são privadas, há maior participação da iniciativa privada em toda a educação básica (INEP, 2015), absorvendo um em cada quatro alunos que frequentam esse ciclo de ensino. Apesar da ampliação no número de estabelecimentos e matrículas nas instituições de ensino, impulsionado principalmente pelo aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, o segmento enfrenta um grande desafio com a diminuição ano após ano da taxa de natalidade no país (IBGE, 2015). A maior participação feminina no mercado de trabalho, aliada à mudança na estrutura familiar brasileira que, muitas vezes, tem a mulher como chefe de família, fez com que a taxa de natalidade diminuísse 18,6% em 10 anos (período de 2004 a 2014), segundo a Síntese de Indicadores Sociais Brasileiros de 2015 (IBGE, 2015). Esta é uma questão relevante para as MPes do segmento de educação infantil, visto que estas escolas absorvem parte do alunado advindo dessas famílias que estão diminuindo gradativamente, e que, em longo prazo, pode atingir o número de alunos matriculados no segmento.

Para vencer esse desafio é importante que as escolas de porte micro e pequeno inovem em seus serviços com

propostas de agregação de valor que impactem na manutenção da sua clientela e na prospecção de novos alunos; pensem em propostas de valor que realmente criem significado para seus públicos, pois como discutido por Facó (2005), o ensino não deve ser tratado apenas como um produto, já que seu valor está aliado a um objetivo social que ultrapassa a simples relação mercadológica, e atinge níveis acima do consumidor imediato. Quer-se dizer que, o ensino é parte da sociedade, na medida em que seu impacto a atinge diretamente. Basta para isso, compreender que uma sociedade com melhor formação tende a ser mais justa.

A agregação de valor por meio da inovação pode estar ligada à melhoria do relacionamento entre a escola e seus públicos, especialmente com alunos e seus pais ou responsáveis. Por isso, a inovação em escolas de educação infantil torna-se imprescindível para sua perenização no mercado competitivo e desafiador onde se encontram inseridas.

Por inovação, utiliza-se a definição proposta pelo Manual de Oslo (OECD, 2005): “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”. Para efeito deste artigo, será utilizado o conceito de inovação ligado a métodos organizacionais, pois entende-se que agregar valor aos relacionamentos requer das escolas de micro e pequeno porte uma mudança de mentalidade, uma vontade de gerar

melhorias por meio da interação que as mesmas estabelecem com seus públicos.

Entretanto, inovar nos relacionamentos neste segmento não é uma tarefa fácil, visto que as escolas de educação infantil muitas vezes possuem modelos de gestão engessados, altamente hierarquizados e pouco colaborativos. Mas, modelos de gestão passaram a ser repensados a partir da segunda metade do século XX, quando as instituições educacionais, que ainda guardavam uma imagem intocada dentro de redomas de vidros, passaram a olhar para o público dos seus serviços, entendendo-os como clientes, com necessidade de mudanças para a sobrevivência no cenário de competição desenfreada que se instaurava (FACÓ, 2005). Desta forma, o gerenciamento eficaz do relacionamento das escolas com seu público passou a ser um dos principais fatores de diferenciação no setor educacional (DUGAICH, 2005).

Existem diversas formas de inovar no relacionamento com alunos e seus pais ou responsáveis, como, por exemplo, ações planejadas a partir dos pressupostos do marketing de relacionamento, uma importante estratégia para geração de inovação nas MPEs do segmento educacional.

Neste trabalho, considera-se a definição de marketing de relacionamento proposta por Gordon (1999) como “um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parcerias”. Desta forma, corroborando com as ideias de Gordon (1999), Kotler

(2005 apud, GIRONDOLI; PELISSARI; GONZALEZ, 2012), defende que o marketing de relacionamento é uma estratégia que associa qualidade, confiança, parceria, compromisso, conquista e satisfação entre clientes e empresários, que culminam com fidelização e fortalecimento da marca.

Assim sendo, ações planejadas a partir dos pressupostos do marketing de relacionamento poderiam resultar em um incremento no relacionamento e parceria entre empresas e seus clientes. Ao estar mais próxima de seus clientes e interagir com eles, uma empresa poderá dar vazão às suas necessidades e expectativas, pois abrirá um canal de comunicação permitindo que o fluxo de informações sobre os serviços prestados chegue com mais rapidez. Opiniões, dúvidas, reclamações e elogios advindos dos clientes podem ser fontes preciosas de informação e podem ajudar as escolas a melhorarem ou manterem maior qualidade e assertividade em seus serviços.

Cria-se vínculo estando mais próximo do cliente e este vínculo poderá agregar valores não só tangíveis, mas também intangíveis com os clientes. Esses valores intangíveis estão ligados à experiência que esses clientes terão ao se relacionar com a escola. Portanto, muitas ações, como por exemplo, ter uma sala de espera aconchegante e bem climatizada para receber os pais dos alunos, poderão gerar uma imagem mais positiva de uma escola junto a este público.

Não por acaso as ações de relacionamentos e o conceito de marketing de relacionamento apresentados estão muito

ligados à dimensão “Experiência do cliente ou Relacionamento” que faz parte do rol de dimensões contidas na metodologia “Radar de Inovação” adaptada pela Bachmann & Associados da metodologia originalmente proposta por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (BACHMANN; DESTEFAN, 2009).

2.1.1 A DIMENSÃO RELACIONAMENTO DO RADAR DA INOVAÇÃO

Os dados analisados neste trabalho foram coletados a partir do trabalho realizado no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Este programa é fruto de um acordo de cooperação técnica entre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e tem como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada (SEBRAE, s/d²).

Para avaliação do grau de inovação das empresas participantes do Programa ALI, os agentes locais de inovação utilizam o Radar da Inovação, desenvolvido pelo Bachmann & Associados em parceria com o SEBRAE em 2009. O Radar da Inovação tem o objetivo mensurar o quanto o ambiente interno das MPEs é propício à inovação, não de forma absoluta, mas como uma referência sobre as oportunidades para

inovar dentro de cada empresa avaliada (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Considera-se o Radar da Inovação uma metodologia composta por 13 dimensões, conforme demonstrado no quadro 1:

Quadro 01 – Descrição das Dimensões do Radar da Inovação

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Oferta	Avalia os produtos (bens ou serviços) ofertados pela empresa ao mercado.
Plataforma	Averigua o esforço em utilizar a mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos ou serviços.
Marca	Analisa a utilização criativa da marca, com o objetivo de alavancá-la e fortalecê-la no mercado.
Clientes	Analisa as diferentes abordagens utilizadas pela empresa para atingir e interagir com seus clientes.
Soluções	Avalia as ofertas com a utilização de diferentes recursos, com objetivo de atender as necessidades e anseios dos seus clientes.
Relacionamento	Mensura os esforços da empresa em ações para criar e fortalecer o relacionamento com os clientes
Agregação de valor	Averigua os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado.
Processos	Considera as atividades usadas na condução das operações internas à empresa.
Organização	Avalia o modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e o papel e responsabilidade dos colaboradores.
Cadeia de fornecimento	Analisa a sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega do produto ou serviço.
Presença	Qualifica os canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
Rede	Verifica os esforços da empresa em conectar-se (seus produtos e serviços) com os clientes.
Ambiência inovadora	Avalia o quanto o ambiente na empresa é propício à inovação.

Fonte: Adaptado de Bachmann & Associados (2016)

A revisão mais recente da metodologia ocorreu em 2014, e culminou em um questionário mais simplificado, que

atende aos três setores da economia, sustentando-se sobre três pilares: o que avaliar (dimensões da inovação), como medir (escala usada) e que período de tempo a considerar (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Dentre as 13 Dimensões da Inovação encontra-se a Dimensão Relacionamento, *a priori*, denominada Experiência do Cliente, foco deste trabalho e que considera “tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos” (BACHMANN & ASSOCIADOS; SEBRAE, 2014, p. 31), como descrição para sua avaliação. Logo, para esta dimensão, a relação das pessoas com as empresas ou a compra de produto ou serviços tem um forte caráter emocional (ainda mais forte ao se pensar na contratação de um serviço educacional para crianças) e não costumam ser cobradas, embora permitam cobrar mais pelo produto ou serviço entregue, devido à agregação de valor observada (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

A Dimensão Relacionamento é composta por dois itens avaliativos: facilidades e amenidades e informatização. No primeiro, é avaliado o esforço da empresa em ofertar facilidades, amenidades e interfaces que melhorem seu relacionamento com os clientes. Podem ser ações, que não resultam diretamente em receita para a empresa, porém são parte da relação entre empresa e consumidor, ultrapassam a questão financeira, e consideram que as experiências positivas vividas pelo cliente podem influenciar significativamente no sucesso do negócio.

Já no segundo item – informatização - é avaliado o uso de tecnologias da informação com objetivo de aprimorar o relacionamento com o cliente. Este item justifica-se, pois essas tecnologias auxiliam na personalização e troca de informações com os clientes, promovendo mais interatividade e facilitando canais de comunicação entre os envolvidos.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória-descritiva, de caráter quanti-qualitativa. Enquanto estudo exploratório focalizou-se na pesquisa bibliográfica para construção da revisão de literatura. Teve como objetivo oferecer ao pesquisador maior familiaridade ao assunto pesquisado e clarificar os conceitos apontados nas palavras-chave (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Enquanto pesquisa descritiva apoiou-se na pesquisa de campo que foi desenvolvida em duas etapas:

1. Utilização de dados quantitativos oferecidos pela aplicação do Radar de Inovação, com destaque à Dimensão Relacionamentos, junto ao universo de empresas selecionadas como amostra principal;
2. Aplicação de questionário junto à amostra secundária, com o objetivo de integrar a análise comparativa da amostra principal.

Para este estudo, foram selecionadas como amostra principal, 12 escolas de Educação Infantil, localizadas na cidade de Bauru, Estado de São Paulo, no período de agosto de 2015 a dezembro de 2016. Em virtude dos diferentes períodos de adesão das empresas ao Programa ALI e coleta de dados nas escolas, optou-se por analisar as que se encontram, ou já haviam concluído, os Ciclos 0 (zero) e 1 (um) do Radar de Inovação.

Além dos dados coletados por meio da aplicação do Radar de Inovação, foi elaborado pela pesquisadora e aplicado junto aos pais/responsáveis de estudantes das escolas estudadas um questionário de pesquisa de satisfação. Este questionário teve como enfoque as ações de relacionamento desenvolvidas pelas escolas e a sua importância para os clientes. O questionário foi encaminhado no período de dezembro de 2016 a março de 2017, para 294 pais de alunos das 12 escolas estudadas e 176 retornaram com as respostas. Cada escola teve a opção e responsabilidade de enviar os questionários para seus clientes, por isso, das 12 escolas, cinco não encaminharam aos pais, devido a vários motivos, tais como, mudança de proprietário, unificação com outro estabelecimento, dentre outros. Mesmo assim, o total de respondentes corresponde a 60% do total de questionários enviados. Vale ressaltar, que o questionário foi validado pelas escolas antes de seu envio aos pais/responsáveis, permitindo seu pré-teste.

Finalmente, após a tabulação dos dados obtidos em ambas técnicas de coleta de dados – Radar e questionário – foi realizada a análise comparativa dos mesmos.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para apresentação, análise e discussão dos resultados optou-se, em um primeiro momento, apresentar, analisar e discutir os dados obtidos pelo Radar de Inovação, destacando a Dimensão Relacionamentos como foco principal da pesquisa. Em um segundo momento, buscou-se a apresentação, análise e discussão do questionário aplicado junto aos pais de estudantes das escolas que compõem a amostra principal. Como foram aplicadas duas técnicas de coletas de dados, optou-se em detalhá-las em subseções.

2.3.1 GRAU GERAL DE INOVAÇÃO E DA DIMENSÃO RELACIONAMENTO NAS ESCOLAS

Em um primeiro momento, analisou-se o grau geral de inovação das escolas pesquisadas. Pode-se perceber que em relação ao escore inicial, no Ciclo 0, todas as escolas apresentaram uma *performance* abaixo de 3 (gráfico 1). Na metodologia do Radar da Inovação a pontuação é dada da seguinte forma: Escore 1 = pouco ou nada inovadoras; Escore 3 = inovadoras ocasionais; Escore 5 = inovadoras sistêmicas.

A baixa pontuação obtida pelas escolas foi ocasionada, principalmente, por dimensões como Processo, Organização, Cadeia de Fornecimento e Presença, que apresentaram escores baixos em quase todas as escolas estudadas. No gráfico 2, pode-se observar as médias das dimensões, considerando as 12 escolas estudadas.

Gráfico 1 - Grau de Inovação Global nos Radares 0 (zero) e 1 (um) das 12 escolas estudadas

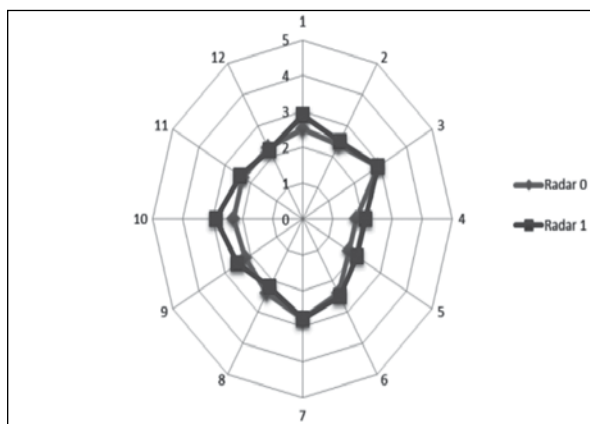
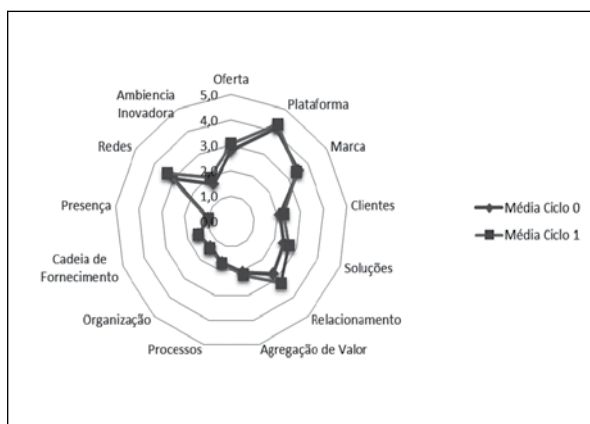


Gráfico 2 – Média das Dimensões nos Radares 0 (zero) e 1 (um) das Escolas Estudadas



Fonte: Elaborado pela autora

A partir do atendimento do ALI, foram elaboradas ações que impactaram positivamente as diferentes dimensões, elevando o escore global das empresas no Ciclo 1 (gráfico 1). Nestes ciclos foram implementadas tanto ações de gestão, como melhoria do controle financeiro e mudanças na gestão de pessoas, quanto ações de inovação como inserção de novos produtos, implementação de software, participação em eventos escolares, entre outros.

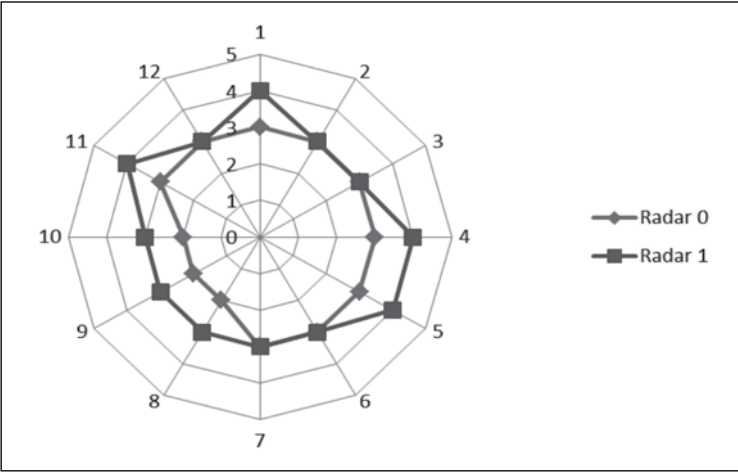
Apesar do aumento do escore geral, no ciclo 1 em relação ao ciclo 0, é possível observar que o grau de inovação ainda se encontra, em sua maioria, abaixo de 3, sendo as MPEs pesquisadas consideradas inovadoras ocasionais. Isto pode ser justificado, pois a cultura de inovação é construída a partir de um processo melhorias contínuas, ao passo que as organizações amadurecem, isto é, essas inovações passam a fazer parte da cultura organizacional da empresa, sendo estimuladas, disseminadas e integradas em sua rotina (BUCCELLI, 2007).

Além disso, ações inovadoras estão atreladas a mudanças (organizacionais, serviço ofertado ou da comunicação com o público-alvo) e os modelos de gestão que ainda imperam nas MPEs do segmento educacional são, como já citados neste trabalho, engessados, altamente hierarquizados e pouco colaborativos, que faz com que o ambiente seja pouco propício para que inovações aconteçam.

Embora o grau geral de inovação seja relativamente baixo nas empresas estudadas, a Dimensão Relacionamento, foco deste trabalho, apresentou escores mais altos no Ciclo 0 e,

consequentemente com as ações implementadas, no Ciclo 1 (gráfico 3).

Gráfico 3 - Escore da Dimensão Relacionamento no Radar 0 (zero) e 1 (um) das escolas estudadas



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora

Pode-se atribuir o escore mais alto, principalmente ao item Informatização, com a criação ou reformulação das mídias sociais, como Facebook e Instagram, dos sites institucionais, WhatsApp para comunicação assertiva com os pais, além de aplicativos de relacionamentos próprios para escolas, implementados por algumas empresas. Ademais, o bom escore da

Dimensão Relacionamento, deve-se também a ações como reformulação de espaços de recepção dos pais e de convivência dos alunos, formalização de parcerias que culminou em novos recursos para a escola, palestras sobre cuidados e o bom desenvolvimento das crianças, entre outros. Essas ações colaboram para o aumento do escore do item Facilidades e Amenidades, da Dimensão Relacionamento.

2.3.2 A IMPORTÂNCIA DE AÇÕES DE RELACIONAMENTO NA DECISÃO DE REMATRÍCULA

Para mensurar o grau de importância que as ações de relacionamento têm sobre a matrícula dos filhos nas escolas estudadas, aplicou-se um questionário estruturado por perguntas fechadas, com objetivo de identificar o nível de satisfação dos pais dos alunos. Cada questão avaliava um atributo da escola (tabela 2), que foram selecionados por serem considerados essenciais para o relacionamento escola-clientes e que já existiam nas escolas ou foram implementados durante os ciclos 0 e 1 do Programa ALI. Vale ressaltar que os atributos 1, 17 e 18 subdividiam-se de acordo com os itens que se encontram entre os parênteses. Cada atributo poderia ser analisado de 0 (zero) a 5 (cinco), sendo: 0 - sem condições de opinar; 1 - muito insatisfeito (a); 2: insatisfeito (a); 3: indiferente (a); 4; satisfeito (a); 5: muito satisfeito (a).

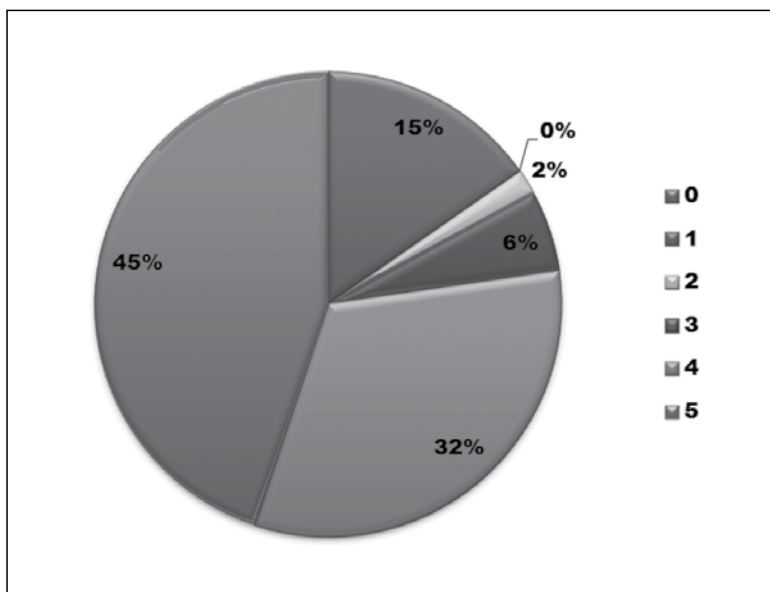
Tabela 02 – Atributos avaliados pelos pais

1	Facilidade de Acesso e Relacionamento (com funcionários, professores, coordenação/direção, via e-mail, via whatsapp, via telefone)
2	Serviços administrativos disponibilizados aos pais
3	Atenção dispensada aos alunos e agilidade na resolução de problemas
4	Periodicidade das reuniões
5	Valor da mensalidade e condições/formas de pagamento
6	Recursos audiovisuais e multimídias para as atividades educativas
7	Qualidade do material didático
8	Sala de aula (limpeza, manutenção, etc)
9	Biblioteca
10	Cantina e/ou alimentação
11	Área esportiva e para recreação
12	Atividades extracurriculares (qualidade e diversidade)
13	Comemoração em datas festivas e eventos em geral
14	Passéis (para as aulas e/ou recreação)
15	Estacionamento para embarque e desembarque dos alunos
16	Segurança da escola
17	Comunicação pelos canais (site, e-mail, facebook, whatsapp)
18	Divulgação da Escola (mídias sociais, rádio, jornal, outdoor)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora

Ao final da pesquisa, os pais foram questionados sobre o grau de importância das ações avaliadas na decisão de re-matricular o filho na escola. Para isto, pediu-se que considerassem os seguintes escores: 0 - sem condições de opinar; 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - indiferente; 4- importante; 5 - muito importante. O gráfico 3 aponta os percentuais obtidos a partir desta questão supracitada.

Gráfico 3 – Grau de Importância das Ações de Relacionamento sobre a Matrícula



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora

Pode-se observar que para 77% (itens 4 e 5) dos responsáveis pelos alunos, consideraram que ações inovadoras no relacionamento são importantes ou muito importantes na decisão de rematricular o aluno na escola. Nota-se, também, que não houve nenhuma resposta declarando que o relacionamento é nada importante (opção 1) e que somente 2% declararam como pouco importante (item 2). Esse alto grau de importância dado ao relacionamento corrobora com relevância dada à Dimensão Relacionamento no Radar da Inovação. O alto nível de influência de ações de relacionamento na fidelização dos clientes pode ser decorrente de fatores como agilidade, facilidade e assertividade na comunicação dos responsáveis com a escola, qualidade percebida do serviço prestado pela escola, dentre outros fatores que são significativos para os clientes deste segmento.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise dos resultados, verificou-se que as ações implementadas durante o Programa Agentes Locais de Inovação auxiliaram as empresas estudadas a melhorarem seu desempenho tanto na Dimensão Relacionamento, quanto nas demais dimensões do Radar da Inovação. Averiguou-se, também, que a inovação no relacionamento é um princípio essencial para fidelização de clientes, visto que os responsáveis pelos alunos consideraram o relacionamento com as

instituições educacionais como um fator importante na decisão de rematricular os filhos. A inovação no relacionamento com os clientes faz com que as empresas do segmento educacional obtenham uma vantagem competitiva que pode resultar em crescimento na participação do mercado, aumento da lucratividade, diferenciação da concorrência, agregação de valor aos serviços, dentre outros benefícios. Além disso, considerando o setor competitivo em que estão inseridas, manterem-se como empresas inovadoras é essencial para a perenização e permanência como referências do mercado. Além disso, foi possível constatar que atributos relacionados à agregação de valor nos relacionamentos, ou seja, que possam ser vistos como elementos inovativos são importantes para os pais dos alunos, pelo menos a pesquisa de satisfação realizada de forma exploratória demonstrou isso.

Do mais, cabe dizer que essa pesquisa forneceu conhecimentos ricos para a pesquisadora, especialmente, sobre a importância da inovação nos relacionamentos das micro e pequenas empresas.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, financiadores do Programa Agente Local de Inovação.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L. e DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba, 2009.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico**. Curitiba. 2014

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Censo Escolar, 2015. **Brasília: MEC, mai.2016**.

DUGAICH, C. Marketing de Relacionamento nas Instituições de Ensino In: COLOMBO, S.S. (org.). Marketing Educacional em Ação: estratégias e ferramentas. Porto Alegre, RS: Artmed,2005. p.1-25.

FACÓ, M.H. A essência do marketing educacional In: COLOMBO, S.S. (org.). Marketing Educacional em Ação: estratégias e ferramentas. Porto Alegre, RS: Artmed,2005. p.1-25.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ESCOLAS PARTICULARES (FENEP). **Números do Ensino Privado em 2013**. Disponível em: <http://www.fenep.org.br/wp-content/uploads/2014/08/Numeros-do-ensino-privado-20131.pdf>. Acesso em: 10 jan.2017.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP). **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre a Inovação, 1997. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 05 fev.2016.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

GIRONDOLI, C.G.M.; PELISSARI, A.S.; GONZALEZ, I.V.D.P. Marketing de Relacionamento como Estratégia para Fidelização de Clientes: um Estudo de Caso com Pais de Alunos da Educação Infantil. In: Simpósio de Excelência e Tecnologia, 9., 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de Indicadores Sociais Brasileiros de 2015**, 2015. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95011.pdf>. Acesso em: 01 mar.2017.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. Fundamentos de metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OECD, Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Tradução de FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). 3ª. Ed. Oslo: OCDE e Eurostat, 2005.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Panorama das MPE Paulista 2015**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book%20de%20pesquisas_mpes%20paulistas_2015_web_v3.pdf. Acesso em: 31 out. 2016

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Micro e Pequenas Empresas geram 27% do PIB do Brasil**, s/d¹. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 10 mar. 2017.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Agentes Locais de inovação: receba o SEBRAE na sua empresa**. s/d². Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 08 mai. 2017.

SINDICATO DAS ESCOLAS PARTICULARES. **Estatísticas educacionais: Matrículas na Educação Básica do Brasil e suas Regiões**, 2015. Disponível em: http://www.sinepepr.org.br/estatisticas/Matriculas_Educacao_Basica_por_Rede.pdf. Acesso em: 08 mai. 2017.

Visual Merchandising e Inovação nas Micro e Pequenas Empresas de Varejo de Vestuário

Isabelle Maria Mensato da Silva¹

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as micro e pequenas empresas (MPEs) possuem um papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico do país. Os estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) em seu relatório sobre a participação das MPEs na economia, apontam que essas empresas são responsáveis por um quarto

1. Graduada em Arquitetura e Urbanismo pelo Instituto de Arquitetura e Urbanismo USP/São Carlos - IAU USP. Bolsista do CNPq e Agente Local de Inovação – ALI, SEBRAE/Bauru isamensato@gmail.com

do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. E, “atualmente, são cerca de 9 milhões Micro e Pequenas Empresas no País, o que representa mais da metade dos empregos formais” (SEBRAE, 2014).

Em 2016, o SEBRAE (2016) por meio de pesquisas junto às MPEs no Estado de São Paulo, contabilizou aproximadamente 855 mil micro e pequenas empresas no setor de comércio, que é o setor com a segunda maior participação na economia no Estado paulista, ficando atrás somente do setor de serviços. O segmento do comércio com maior representação é o varejo de vestuário, que é a base para o estudo deste artigo.

Com taxa de crescimento de 2,7% a.a., o varejo de vestuário representa 10,5% das MPEs comerciais paulistas (SEBRAE, 2016). Não obstante, as micro e pequenas empresas do segmento de vestuário, assim como dos demais setores produtivos, para tornarem-se mais competitivas necessitam ser mais empreendedoras e inovativas.

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005, p.55), pode-se entender inovação como modificações ou implementações “[...] 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”. Portanto, a inovação pode ser a implantação de algo novo, ou consideravelmente melhorado, no mercado a fim de tornar a empresa mais competitiva, e com diferencial

frente às concorrentes visando o aumento do lucro (OECD, 2004). O Manual de Oslo (OECD, 2005) classifica a inovação em quatro dimensões, quais sejam: Produtos, processos, organização e marketing.

É, sobretudo importante, destacar o marketing como um fator de inovação e, quando relacionado às MPEs do varejo de vestuário, pode-se considerá-lo um agregador de valor ao negócio. Pois, suas variáveis (Produto, Preço, Praça e Promoção – 4 Ps), se bem trabalhadas, poderão fazer a diferença no comportamento de compra do cliente.

Uma das formas de inovação em marketing é o incremento do visual merchandising (VM), considerada uma ferramenta de comunicação visual, como forma de melhorar a apresentação de uma loja, aproximar mais o cliente dela e gerar relacionamentos mais duradouros e recíprocos.

Este artigo tem como objetivo central identificar a importância da comunicação visual nas MPEs para o relacionamento com os clientes na região de Bauru e Jaú - SP, destacando para tanto a aplicação do VM. Para se chegar ao objetivo proposto aplicou-se a pesquisa bibliográfica com fins exploratórios e a pesquisa de campo, com fins descritivos. Nesta última utilizou-se como técnicas de coletas de dados o Radar de Inovação, especialmente a Dimensão Relacionamentos, e a observação direta.

Por fim, o artigo está estruturado em duas partes: a primeira se refere à revisão bibliográfica, em que são apresentados os principais conceitos ligados às palavras-chaves e, uma

segunda, referente à apresentação, discussão e análise dos resultados da pesquisa de campo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA PARA INOVAÇÃO NOS RELACIONAMENTO DAS MPES VAREJISTAS

Em um mercado vulnerável e volátil como o contemporâneo é fundamental a ideia de novidades e aperfeiçoamentos no ambiente produtivo e social das empresas para que elas se mantenham competitivas e se sobressaiam.

Com isso a inovação e a cultura de inovação surgem na empresa como competências estratégicas para alcançar um diferencial competitivo, auxiliando na neutralização da concorrência e aumentando sua produtividade.

Destaca-se o marketing e suas variáveis (Produto, Preço, Praça e Promoção ou Comunicação Mercadológica – 4 Ps) como uma forma de inovar no varejo. Por meio, especialmente, da comunicação mercadológica e de suas ferramentas uma MPE do varejo poderá agregar mais valor aos produtos que são oferecidos aos seus clientes e, principalmente, gerar mais relacionamentos com os mesmos.

O marketing possui o foco nas necessidades dos clientes, com o trabalho integrado de todas as áreas em função do mercado, visando o lucro que é a consequência da satisfação

do consumidor. Nesta esfera, o marketing destaca-se como uma ponte entre quem vende e quem compra. Ele proporciona às empresas diversas estratégias e ferramentas que são utilizadas para alavancar as vendas, colocar a marca em evidência, informar consumidores sobre produtos e serviços, dentre outras (URDAN; URDAN, 2009).

Atualmente os consumidores têm à sua disposição uma infinidade de bens de consumo, tais como, produtos ou serviços com grande variedade de preços e canais de distribuição disponíveis num mercado onde há inúmeras mudanças diárias. Ademais, as empresas enfrentam a competitividade dos concorrentes e o amadurecimento e sofisticação da percepção dos consumidores sobre seus produtos e serviços. Com isso, a escolha que o consumidor fará será influenciada por estratégias e ferramentas de marketing que a empresa adotará em seu planejamento. Dentre elas destaca-se a comunicação mercadológica ou comunicação em marketing.

A comunicação mercadológica é considerada a comunicação que uma empresa estabelece com seu mercado-alvo e possui como ferramentas principais: a propaganda e a publicidade, o marketing direto, a venda pessoal, a promoção de vendas e o merchandising. Essas ferramentas podem potencializar os relacionamentos das empresas com os seus consumidores, na medida em que oferecem uma gama de estratégias e ações de interação e experiências capazes de imprimir fatores intangíveis e emocionais em seus bens, além de manter os consumidores informados sobre preços,

funcionalidades e valores agregados dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa.

Atualmente sabe-se, por meio de estudos, que a relação das empresas com os consumidores possui um forte traço emocional, se tornando mais intenso por meio de estratégias como perfumes, música ambiente, conforto relacionado a mobiliário ou cores do estabelecimento. Logo, “[...] uma forma de criar uma imagem positiva com os clientes é a oferta de facilidades, amenidades, tratamento individualizado e a oferta de “experiências” (BACHMANN & ASSOCIADOS, p.77, 2014), que podem potencializar e facilitar a venda de produtos ou serviços, agregando mais valores no processo de compra. Pode-se citar como exemplo, um consumidor em uma loja de varejo de vestuário. Ele pode ser impactado pela exposição de produtos/peças, pelo atendimento, pela climatização da loja, pelas cores, etc. Portanto, uma empresa precisa pensar que, além de deixar o produto disponível ao seu cliente, é necessário tornar a ambientação mais atrativa a esse cliente, desenvolvendo estratégias e ações que potencializem o que está sendo ofertado, de forma única.

Especialmente no varejo em que a competição é acirrada, muitas vezes ligada à precificação de produtos, forte competitividade entre as marcas e os produtos, pensar em criar valores por meio de outros atributos são fundamentais para as empresas desse setor. Criar valores sugere que as empresas devam estar mais próximas de seus clientes, na medida em que a criação de valores deverá ser definida a partir da

perspectiva do cliente e não da empresa. Por isso, se relacionar e criar vínculos mais duradouros e confiáveis com os clientes se torna tão importante. O relacionamento que a empresa cria com o cliente poderá, dessa forma, determinar se este voltará ou não àquele estabelecimento. Ter um espaço que desperte determinada emoção, ou música ambiente, ou até mesmo o aroma de um ambiente pode ajudar a tornar o consumidor mais disposto a efetuar uma compra. Nesta esfera, existem várias ferramentas de marketing que podem apoiar o relacionamento entre a empresa e seus clientes. No varejo, em especial, as ferramentas de comunicação mercadológica são essenciais. O merchandising é um exemplo destas ferramentas que auxilia as empresas do varejo nos seus pontos de vendas para conquistarem clientes e vendas.

2.1.1 VISUAL MERCHANDISING NO RADAR DE INOVAÇÃO: UM FATOR DE INOVAÇÃO NAS MPES VAREJISTAS

A grande variedade de escolha de produtos, juntamente com a grande quantidade de lojas oferecendo mercadorias aos consumidores, torna a diferenciação entre variedade, custo e localização um desafio aos comerciantes. Outro ponto que interfere no varejo são os novos canais de comercialização, como telefone, internet que aumentam opções de compra e escolha de produtos. Com isso, a empresa que apresentar melhor seu produto, tornando-o mais atrativo por meio de ferramentas de

marketing no ponto de venda poderá ganhar uma vantagem perante seus concorrentes. É necessário fazer o consumidor ter a experiência do produto e ter a preferência de compra em um comércio físico. O merchandising é uma ferramenta de marketing que visa auxiliar o varejo em seu ponto de venda, tornar os produtos e ambientes mais atrativos ao consumidor.

Blessa (2010, p.18), define o merchandising como “qualquer técnica ou ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, com o objetivo de motivar e influenciar as decisões dos consumidores”.

Afinal, a atmosfera de uma loja, quando em sintonia com o desejo do consumidor, faz com que este permaneça no local por mais tempo e o estimula a comprar. Assim, o merchandising é uma ferramenta de comunicação em marketing que trabalha no ponto de venda (loja física) de um bem e/ou serviço, utilizando técnicas adequadas de exposição, visando atrair a atenção do consumidor final e a conquistar novos clientes para o consumo. Dentre todas as áreas de atuação do merchandising, destaca-se o visual merchandising (VM).

O visual merchandising (VM) é a área do merchandising que desenvolve o ambiente da loja, tais como a iluminação, ventilação, cores, etc., a fim de torná-la mais propícia à compra, atraente e estimulante ao consumidor. Entende-se que o “visual merchandising é a culminação de todos os estímulos visuais no ambiente de varejo, abrangendo tudo o que o consumidor percebe” (BERNARDINO, 2004, p. 107).

De acordo com Geary (2001, apud BERNARDINO, 2004, p.107), o visual merchandising “[...] engloba seis passos: imagem e ambiência; layout; apresentação de mercadoria; sinalização; display; e eventos e atividades”. Estes seis passos devem ser aplicados concomitantemente na empresa para melhor resultado do visual merchandising.

É notável a importância do Visual Merchandising nas MPes para trazer mais competitividade e um diferencial no mercado em que se insere. Também é possível relacionar a aplicação do visual merchandising à inovação, na medida em que poderá gerar mais valor aos clientes e melhorar a percepção dos mesmos acerca de seu relacionamento com uma empresa.

E, inovação nas MPes de varejo é uma das preocupações do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que é reforçada pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), constituído em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O ALI trabalha de forma ativa estimulando a inovação nas micro e pequenas empresas brasileiras.

O programa ALI se utiliza de diversos instrumentos para auxiliar o desenvolvimento da inovação nas MPes. Dentre eles, destaca-se o Radar de Inovação que é uma metodologia criada pelo SEBRAE junto ao Bachmann & Associados e é utilizado para auxiliar os agentes locais de inovação na mensuração do grau de inovação de cada MPE. O radar, além de medir o nível tecnológico, também analisa as práticas de

gestão, comuns em grandes empresas, mas que podem aparecer como oportunidades de inovação nas MPEs. Esta metodologia conta com a análise de treze dimensões que são: Oferta, Plataforma, Marca, Cliente, Solução, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

A análise da empresa, por meio do Radar, é realizada em ciclos de 0 a 5, sendo que cada ciclo compõe-se inicialmente por uma análise da empresa pelo Agente Local de Inovação, utilizando-se dos Radares de Inovação e Diagnóstico do MPE, após esta avaliação é entregue ao empresário uma devolutiva, que apresenta os resultados que a empresa obteve e algumas considerações importantes sobre o funcionamento da empresa. A mensuração da inovação é feita a partir de escores, ou graus, que vão de 0 a 5, sendo que o 0 corresponde ao baixo esforço para inovação, o 3 um esforço intermediário e 5 alto esforço para inovação nesta dimensão

O Radar de Inovação em uma de suas 13 dimensões, aponta o visual merchandising, na Dimensão Relacionamento, como um fator que ajuda a mensurar o grau de inovação em uma empresa.

A dimensão Experiência do Cliente ou Relacionamento se refere a tudo que o cliente experimenta em uma loja, desde o que é visto, ouvido e sentido. Assim, nesta dimensão existe uma subárea chamada “Facilidades e Amenidades” que engloba o visual merchandising (BACHMANN & ASSOCIADOS,

2014). Este item avalia se a empresa “adotou mais de uma nova facilidade, interface ou recurso” (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014) para intensificar a relação com o cliente, medir seu esforço em relação à inovação nesta área. Assim, pode-se inferir que o visual merchandising pode facilitar as compras dos consumidores com um ambiente harmônico e intuitivo, que pode influenciar no aumento do lucro do empresário com o aumento da média geral de vendas (ticket médio) e o índice geral de impulso, pois o VM ajuda lembrar o consumidor de sua necessidade, amenizando assim as baixas vendas e falta de fidelização dos clientes (BLESSA, 2010).

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo apoiou-se na pesquisa bibliográfica e na pesquisa de campo. Por meio da pesquisa bibliográfica desenvolveu-se toda revisão da literatura. Apoiada na consulta em fontes impressas e digitais, a pesquisa bibliográfica se pautou pelos principais conceitos do assunto estudado, quais sejam: Inovação, Radar de Inovação, Micro e pequenas empresas, Marketing e Visual Merchandising.

A pesquisa de campo foi desenvolvida de duas formas:

1. Radar de Inovação: por meio da aplicação do Radar foram levantados os dados quantitativos de suas dimensões, destacando a Dimensão Relacionamento;

2. Observação direta: a pesquisadora participou junto às empresas pesquisadas e, por meio de categorias pré-determinadas, coletou as informações acerca da aplicação do VM e de sua relação com a Dimensão Relacionamento. Para execução da observação, tomou-se como norteador os seis passos definidos por Geary (2001, apud BERNARDINO, 2004), quais sejam: “imagem e ambiência; layout; apresentação de mercadoria; sinalização; display; e eventos e atividades”. A partir deles, foram definidas categorias de análise, agrupando os seis passos em três categorias, relacionadas especificamente à questão “facilidade e/ou amenidades” que compõe a Dimensão Relacionamentos do Radar de Inovação, apresentadas no quadro 2:

Quadro 2 – Categorias de Análise definidas para realização da observação participante

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO
Imagem e Ambiência	Esta área implica na imagem que a empresa tem para o mercado e é construída por propaganda, trabalho de relações públicas, informações boca a boca, por meio da fachada, nome da empresa, sua logomarca. Isto é formada antes mesmo do consumidor chegar na loja. Também é desenvolvida pelos eventos e atividades realizadas pela empresa que vão ajudar a criar no subconsciente do consumidor a identidade da loja. Aqui também se inclui as apresentações das vitrines e sua sistemática.

Layout	<p>Refere-se a todos os itens fixos ou não que determinam um fluxo dentro da empresa. Nesta categoria também se encaixa a iluminação que possui a responsabilidade de direcionar o consumidor a um lugar ou caminho. A sinalização da empresa também influencia na experiência de compra, necessitando estar em acordo com toda a proposta de identidade visual da empresa. O fluxo dentro de uma empresa deve conduzir o consumidor por suas áreas e não fazer com que ele se sinta preso ou obrigado a seguir.</p>
Apresentação da mercadoria	<p>A organização das mercadorias em uma empresa deve ser feita de maneira criteriosa e disciplinada. A categorização dos produtos auxilia o consumidor na decisão da sua compra e sugere (junções), como no Cross-merchandising, que é a técnica de associar produtos que possuem relação entre eles. O posicionamento de uma mercadoria em um determinado lugar de uma gôndola, por exemplo, pode auxiliar no crescimento de sua venda ou não.</p>

Fonte: Adaptado de Geary (2001, apud BERNARDINO, 2004) e de Bachmann & Associados (2014)

A amostra da pesquisa é composta por 12 micro e pequenas empresas do setor do comércio de vestuário, localizadas nas cidades de Bauru e Jaú, interior de São Paulo. A coleta de

dados foi realizada no período de julho de 2015 até março de 2017, englobando os ciclos 0 e 1 do Radar de Inovação.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação, análise e discussão dos resultados foram organizadas da seguinte forma:

1. Em um primeiro momento apresenta-se a média global do Radar de Inovação das 13 dimensões de todas as empresas pesquisadas e sua análise e discussão;
2. Depois, apresenta-se o resultado da Média Global e da Dimensão Relacionamento de cada empresa pesquisada;
3. Finalmente são feitas a apresentação e a análise a partir da elaboração do quadro 2 relacionando a observação direta aos resultados da Dimensão Relacionamentos.

O gráfico 1 apresenta a média global do Radar de Inovação de todas as empresas pesquisadas e o resultado de todas as dimensões, nos ciclos 0 e 1.

Gráfico 1 – Média Global de todas as dimensões de todas as 12 empresas pesquisadas



Fonte: elaborado pela autora

Com este gráfico (gráfico 1) pode-se notar que as empresas analisadas apresentaram um aumento do escore em todas as dimensões do ciclo 0 para o ciclo 1, chegando a subir 1 grau, como no caso da dimensão Relacionamento que passou de 2,6, no ciclo 0, para 3,6 no ciclo 1. Este resultado pode ter origem na predisposição das MPEs em tornarem-se mais competitivas e inovadoras. Algumas vezes, nas

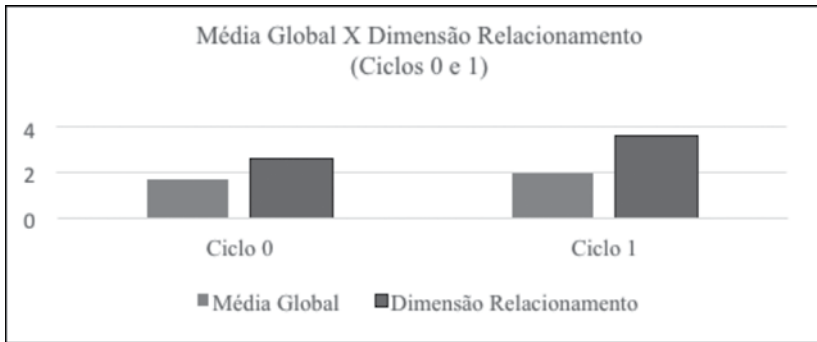
reuniões realizadas junto aos empresários, ficou claro que algumas mudanças dentro da empresa para sua melhoria não haviam sido aplicadas, pois não havia o conhecimento prévio de como aplicá-las ou a percepção que algum problema existia. Os radares aplicados junto ao Programa ALI são de profunda importância neste processo de geração de conhecimento dos problemas das empresas pelos empresários, pois, além de trazer uma imagem de comparação com os escores, tornando a análise mais didática, influencia também na reflexão do empresário sobre questões que não eram de seu conhecimento.

É possível observar que algumas dimensões tiveram um aumento considerável no seu escore, como Marca, Rede e Relacionamento. A dimensão Rede mensura o esforço da empresa em conectar seus produtos aos seus clientes, passando do escore 2,0 no ciclo 0 para 2,6 no ciclo 1. Pode-se atribuir este resultado às ações implementadas pelas empresas como a implantação de páginas da empresa nas redes sociais e utilização de aplicativo WhatsApp para criar troca de informações empresa-cliente mais ágil. A dimensão Marca, que obteve um aumento de 0,5 em seu escore, de 1,3 do ciclo 0 passou para 1,8 no ciclo 1, representa a proteção da marca da empresa e se esta é utilizada em propagandas ou ligada a outros produtos ou negócios. Nota-se também, junto ao gráfico 1, que a

dimensão Relacionamento obteve aumento de escore de um ciclo para o outro.

O gráfico 2 especifica a comparação entre a média global de todas as dimensões das empresas analisadas e a média da dimensão Relacionamento nos ciclos 0 e 1.

Gráfico 2 – Média Global X Dimensão Relacionamento (Ciclos 0 e 1)



Fonte: elaborado pela autora

No gráfico 2, pode-se identificar que houve um esforço de algumas empresas analisadas para implantar ações relacionadas à dimensão Relacionamento e que já existia uma pequena iniciativa dos empresários em desenvolver ações voltadas

para esta área antes do programa assistir a empresa, pois a média da dimensão Relacionamento no ciclo 0 era de 2,6, maior que a média global que era de 1,7.

Para aclarar ainda mais a análise do desempenho das empresas pesquisadas quanto a relação entre VM e a Dimensão Relacionamento, apresenta-se o quadro 3 composto pela análise das 12 empresas nos seguintes itens: seus diagnósticos no primeiro contato que traduz a observação direta a partir das 3 categorias definidas nos procedimentos metodológicos; o grau da dimensão Relacionamento apresentado pelo Radar de Inovação do ciclo 0 (C0); as ações que foram sugeridas relacionadas à dimensão relacionamento e se essas ações foram aplicadas na empresa e; o grau da dimensão de relacionamento apresentado pelo Radar de Inovação do ciclo 1(C1). As colunas do quadro 3 correspondentes às “Ações” foram divididas em dois momentos: Ações Sugeridas e Ações implantadas. As Ações sugeridas são as ações que constituem o Plano de Ação do Ciclo 0 da empresa, que seguindo a metodologia, foram construídas junto com o empresário, priorizando as ações mais relevantes para ele naquele momento. A coluna correspondente a Ações implantadas aponta a quantidade de ações sugeridas que foram aplicadas na empresa.

Quadro 3 - Observação participante: análise das empresas em relação à dimensão Relacionamento

Empresa	Diagnóstico relacionado à dimensão Relacionamento (Observação participante)		C0	Ações		C1
	Imagem e Ambiência	Layout		Apresentação da mercadoria	Sugestões	
1	Não há irregularidade na categoria	Problemas de circulação dos clientes dentro da empresa	Não há irregularidade na categoria	5	Melhorar layout interno da área de vendas	Todas
2	Não havia sistematização de eventos na empresa	Não há irregularidade na categoria	Não há irregularidade na categoria	5	Não há ações referentes à dimensão Relacionamento - Melhorar layout interno da área de vendas - Criar calendário promocional anual	Não
3	Não havia sistematização de eventos na empresa	Problemas de circulação dos clientes dentro da empresa	Problemas com a categorização dos produtos.	3		Todas
4	Fachada com pintura deteriorada, logo da empresa ultrapassado, vitrines sem sistemática de troca e organização	Não há irregularidade na categoria	Problemas com a categorização dos produtos.	3	-Reorganização da fachada - Sistemática para elaboração de vitrines	Todas
5	Não havia sistematização de eventos na empresa, vitrines sem sistemática de troca e organização	Problemas de circulação dos clientes dentro da empresa	Problemas com a categorização dos produtos.	3	Não há ações referentes à dimensão Relacionamento	Não
6	Não havia sistematização de eventos na empresa	Não há irregularidade na categoria	Problemas com a categorização dos produtos.	3	Não há ações referentes à dimensão Relacionamento	Não
7	Não havia sistematização de eventos na empresa	Não há irregularidade na categoria	Não há irregularidade na categoria	2	Criar calendário promocional anual	Não
8	Não havia sistematização de eventos na empresa, vitrines sem sistemática de troca e organização	Problemas de circulação dos clientes dentro da empresa	Problemas com a categorização dos produtos.	2	Não há ações referentes à dimensão Relacionamento	Não
9	Não há irregularidade na categoria	Não há irregularidade na categoria	Problemas com a categorização dos produtos.	2	Não há ações referentes à dimensão Relacionamento	Não
10	Não há irregularidade na categoria	Problemas de circulação dos clientes dentro da empresa	Problemas com a categorização dos produtos.	1	Melhorar layout interno da área de vendas	Não
11	Não havia sistematização de eventos na empresa, vitrines sem sistemática de troca e organização	Não há irregularidade na categoria	Problemas com a categorização dos produtos.	1	Não há ações referentes à dimensão Relacionamento	Não
12	Não havia sistematização de eventos na empresa, vitrines sem sistemática de troca e organização	Problemas de circulação dos clientes dentro da empresa	Problemas com a organização dos produtos.	1	Melhorar layout interno da área de vendas	Todas

Fonte: elaborado pela autora

Analisando o Quadro 3, observa-se a empresa 1 com o grau máximo, pois já havia na empresa a sistemática de organização em relação ao VM. Apenas foram identificados pequenos ajustes na parte de circulação dos clientes apresentados como ação e implantados na empresa.

A empresa 2 não julgou necessárias mudanças na área de VM, pois já havia reformado a empresa recentemente, com auxílio de um profissional com entendimento da área de VM, o que explica o grau máximo nesta dimensão.

Houve uma preocupação da empresa 3 em relação aos pontos levantados sobre o VM da loja. Assim é notável o aumento do escore de 3 para 5. De acordo com o diagnóstico, foi constatado que a empresa necessitava de melhorias nas três categorias, como por exemplo, na área de Imagem e Ambiente não havia sistematização de eventos na empresa, assim foi proposto e implantado a elaboração de um calendário anual com todos os possíveis eventos que a empresa poderia realizar para atrair seu cliente e desenvolver uma fidelização com estes. Assim, em um cenário que apresenta um varejo tão competitivo entre marcas e produtos, pensar em criar valores e fidelizar seus clientes é fundamental para a sobrevivência da empresa.

A empresa 4 apresentou melhoria de um grau na dimensão Relacionamento, pois implantou as ações de reorganização da fachada e sistemática para elaboração de vitrines. O empresário criou junto a um funcionário a sistemática com frequência e temas das vitrines da empresa durante um deter-

minado período. Também reorganizou sua fachada, mudando a cor das paredes e a mudança da indicação do nome da empresa na fachada. Estas duas ações correspondem à área Layout do quadro 3. O VM gera um valor maior aos clientes e melhora também a percepção destes na relação empresa.

Nota-se que as empresas 5,6,8,9 e 11 mesmo apresentando problemas relacionados ao VM não desenvolveram ações para sanar estes pontos no ciclo 0. Há uma similaridade nos seus escores, ou graus, na dimensão Relacionamento sendo sempre abaixo de 3. Mesmo tendo o empenho do Agente Local em enfatizar o quanto o VM está ligado à inovação e todos os benefícios que este poderia trazer ao estabelecimento, ainda assim, houve resistência por parte destes empresários. Vale retomar que mesmo o Brasil ocupando o oitavo lugar em relação a taxa de empreendedorismo, segundo a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2015, ainda necessita de um crescimento maior em inovação nas empresas para trazer o diferencial em um mercado comercial tão competitivo e acirrado (GEM, 2015).

Nas empresas 7 e 10, por mais que tenha sido apontada no diagnóstico a necessidade de mudanças nas empresas no âmbito do VM e ações sugeridas para sanar estes pontos, não foi realizada nenhuma melhoria. O escore subiu, porém isso se deu pelo fato de terem trabalhado a questão de informática que também ocupa a dimensão Relacionamento do Radar, porém não entra no estudo deste artigo.

A empresa 12 teve aumento em seu grau de inovação na dimensão Relacionamento, colocou em prática ações que

estavam no Plano de Ação e outras que foram identificadas no diagnóstico, como melhorarias no layout interno da área de vendas.

Todas as empresas (1, 3, 4 e 12) que implantaram as ações sugeridas ou outras resultantes da apresentação do diagnóstico apresentaram aumento do grau nesta dimensão.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise realizada foi possível identificar que o VM tem uma participação na diferenciação das empresas em um mercado competitivo e acirrado. Portanto, ao se resgatar o objetivo geral proposto neste artigo, qual seja: identificar a importância da comunicação visual nas MPEs para o relacionamento com os clientes na região de Bauru e Jaú - SP, é possível dizer que empresas que dão maior importância às questões de comunicação visual apresentam melhores pontuações em relação ao esforço para inovação e, logo, são empresas que se diferenciam em seu mercado. A linguagem visual do ponto físico e a exposição dos produtos pode proporcionar ao cliente o bem-estar que procura em seus momentos de compras ou de lazer e com isso trazer a tão desejada fidelização que os empresários tanto buscam.

Este estudo contou com o trabalho de campo presente na atividade do ALI, junto com a pesquisa de materiais de apoio que auxiliaram os empresários no entendimento da Inovação

e sua importância no comércio. E este incentivo oferecido pelas entidades competentes, representadas aqui pelo SEBRAE, possui um papel fundamental no desenvolvimento destas empresas.

Vale ressaltar que mesmo apresentando êxitos de algumas empresas na área de estudo, ainda notou-se que há uma falta de compreensão por parte dos empresários da importância do VM para as MPEs. Das 12 empresas analisadas, 5 não desenvolveram ações para solucionar problemas nesta dimensão e, em uma delas, mesmo tendo a ação sugerida não colocou em prática, pois priorizou outras áreas da empresa.

É preciso a conscientização dos empresários para o ponto de venda e que uma empresa deve ser harmônica em todas as áreas. Esta questão é cultural e necessita de uma intensa e constante conscientização dos empresários para a importância do tema. Por isso é tão importante o trabalho realizado pelo SEBRAE nas questões de Inovação e todas as suas vertentes.

Finalmente, a pesquisa em si trouxe à pesquisadora a noção sobre a mentalidade dos empresários do interior paulista a respeito do tema abordado e sobre a Inovação. Também auxiliou na reflexão de que há diferentes perfis de empresários, o que fez a pesquisadora ampliar seus estudos de como levá-las a eles de diferentes formas para que houvesse uma autorreflexão sobre suas empresas. Houve um aumento no conhecimento nas áreas de gestão e inovação, tanto prático quanto teórico, resultante das visitas e levantamentos de informações destinadas às melhorias nas empresas atendidas.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento ao CNPQ e SEBRAE pela oportunidade de trabalho junto ao Programa ALI. Também ao gestor do Programa ALI no Sebrae ER-Bauru pelo auxílio.

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI**: Relatório técnico. Curitiba: [s.n.], 2014.

BERNARDINO, E. C. et al. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil 2015**. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2017.

OECD. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. [S.l. : s. n.], 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/>

images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em 16 fev. 2017.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. [S.l. : s. n.], 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2016.

_____.
Panorama das MPEs paulistas 2016. [S.l. : s. n.], 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/book_pesquisa_sobre_mpes_paulistas_fe_2016.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2017.

URDAN, F.T; URDAN, F.T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

A Importância da Gestão Financeira nas MPEs do Comércio de Bauru: Análise da Inovação em Processos

João Cláudio Chapani¹

1. INTRODUÇÃO

As micros e pequenas empresas (MPEs) são parte importante da economia e embora sejam individualmente pequenos negócios, o conjunto tem um grande impacto na geração de emprego e renda. Cerca de 27 % do produto interno bruto nacional (PIB) em 2011 foram gerados pelas MPEs e esse percentual tem ascendido segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, sendo que

1. Pós-graduando em MBA de Finanças, Controladoria e Auditoria pela Anhanguera. Graduado em Tecnologia em Gestão da Qualidade pela Uninove. jcchapani@hotmail.com

a produção gerada pelas MPes quadruplicou no período de 2001 a 2011. O comércio é o setor onde as MPes mais geram riquezas, no Brasil. (SEBRAE, 2014). Mesmo com o cenário econômico desfavorável os números impressionam, pois somente no mês de janeiro de 2017, segundo dados da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, o segmento de vestuário e calçados faturou a cifra de R\$ R\$3.327.213 mil, embora este número represente uma queda de 5,2% em relação a janeiro de 2016 (FECOMERCIO-SP, 2017) e que representa todas as empresas do setor, mas como as MPes, representam a maior parte desta produção (SEBRAE, 2014), pode-se fazer uma analogia sobre o quão importante é o valor gerado pelas MPes. Embora tenha ocorrido uma retração no estado de São Paulo neste setor/segmento, no município de Bauru, delimitação geográfica deste artigo, ocorreu um pequeno movimento de crescimento no número de MPes e que até 22/05/2017 representavam 93,6% das empresas ativas do município. Em 2015 esse número era de 93,5% (Empresômetro MPE). Não obstante, chama-se atenção para o índice de mortalidade dessas empresas. Pois, segundo o SEBRAE (2014), a taxa de mortalidade dos empreendimentos com até 2 anos de constituição, vem declinando ano após ano, sendo que no Brasil em 2008 era de 45,8%, mantendo uma trajetória de queda, atingiu 23,4% em 2012.

Uma nova proposta para mitigar a taxa de mortalidade, está no incremento da inovação nas empresas. Embora

possa existir um paradigma sobre este tema nas MPes, em que muitas vezes está associado a grandes investimentos, tecnologia de ponta e produtos inéditos, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), criou o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) que, dentre outros objetivos, pode desfazer estes estereótipos sobre a inovação. O ALI foi desenvolvido pelo SEBRAE, em acordo de cooperação com Conselho Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, e é organizado por meio de metodologia e diagnóstico que são aplicados por um agente bolsista junto a um grupo de aproximadamente 50 MPes de todo território brasileiro. A principal metodologia utilizada pelo ALI inclui um diagnóstico sobre gestão empresarial e sobre gestão da inovação, sendo que este último utiliza-se do Radar da Inovação, instrumento composto por 13 dimensões avaliativas, aplicado para mensurar o grau de inovação das empresas (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014). A partir deste diagnóstico é elaborado um plano de ação em conjunto com o micro e pequeno empresário assistido pelo agente ALI, com posterior acompanhamento por parte do mesmo (SEBRAE, s/d).

O objetivo deste artigo é verificar se a gestão financeira tem relevância na inovação na Dimensão Processos do Radar de Inovação. Para tanto, aplicou-se a pesquisa bibliográfica, com fins exploratórios e, a pesquisa de campo de caráter

quantitativo e com fins descritivos. A variável utilizada foi escolhida entre as 13 dimensões avaliativas do Radar de Inovação, sendo a Dimensão Processos, pois se considera uma dimensão em que o impacto da gestão financeira pode ter maior relevância. Assim, além das pesquisas e consultas a diversos autores que versam sobre os temas aqui abordados, acrescenta-se a análise e estudo dos dados do sistemali, que foram usados para gerar material comparativo da evolução do Radar 0 e Radar 1, buscando entender os resultados das empresas utilizadas no neste estudo.

Este trabalho se justifica por trazer informações importantes sobre as MPEs no Brasil e mais especificamente em Bauru, como por exemplo, seu potencial e força econômica, além de trazer dados sobre a mortalidade das empresas e das MPEs, buscando através de pesquisas e referências bibliográficas, contribuir para a melhoria de desempenho da MPEs, por meio da sensibilização para a inovação, suas vantagens e, como as empresas podem inovar nos seus processos internos, tornando-se mais produtivas e perenes, através da implementação e melhoria nos processos de gestão financeira.

A leitura das demais seções trará maiores informações sobre a importância das MPEs e seu impacto na economia, o desafio de sobreviver e tornar-se um negócio perene, e como a inovação na dimensão processo do radar da inovação pode ajudar a MPE a inovar sua gestão financeira. Por fim uma

análise dos resultados obtidos nos ciclos 0 e 1 pelas empresas do setor comércio, segmento vestuário de município de Bauru.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES) E A IMPORTÂNCIA DO COMÉRCIO DE VESTURÁRIO

O impacto dos pequenos negócios na economia do país é muito relevante, pois cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional em 2011 foi gerado pelas micro e pequenas empresas (MPEs), percentual que vem crescendo desde do último estudo realizado em 2011 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - (SEBRAE, 2014). Em “valores absolutos, a produção gerada pelas micro e pequenas empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, em valores da época” (SEBRAE, 2014). Acrescenta-se a essa assertiva que as MPEs são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas é de 22,5%, aproximando-se das médias empresas (24,5%). E, no setor de Serviços, mais

de um terço da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014).

Segundo o SEBRAE/DIEESE (2015), em 2013, as MPes responderam, em média, por 99% dos estabelecimentos, 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e, de quase 42% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Cresceu também o número de empregos com carteira de trabalho assinada, assim como o rendimento médio real recebido. Este percentual fala por si e reforça a importância do pequeno negócio na economia do país.

Outros fatores contribuíram para a expressiva evolução da MPes, como por exemplo, o aumento do PIB brasileiro, aumento médio da renda do trabalhador, taxas de juros declinando e queda do desemprego (SEBRAE, 2016). Este cenário também contribuiu, entre outros fatores, para uma melhora na taxa de sobrevivência das MPes. Um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), correlacionando dados da Secretaria da Receita Federal do Brasil, pesquisa por telefone com 2.006 empresas ativas e inativas, realizado entre julho e agosto de 2016, com o objetivo de identificar os fatores contribuintes para a sobrevivência ou mortalidade das empresas, destaca que a taxa de sobrevivência dos empreendimentos com até dois anos de constituição, que passou de 54,2% para empresas criadas em 2008 para 76,6% para

empresas criadas em 2012 (SEBRAE, 2016). Os gráficos 1 e 2 mostram esta evolução:

Gráficos 1 e 2 - Taxa de sobrevivência/mortalidade de empresas de 2008 a 2012



Fonte: SEBRAE-NA, a partir de processamento das bases de dados da SRF disponíveis até 2014 apud SEBRAE (2016, p.8)

Ao observar as taxas de sobrevivência, em um primeiro momento, pode-se afirmar que são positivas, ainda mais pelo fato de estarem em uma trajetória ascendente. É claro que não são ideais, pois utopicamente a taxa ideal seria 100% de sobrevivência. Mas uma análise destes dados se torna um tanto quanto difícil, pois não existe outro referencial internacional comparativo. Por exemplo, nos Estados Unidos, a taxa média de sobrevivência é de 77,4%, muito próxima a do Brasil, isso em 2012. Mas a metodologia e critérios que são adotados para o cálculo não são exatamente os mesmos que são adotados aqui, então a referência torna-se parcial (SEBRAE 2016).

Segundo os dados do relatório divulgado pelo SEBRAE em 2016, pode-se observar que o setor de comércio, foco deste estudo, em 2012, estava ligeiramente acima da média geral com 77% de taxa de sobrevivência. Para efeito de comparação, a indústria tem uma taxa de 80%, embora descreva uma trajetória descendente. Também, pode-se observar as taxas de sobrevivência por região. A região Sudeste, onde se situa o objeto de análise deste artigo, está com uma taxa de 78%, a maior em todo país. O estudo mostra ainda que existiam em 2012, 141.866 empresas constituídas com 2 anos no segmento específico de vestuário e acessórios e sua taxa de sobrevivência é de 79%, dados estes relevantes, pois é o segmento estudado neste artigo, pertencente à cidade de Bauru, São Paulo (SEBRAE, 2016).

Especificamente, no município de Bauru, região Centro-oeste do Estado de São Paulo, as MPEs de comércio de vestuário representam 10,3% de todas MPEs do setor Comércio da cidade, com 996 empreendimentos formais, o que representa 10,1% de MPEs de todo o comércio varejista de vestuário do Estado (SEBRAE, 2016).

Para se ter uma ideia da força do comércio no Estado de São Paulo, em outubro de 2016, o faturamento do setor foi de R\$ 49,2 bilhões, segundo Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista, divulgada pela FecomercioSP, utilizando dados primários da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. A mesma pesquisa mostrou que o segmento de vestuário e calçados faturou em outubro de 2016 R\$ 3.668.498 mil com recuo de 7,6% em relação ao mesmo período de 2015, sendo uma queda no acumulado dos últimos doze meses de 9,3%. Em

Bauru, onde o comércio é o principal setor da sua economia, a queda foi menor, ou seja, 4,6% de variação negativa do faturamento real do comércio varejista em relação ao mesmo período do ano anterior (FECOMERCIO SP, 2016). Em 2017, até a data de 22/03, Simples Nacional apurou um faturamento bruto para o Estado de São Paulo de R\$ 312.284.743.062,99, com arrecadação de R\$ 26.285.006.823,61, segundo dados obtidos no Empresômetro MPE (EMPRESÔMETRO, 2017). E, embora estes números não sejam somente das MPEs, mostra a força do setor/segmento, além de sugerir a ideia de sua retração, o que por inferência, pode-se entender o impacto negativo destes números nas MPEs. O quadro 1 mostra um comparativo de desempenho das MPEs no município de Bauru.

Quadro 1 Evolução da MPEs no Município de Bauru/SP

INDICADORES	2014	2015	2016	2017 (até 22/03)
Número de MPEs ativas	33.423	38.173	43.163	44.555
Representatividade em relação as empresas ativas	93,5 %	94,1 %	93,6%	93.4%
Mortalidade de MPEs	519	1.829	1.054	143

Fonte: Fonte: Adaptado de Empresômetro MPE

Estes números apontam que embora o cenário de retração econômica tenha afetado o desempenho da economia como um todo, o número de MPEs ativas no município de Bauru cresceu constantemente e que em 2015 houve um pico tanto na representatividade das MPEs ativas em relação ao número de empresas ativas no município, quanto também é possível identificar um pico na mortalidade da MPEs.

O quadro 2 mostra a distribuição em relação ao porte das MPEs no município, onde nota-se um declínio das Médias Empresas (ME) e das empresas em regime do simples nacional e uma ascensão dos Microempreendedores Individuais (MEI).

Quadro 2 – Distribuição do porte das MPEs no Município de Bauru

Enquadramento	2014	2015	2016	2017 (até 22/03)
EPP	2 %	2%	2%	2%
ME	35 %	31%	28%	27%
Simplex Nacional	30%	29%	27%	26%
SIMEI	32%	38%	43%	45%

Fonte: Adaptado de Empresômetro MPE

Estes números são importantes, pois ao comparar o quadro 2 ao quadro 1, pode-se inferir que, apesar da economia

estar em recessão, ela não tem afetado o desempenho das MPES, uma vez que o quadro 1 mostra um crescimento de MPES ativas. Mas ao se analisar sistemicamente as informações dos dois quadros pode-se inferir que existe um declínio das empresas de maior porte (ME e as do regime do simples nacional) enquanto o crescimento identificado no quadro 1 ocorre devido ao MEI. Isso talvez seja fruto dos esforços de formalização do microempreendedor, mas pode ser também que ocorra uma migração de outros regimes tributários para o MEI.

Essa análise é importante, pois embora a formalização do MEI seja importante, seu regime impõe restrições para seu enquadramento, como por exemplo, o limite de faturamento de 60 mil reais anual (em 2017 e de 81 mil reais anual para 2018) e o limite de um único empregado contratado pelo salário mínimo ou piso da categoria (PORTAL DO EMPREENDEDOR, s/d). Logo se pode entender que os MEIs, embora contribuam com a economia, seu impacto é limitado. Outras inferências também são possíveis de se fazer, como por exemplo, que o MEI até pelo seu faturamento e número de empregados, são destinados a negócios menores e menos complexos.

Não obstante, cabe destacar que a contribuição das MPES para o cenário econômico nacional e local é muito relevante e, portanto, desenvolvê-las torna-se estratégico para um país e/ou uma cidade. Uma das formas muito discutidas para o desenvolvimento e sustentabilidade das MPES versa sobre a importância

da inovação e de como ela pode impactar positivamente para melhorar a performance competitiva dessas empresas.

2.1.1 A INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS

Existem várias formas das MPEs buscarem maior competitividade. A inovação pode ser encarada como uma delas, pois pode incrementar substancialmente o seu diferencial competitivo. Por isso, o papel da inovação como fator de competitividade e perenidade das MPEs no mercado está cada vez mais reconhecido.

A Confederação Nacional da Indústria – CNI -, atenta a este cenário, lançou em 2008 o Mobilização Empresarial para Inovação – MEI -, um projeto que tem como objetivo primordial sensibilizar as empresas e a sua direção para o desafio de inovar (CNI, 2010).

O presidente do SEBRAE, Guilherme Afif Domingos, disse em evento que celebrou convênio entre o SEBRAE e mais seis parceiros estratégicos² para o desenvolvimento da

-
2. As parcerias foram firmadas entre o SEBRAE e as seguintes entidades: Sesi-Senai, Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (Fortec), Instituto Campus Party e Microsoft-CNI-IEL.

inovação nos pequenos negócios, que: “Os pequenos negócios representam 98% das empresas brasileiras e o desenvolvimento deste segmento passa pelo acesso à inovação, [...] as pequenas empresas estão à frente na esfera da inovação” (ASN, 2017, s/p).

Portando é possível reconhecer o quanto a inovação é importante para o desenvolvimento do país, a começar pelas MPes e que existem movimentos de diversos setores a fim de fomentar a inovação.

A cartilha Gestão da Inovação (CNI, 2010, p.14), citando o Manual de Oslo diz que: “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”, e completa que as inovações podem ser de 4 tipos: produto, processo, marketing e organizacional. A mesma cartilha diz que “inovar é a capacidade que o indivíduo empreendedor tem de implantar ideias capazes de gerar valor para o negócio”.

De acordo com o SEBRAE/PR (2010, p.11): “a inovação não requer altos investimentos, mas pressupõe a transformação de boas ideias em algo concreto, que represente algum tipo de melhoria de processos, produtos e atitudes. Aliada à gestão da qualidade, a inovação é a solução que contribui decisivamente para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas”.

Adicionalmente, “nas organizações empresariais, a inovação tem três propósitos: criar diferencial, neutralizar a concorrência ou aumentar a produtividade. Pode ser feita nos produtos, nos processos e no negócio, [...] um produto, processo ou método de gestão pode ser considerado inovador se é novo para a empresa, ainda que seja lugar comum no setor de negócio, na concorrência ou em outros negócios” (SEBRAE/PR, 2010, p.11).

Esta abordagem é essencial para o desenvolvimento deste artigo, pois o mesmo trata da importância da inovação, especificamente nos processos de MPEs do segmento de vestuário. Para tanto se faz necessário algumas definições de processo e o que ele significa.

Pode-se entender que processo “[...] é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000, p. 7). Ou ainda, considera-se que processo “[...] é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994 apud GONÇALVES, 2000, p. 7)”.

Existem diversos tipos de processos em uma empresa. Todos eles são fundamentais para que o fluxo de suas atividades funcione e gere resultados. Não por acaso, Gonçalves (2000, p.13) reforça que “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”. Por isso, ter em

mente quais são os processos essenciais para o funcionamento de uma empresa é tão importante e necessário. Especialmente em uma MPE essa identificação dos processos essenciais é muito relevante, pois existem inúmeras barreiras de gestão que podem impedir ou limitar sua capacidade competitiva e inovadora, sendo que os processos podem ser uma delas.

Dos mais diversos tipos de processos existentes em uma MPE, sejam de ordem administrativa, de marketing, organizacional, comercial, etc., aqueles que envolvem a área financeira talvez sejam um dos mais importantes. Resnik (1991, p.3 apud OLIVEIRA, MÜLLER E NAKAMURA, 2000, p.4) corrobora com esta visão e pondera que “[...] sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa. Fica voando e uma queda é quase inevitável”.

Os controles financeiros são partes importantes da administração e essenciais para o sucesso do negócio. “A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconsistência dos clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso. [...]” (RESNIK, 1991, p.3 apud OLIVEIRA, MÜLLER e NAKAMURA, 2000, p.4).

Por processos financeiros entende-se as atividades que envolvem o fluxo de recursos financeiros dentro da empresa. Entre estas atividades pode-se citar: controle diário de caixa, controle bancário, controle de vendas, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle mensal de despesas e controle de estoques. (SEBRAE/MG, 2013).

Por isso, inovar nos processos em uma MPE é tão importante, pois poderá garantir maior perenidade aos seus negócios, uma vez que o empreendedor poderá tomar decisões estratégicas mais assertivas.

Não por acaso, a inovação em processos faz parte de uma importante metodologia que mede o grau de inovação que compõe um programa criado pelo SEBRAE, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico e Científico (CNPq), o Programa ALI tem como objetivo promover a cultura da inovação nas empresas de pequeno porte – EPP, através de um atendimento in loco feito por um agente capacitado pelo SEBRAE. Este programa é de importância estratégica para o fomento da inovação nas MPEs, pois segue metodologia própria que não só avalia o grau de inovação da empresa, como também a norteia demonstrando os pontos fortes e os a serem desenvolvidos, traça um plano de ação para inovação que é acompanhado pelo agente local. O ALI tem como principal instrumento para gerar inovação nas MPEs a metodologia do Radar de Inovação, composta por 13 dimensões, dentre elas a Dimensão Processos.

2.1.2 RADAR DE INOVAÇÃO: A DIMENSÃO PROCESSOS

O radar de inovação é um instrumento usado para avaliar o grau de inovação de uma MPE e é utilizado pelo Programa

ALI para mensurar o grau de maturidade inovadora das empresas atendidas no programa. O radar da inovação utilizado pelo programa ALI é baseado na metodologia proposta originalmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz em 2006 (CARVALHO et al, 2015), que é composto por 12 dimensões, entretanto o radar de inovação utilizado por esse programa teve acrescido mais uma, totalizando 13 dimensões, quais sejam: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.

Essas 13 dimensões são analisadas separadamente por meio de questionário aplicado ao empreendedor, objetivando o enquadramento de suas respostas em um dos 3 níveis possíveis, sendo que para cada nível de resposta é atribuído um valor ou escore: valor igual ou superior a 4 = inovadora sistêmica; valor igual ou superior a 3 e abaixo de 4 = inovadora ocasional e; valor igual ou superior 1 e abaixo de 3 = pouco ou nada inovadora. O questionário é aplicado em ciclos de 0 (R0) a 4 (R4) e, para uma empresa passar de um ciclo para outro é proposto pelo agente ALI um plano de ação que contempla atividades inovativas para as dimensões acordado com o empresário.

Dentre as dimensões do radar da inovação, existe a dimensão denominada de processos, que se propõe a medir o grau de inovação da empresa referente a seus processos, que busca avaliar as inovações nos processos internos e/ou externo da empresa através de seu reprojeto ou sua implantação.

Vale ressaltar que pode ser considerado inovação pequenas melhorias que sejam novas para a empresa. O grau de inovação desta dimensão é calculado pela média aritmética dos escores obtidos das respostas sobre os seguintes temas (itens): melhoria de processo; sistema de gestão; certificações; software de gestão; aspectos ambientais e gestão de resíduo (BECHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Este trabalho debruça-se mais especificamente sobre o item 21- melhoria dos processos -, que busca avaliar se a empresa entende a importância de manter e ter processos internos visando a melhoria da qualidade, atendimento, produção entre outros aspectos. Como já mencionado a gestão financeira é fundada em vários controles, ou seja, em vários processos e tem como principal ferramenta o fluxo de caixa.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

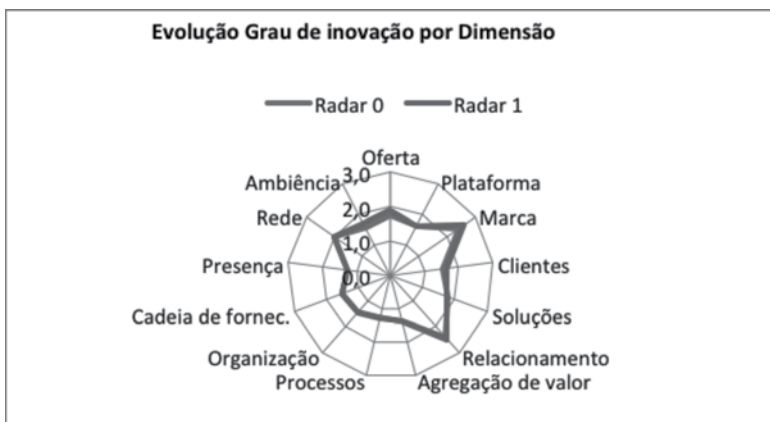
Para se chegar ao objetivo proposto neste artigo, destaca-se a aplicação da pesquisa bibliográfica como forma de compor a revisão da literatura. Para tanto, o estudo exploratório apoiou-se na busca por fontes impressas e digitais, tomando como referência as palavras-chaves. Essa revisão apoiou o desenvolvimento de uma pesquisa aplicada com fins descritivos e quantitativos, baseada em dados extraídos da metodologia Radar de Inovação, especificamente, os resultados dos ciclos 0 e 1, da dimensão Processos.

A amostra da pesquisa é composta por oito micros e pequenas empresas do setor do comércio de vestuário, localizadas na cidade de Bauru, Estado de São Paulo.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentre as empresas atendidas pelo programa ALI, foram selecionadas 8 de Comércio varejista de vestuário da cidade de Bauru. O gráfico 3 mostra a distribuição do grau global de inovação de cada dimensão em cada uma das empresas estudadas, considerando o ciclo 0 (R0) e ciclo 1 (R1).

Gráfico 3 – Escores das dimensões do R0 e R1 das empresas estudadas



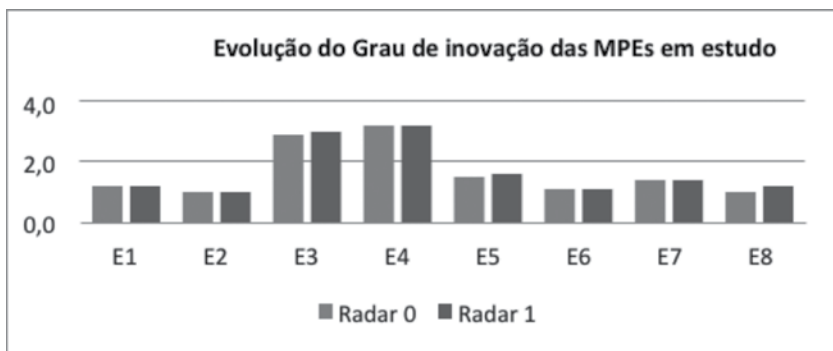
Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 3, mostra que houve mudança em algumas dimensões em comparação com o radar 0, embora algumas empresas não tenham evolução, pois as ações implementadas foram básicas e muito pontuais e não impactaram o radar, isso acontece pois escores maiores que 1 são obtidos quando a empresa se enquadra no segundo nível (intermediário) na resposta às questões. Sempre este nível busca avaliar uma constância e sistemática implementada das ações de inovação. Pode ocorrer que algumas vezes a empresa cumpriu e implementou a ação de inovação proposta no plano de ações elaborado pelo empresário e o agente, o que por si cumpre com o requisito para a empresa passar do ciclo 0 para o 1, seguindo a metodologia do programa, que foca salutarmente em promover a cultura da inovação através da implementação da gestão de inovação e portando busca introduzir uma metodologia para seu desenvolvimento. Porém, se esta ação foi pontual e o agente em seu segundo diagnóstico para elaborar o radar 1 observa que a sistemática não foi implementada, sendo então a ação algo esporádico e pontual, então a cultura inovadora não se desenvolveu a ponto de permitir que um determinado item de uma determinada dimensão possa ter atribuído a ele um escore maior que 1. Talvez seja este um dos motivos que a dimensão processo tenha permanecido inalterada na comparação entre o radar 0 e 1.

Complementarmente o gráfico 4 mostra a comparação da evolução no grau de inovação global de cada empresa, onde fica evidenciado que as empresas que fizeram parte deste es-

tudo evoluíram pouco na consolidação de uma cultura de inovação sistematizada e sistêmica.

Gráfico 4 – evolução do grau de inovação global



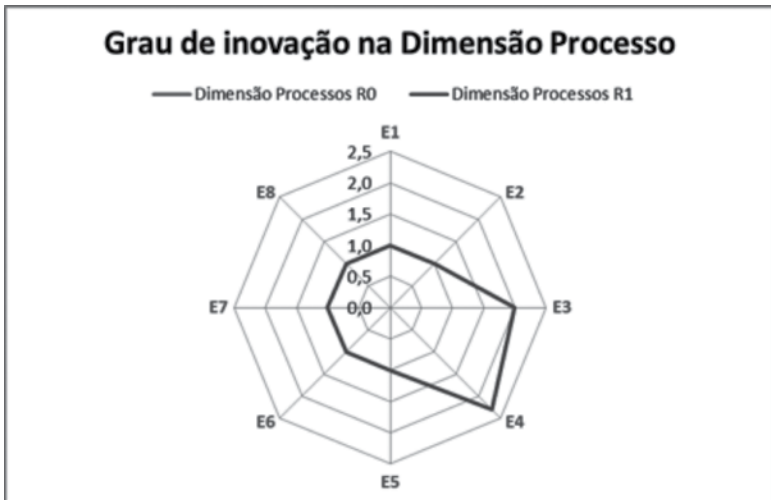
Fonte: elaborado pelo autor

O impacto das ações implementadas não foi significativo, considerando o tema proposto, por vários motivos. Percebeu-se, por exemplo, que ao menos no caso das empresas, objeto deste estudo, suas demandas e aspirações estavam mais focadas em alavancar as vendas. Como a metodologia do programa ALI orienta que o papel do agente é de instigador da mudança, que o plano de ação deve ser construído em conjunto com o empresário e que a realização das ações deve ser feita pelo mesmo, inclusive a escolha de qual ação será executada, acaba restringindo a ação do agente em conseguir efetividade na

implementação de mudanças mais complexas e de retorno de médio e longo prazo, como é o caso de melhorias de processos.

Da mesma forma, não foi possível observar uma evolução significativa das empresas quando analisada especificamente a dimensão processos. No gráfico 5, apresentam-se os resultados dos ciclos 0 e 1, desta dimensão:

Gráfico 5 – Radar de Inovação – Dimensão Processos – Ciclos 0 e 1



Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados apresentados reforçam a assertiva de que a cultura de inovação, enquanto vista como evolução

sistematizada, sistêmica e efetiva dos processos que compreendem uma MPE, é em alguns aspectos, como pode ser o caso da dimensão processo, um desenvolvimento que requer esforços para sua realização. Não obstante, pode-se considerar o fato de que as empresas escolhidas para o estudo sejam do comércio, onde a percepção de processo é mais difícil que na indústria, por exemplo. No comércio, muitas vezes, grande parte do foco do negócio está voltada para vendas, em detrimento da gestão estratégica de outros processos igualmente importantes, como o processo financeiro. Não por acaso, tanto o setor/segmento, como a dimensão processo foi escolhida para este estudo, pois no âmago deste está observar a correlação entre a inovação e a institucionalização de procedimentos, métodos e ferramentas de gestão financeira como fator de perenidade na MPE.

Os resultados não foram conclusivos para o objetivo deste estudo, uma vez que as ações voltadas especificamente para o tema proposto são de difícil implementação e dependem intrinsecamente do desenvolvimento e aprendizado do empreendedor. Este desenvolvimento demanda tempo e dedicação, além de habilidades em planilhas eletrônicas ou então aquisição e/ou uso de software de gestão que contemple o módulo de gestão financeira e também a construção de controles financeiros básicos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou contextualizar a questão da inovação nas MPEs e o próprio cenário das MPEs em Bauru, mostrando sua força e importância para a economia, sua evolução e sua perenidade. Também pode ser contemplada neste trabalho a importância da gestão financeira nas MPEs, citando vários autores, como fator crítico de sucesso do empreendimento. O objetivo central deste artigo foi de analisar 8 empresas do Comércio de Bauru, segmento de vestuário e a relação da gestão financeira com o desenvolvimento do grau de inovação e o impacto de ações de inovação em seus processos internos de controle financeiro, medido através da dimensão processos do radar da inovação. Ao analisar a relação da gestão financeira e a implementação de ferramentas de gestão como o fluxo de caixa, observou-se que existe uma dificuldade em implementar este tipo de inovação, pois este tipo de ação demanda um investimento em termos de foco, disciplina e tempo de empresário, além de habilidades em lidar com sistemas e/ou planilhas eletrônicas. Outra dificuldade é que pelo difícil momento econômico que o país vivencia e, mergulhado neste momento, os empresários visavam sempre resultados imediatos e em curto prazo das ações, sempre focadas na alavancagem de vendas, portando os planos de ações - embora sejam elaborados em 4 mãos, ou seja agente e empresário - este último tem a palavra final

na sua elaboração e efetivação, logo as ações invariavelmente foram voltadas para marketing (divulgação, fidelização de clientes, estratégias de preço, análise da concorrência, etc...). Não obstante estas dificuldades, a semente da boa gestão financeira foi plantada, pois a mudança se inicia na conscientização e este objetivo foi alcançado. Já se percebe que nos ciclos que estão em desenvolvimento, a visão de longo prazo se faz presente na construção dos planos de ações posteriores ao ciclo 1, até porque as ações tidas como emergenciais pelos empresários já foram realizadas e seus frutos estão sendo colhidos.

Finalmente, vale reforçar que o agente enquanto pesquisador teve contato com experiências inéditas que desenvolveram habilidades e conceitos novos e contribuíram para o enriquecimento de seu repertório. Talvez o principal aprendizado foi conhecer a dinâmica das MPEs, pois a vivência do agente até sua participação como ALI foi praticamente toda em grandes empresas, que têm seus métodos e processos muito bem estruturados onde a inovação faz parte do dia a dia, porém de uma maneira mais metódica e por vezes morosa em seu desenvolvimento. A MPE mostrou-se desafiadora, pois funciona muito no *feeling* do empresário e tem poucos, e por vezes nenhum, processo estabelecido e documentado e praticamente todas as ações partem do empirismo e experiência do empresário. Se esse modelo de gestão pode parecer temeroso, por outro lado é veloz e barato.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus. À minha amada esposa Gisele, ao meu amado filho Nicolas e aos meus pais Rubens e Dalva, pela compreensão, apoio e carinho. Ao CNPq e ao SEBRAE, em especial ao meu Gestor, Clemilton Bassetto.

REFERÊNCIAS

AGENCIA DE NOTICIAS SEBRAE – ANS. Sebrae assina parcerias pela inovação nos pequenos negócios. **São Paulo. 2017. Disponível em:** <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/sebrae-assina-parcerias-pela-inovacao-nos-pequenos-negocios,0d5ff074cdcda510VgnVCM1000004c00210aRCRD0d5ff074cdcda510VgnVCM1000004c00210aR-CRD>>. **Acesso em: 30/04/2017.**

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI:** Relatório Técnico. Curitiba. 2014

CARVALHO, G. D. G. et al. **Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, n.4 p. 162-186, out./dez. 2015.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. Cartilha: Gestão da Inovação. Brasília. 2010.

EMPRESÔMETRO MPE. **Estatísticas**. 2017. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>>. Acesso em 12/03/2017.

FECOMERCIO-SP. **Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista no Estado de São Paulo (PCCV)**. 2017. Disponível em: <<http://www.fecomercio.com.br/pesquisas/indice/pccv>>. Acesso em 12/03/2017.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan/mar. 2000.

OLIVEIRA, A. G; MÜLLER, A. N; NAKAMURA, W. T. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administradores nas pequenas empresas**. Revista FAE, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1-12, set/dez 2000.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **MEI- Micro Empreendedor Individual**. s/d. Disponível em: <<http://www.portaldopreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>. Acesso em: 09/04/2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação: receba o Sebrae na sua empresa**. s/d. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/>>

agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empr
esa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>.
Acesso em : 26/03/2017.

_____. Unidade de Gestão Estratégica. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: 2014.

_____. Unidade de Gestão Estratégica. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 26/03/2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS- DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2015**. 7. ed. São Paulo. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS – SEBRAE/MG. **Como elaborar controles financeiros**. Minas Gerais. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/Atendimento/Imagens/Como%20Elaborar%20Controles%20Financeiros.pdf>>. Acesso em: 23/04/2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ – SEBRAE/PR. **Guia**

para a inovação: Instrumento de orientação para melhoria das dimensões da Inovação. Curitiba. 2010. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf> . Acesso em: 08/012017

Comportamento Empreendedor e Inovação: As Gerações Baby Boomers, X, Y e a Dimensão Oferta

Jonas Bovolenta¹

1. INTRODUÇÃO

O complexo cenário atual caracterizado pela dinamicidade, velocidade dos acontecimentos e a competitividade entre empresas justifica a importância de estudos sobre a inovação e sobre o comportamento empreendedor, na medida em que ambos podem ser chaves para a sustentabilidade das mesmas. Neste aspecto, existem inúmeras variáveis e complexidades que podem condicionar comportamentos e atitudes

1. Relações Públicas pela UNESP, Agente Local de Inovação do ER-Bauru, bovolenta.jonas@gmail.com

que refletem na disposição dos empreendedores para inovar. Tal complexidade é exemplificada nas modificações que as empresas vêm experimentando no mercado, sobretudo, a partir da década de 1990, com o avanço do desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação.

O objetivo central desse artigo é analisar a relação das influências das Gerações Baby Boomers, Geração X e Y, tomando por base suas características, contexto no desempenho Dimensão Oferta, do Radar da Inovação, de micro e pequenas empresas de Bauru e região. Para atingir ao objetivo proposto, além da aplicação de pesquisa bibliográfica, foi analisado o desempenho das trinta e oito pequenas empresas da área de comércio, serviço e indústria da região de Bauru-SP, participantes pelo Programa Agente Local de Inovação (ALI). A análise baseou-se na Dimensão Oferta do Radar da Inovação, especificamente nos ciclos 0 e 1 de aplicação do Radar, por se tratar da dimensão que evidencia os esforços e a disposição da empresa para disponibilizar novos produtos para o mercado e de que forma (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014). Realizou-se a comparação do desempenho das empresas antes e após a realização de ações focadas na Dimensão Oferta, como por exemplo: desenvolvimento e aplicação do mix de produtos, desenvolvimento de novos serviços, produtos complementares, ações voltadas para o aumento de ticket médio entre outros. Para efeito deste artigo, consideram-se as ações realizadas até o mês de dezembro de 2016.

A estruturação deste artigo segue primeiramente, apresentar o estudo bibliográfico, no qual foram abordados os principais assuntos relacionados às palavras chave em destaque. Posteriormente, apresentam-se os procedimentos metodológicos e a análise dos dados coletados aliado às principais ações propostas pelo pesquisador. Para finalizar, são apresentadas as considerações finais, com destaque para um breve relato sobre a experiência do pesquisador junto ao Programa ALI.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Schumpeter (1934), afirma que o empreendedor é um agente de transformação da inovação e influenciador dinâmico na expansão e desenvolvimento da economia. E, ainda, ressalta que o empreendedor é capaz de aliar com eficiência novas combinações de recursos; é o agente direto da realização. Complementando tal conceito, para Drucker (1986), empreendedor é quem cria novos mercados e novos consumidores, através da geração de um novo hábito de consumo em um novo contexto. O empreendedor deve mudar, transformar os valores existentes. O autor afirma que empreendedores inovam e que a “inovação é o instrumento específico

do empreendedorismo. É o ato que dota os recursos com uma nova capacidade para criar riqueza” (DRUCKER, 1993, p. 30).

Independente do ramo, atividade ou nicho de mercado, os empreendedores possuem algumas características em comum para transformar as ideias em oportunidades, no entanto, é preciso que esteja claro que não existe apenas um tipo ou perfil de empreendedor, ou seja, um modelo que possa ser identificado como único padrão para todas as pessoas empreendedoras.

Entretanto, as Organizações das Nações Unidas (ONU), identificaram dez características do comportamento empreendedor (SEBRAE 2012), quais sejam: **1.** Busca de oportunidade e iniciativa – executa ações antes do solicitado ou antes de ser forçado pela situação; **2.** Correr riscos calculados – analisa as alternativas e calcula possíveis riscos; **3.** Exigência de qualidade e eficiência – executa ações de maneira eficaz e melhor, mais rápido ou mais barato; **4.** Persistência – age de maneira constante diante de um obstáculo significativo; **5.** Comprometimento – coloca-se como responsável das causas de seus sucessos e fracassos e assume a responsabilidade pelos resultados obtidos; **6.** Busca de informações – dedica-se de maneira proativa em obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes; **7.** Estabelecimento de metas – estabelece sistematicamente metas e objetivos claros que são desafiantes; **8.** Planejamento e monitoramento sistemáticos – planeja e delega tarefas com prazos definidos; monitora

sistematicamente cada ação; **9.** Persuasão e rede de contatos – utiliza estratégias e ações para influenciar ou persuadir os outros; **10.** Independência e autoconfiança – busca autonomia em relação a normas e controles dos outros.

Dessas dez características identificadas pela ONU como forma de classificar o comportamento empreendedor, é necessário, além de entender as atitudes que levam o empreendedor a tomar decisões, compreender também o contexto e o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.

Para Silveira (2008) antes da abertura econômica dos anos 1990, o termo empreendedor era quase que desconhecido no Brasil devido à instabilidade econômica e política.

Não obstante, o termo vem ganhando força desde então, pois os estudos sobre empreendedorismo são especialmente importantes quando aliados às micro e pequenas empresas (MPEs) e à inovação. Dornelas (2005) afirma que o desenvolvimento do empreendedorismo e das MPEs tem recebido significativa atenção no Brasil, por meio de instituições de apoio, incentivo à abertura de novas empresas, objetivando o impulsionamento da economia do país.

Nota-se que as micro e pequenas empresas apresentam três contribuições claras para a economia, segundo o World Bank (2006 apud DUARTE, 2013). A primeira compete ao seu impacto no mercado de trabalho pela geração de emprego e, por esse motivo, contribui com a redução da pobreza e consequentemente no aumento do poder de compra. A segunda, refere-se ao fato de que elas são fontes de inovação, o

que colabora com o crescimento das taxas de desenvolvimento do empreendedorismo local. E a terceira, pelo incentivo à economia no que diz respeito à abertura de novas atividades.

Requião (2007), considera o papel de um micro ou pequeno negócio como de grande importância no cenário econômico brasileiro, confirmado por meio da pesquisa realizada pelo Guia Básico Sobre os Pequenos Negócios (GBPN) de São Paulo, em que as MPEs já representam em média quase 99,2% das empresas brasileiras, empregando em média 60% das pessoas que estão economicamente ativas do Brasil.

Levando em consideração a importância das MPEs na economia, vale ressaltar que o reflexo disso passa a ser a inovação como um dos vários componentes importantes do ambiente das MPEs, pois representa a manutenção da competitividade no mercado, a oportunidade para crescimento de atividades novas e produtos/serviços inovadores, com o propósito de lançar novidades para a área econômica. Ela pode ser concebida na criação de um produto ou processo melhor como transformação do conhecimento de valor comercial (DORNELAS, 2005).

É possível compreender a inovação aliada à melhoria contínua; a uma capacidade e predisposição do empreendedor em ser mais criativo, em ir mudando gradualmente algo na empresa que possa, no futuro, impactar no seu negócio de forma positiva.

Sobre essa questão Trías de Bes e Kotler (2011) reforçam que não se pode deixar que a inovação radical ofusque outros tipos de inovações mais graduais, implementadas sem muito investimento ou tecnologia. Para os autores “de fato, a inovação

nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação, passo a passo, também é inovação – e é tão necessária, ou até mais, que a versão radical” (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011, p. 18).

É importante a compreensão dessa visão de inovação, especialmente quando se trata de estudar a inovação e o empreendedorismo em MPEs. Pois, normalmente esse tipo de empresa tem alguma dificuldade em inovar e, se o empreendedorismo é o motor para que isso ocorra, ou seja, o empreendedor é agente de inovação (SCHUMPETER 1934), tem-se então uma relação inexoravelmente estabelecida entre inovação, empreendedorismo e MPEs.

Faz-se necessário, portanto, o entendimento sobre o comportamento inovador para que se possa compreender a relação entre empreendedorismo e inovação nas MPEs.

2.1.1 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: AS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X e Y

Para Oliveira (2008) hoje, o cenário é caracterizado por modificações constantes, em um contexto totalmente globalizado e unificado por meio da tecnologia da informação, fazendo com que mudanças façam parte do dia a dia da sociedade, exigindo adaptação constante para aqueles que buscam o desenvolvimento em meio ao contexto complexo.

Nesta realidade, o desafio de integrar três gerações distintas entre si, em um mesmo cenário empresarial, passa a ser

fundamental na análise das relações que dinamizam o dia a dia das empresas que, por muitas vezes, pode gerar conflitos de interesses entre os indivíduos. Analisar cada geração, seus valores, crenças sobre as organizações, a ética de trabalho, os motivos pelos quais trabalham, o comportamento no trabalho que afeta de forma singular o padrão de resposta às situações e instituições, se faz necessário para entender de fato o desenvolvimento e os conflitos entre essas gerações, mas principalmente, se seus comportamentos influenciados e formados em épocas diferentes, afetam e/ou influenciam a inovação nas MPEs. Pois, atualmente, convivem-se em um âmbito social diferentes gerações, mais especificamente a dos Baby Boomers, da geração X, da geração Y e da geração Z. Hoje, em intervalos de quinze anos ou menos, já se forma uma nova geração, com características diferentes da anterior (OLIVEIRA, 2008). Diante desse cenário em mutação, achase importante investigar a relação entre empreendedorismo e inovação nas MPEs sob a ótica de três gerações: baby boomers, X e Y, na medida em que essas três gerações atuam e empreendem simultaneamente nesse mesmo cenário.

Segundo Meir (apud LULIO, 2017), a análise das gerações é feita de acordo com o uso das tecnologias pelas pessoas e das relações entre elas e o hábito de consumo, sempre levando em consideração os aspectos comportamentais. O perfil comportamental de pessoas nascidas em um mesmo período é o que determina uma geração.

Por isso, nesse estudo, propõe-se estabelecer uma relação entre o empreendedorismo e o perfil das três gerações, como

forma de verificar a sua disposição para a inovação. A fim de introduzir a essa reflexão, elaborou-se o quadro 1, em que se busca estabelecer um nexu entre essas gerações e as características empreendedoras segundo a ONU:

Quadro 1: Gerações X empreendedorismo

GERAÇÕES X EMPREENDEDORISMO			
GERAÇÃO	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS MARCANTES	CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS ONU
Baby Boomers	Nascidos entre 1940 e 1960. Educados com muita disciplina e rigidez.	São pessoas que buscaram a estabilidade no emprego e colocam a carreira acima de tudo, seguem valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações profissionais, educação e criação dos filhos. Consideram o trabalho sua principal prioridade. São competitivos e focam em resultados. Têm dificuldades com tecnologia.	Correr riscos calculados; Estabelecimento de metas; Planejamento e monitoramento sistemáticos.

Geração X

Nascidos entre 1960 e 1980. Presenciaram fatos importantes e foram marcados por movimentos revolucionários.

São pessoas conservadoras, materialistas e possuem aversão a supervisão. São autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos. São experientes e dedicados, comprometidos com os objetivos da empresa. Aprenderam tecnologia na adolescência.

Exigência de qualidade e eficiência; Persistência; Comprometimento.

Geração Y

Nascidos entre 1980 e 2000. Nasceram em um período de prosperidade econômica e acompanharam a revolução tecnológica.

São pessoas consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, no entanto são conscientes com o meio ambiente e com os direitos humanos. Costumam fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de desafios e oportunidades. Lidam com facilidade com as tecnologias. Possuem elevada autoestima, comprometidos com seus valores. Fascinados por desafios, odeiam controle, burocracia e atividades rotineiras. Vivem em redes. São nativos digitais.

Independência e autoconfiança; Busca de oportunidade e iniciativa; Busca de informações.

Fonte: elaborado pelo autor

Os nascidos entre 1946 e 1967, são denominados como a geração Baby Boomers, podendo ser traduzida como “explosão de bebês”. Os Baby Boomers foram um fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra, ocasião em que os soldados voltaram para suas casas e conceberam filhos em uma mesma época. Apareceram durante o período de guerra e do pós-guerra, em um ambiente de escassez, valorizando austeridade, segundo Conger (1998). O autor afirma também que esta geração foi educada com rigidez e seguiam regras padronizadas em relação à disciplina e à obediência, pois são compostas por pessoas que presenciaram a guerra e os movimentos feministas na luta pelos seus direitos; pessoas que buscaram a estabilidade no emprego e colocam a carreira acima de tudo. Geração que segue valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações profissionais, educação e criação dos filhos, e concebe o casamento como uma instituição consolidada, entre outros (CONGER, 1998). Pode-se acreditar que o contexto da geração Baby Boomers não favorecia o desenvolvimento de comportamentos inovativos, na medida em que a falta de instituições governamentais que fomentassem o empreendedorismo sugere a falta de incentivo e apoio a um ambiente propício à inovação. Pode-se também relacionar com algumas características da própria geração que busca estabilidade na carreira, de sofrer riscos calculados e ter dificuldades em lidar com a tecnologia e, por isso, é provável que seu comportamento seja classificado com baixa disposição para a inovação.

No que diz respeito à Geração X, Oliveira (2008) afirma que é composta pelos nascidos entre 1960 e 1980. Período do qual as tecnologias da informação avançaram significativamente, influenciando diretamente a juventude da época, fazendo com que houvesse uma aceleração das atividades diárias e no hábito de vida. Essa geração desenvolveu-se em um contexto de transformação, uma vez que presenciou a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim, entre outros acontecimentos políticos e sociais, por isso é uma geração desenvolvida em um cenário de mudanças. Oliveira (2009) ressalta também que foi uma geração influenciada por programas de televisão, motivo pelo qual fez com que a rotina familiar mudasse em função da novidade tecnológica, pois a família passou a se reunir diariamente na frente da televisão, como se fosse uma celebração diária. Para Kanname (1999), as pessoas dessa geração têm a mesma valorização que a geração anterior relacionada ao trabalho e percebem a estabilidade financeira como forma de garantir a realização dos desejos pessoais. No entanto, eles valorizam trabalhar para si próprios, são altamente empreendedores, promovendo o desenvolvimento da própria autoestima. Os valores da geração X, podem ser considerados mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência. Lombardia (2008, p.4) explicita que as pessoas pertinentes a essa geração são conservadoras, materialistas e possuem aversão a supervisão. São autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativas. Quando relacionada

ao empreendedorismo, pode-se considerar que o estímulo ambiental da geração X, era mais favorável à inovação, pois o surgimento de instituições de apoio ao tema como, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX) que sintonizados com a importância do empreendedorismo no Brasil foram vanguarda no seu desenvolvimento e evolução. Também deve-se considerar a abertura econômica, o avanço significativo tecnológico e o próprio perfil geracional composto por pessoas que valorizam trabalhar para si próprios, autoconfiantes e muito criativos, podem ter contribuído para que se reconhecesse essa geração como mais inovadora.

A Geração Y, segundo Lombardia (2008) são as pessoas nascidas entre 1980 e 2000, no efervescente contexto da globalização, do avanço tecnológico, internet e da alta complexidade e competitividade nos negócios. Desenvolveram-se em um contexto de liberdade, velocidade, consumo e tecnologia – fatores que são refletidos, atualmente, em seu comportamento. O autor ainda afirma que são caracterizados pela relutância em obedecer a hierarquia, são questionadores e demonstram claramente atitudes de inquietação, procuram flexibilidade e autonomia na realização de tarefas. Oliveira (2009), ressalta que a Geração Y é considerada ambiciosa, individualista, instável, no entanto, é consciente com o meio ambiente e com os direitos humanos. Costumam fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam

de desafios e oportunidades. Lidam com facilidade com as tecnologias, não se assustam com as mudanças dos meios de comunicação. Relacionando com o empreendedorismo, nota-se que o estímulo ambiental à Geração Y é favorável para inovar e empreender, pois no contexto da globalização, do avanço tecnológico e das próprias características da geração, considerada ambiciosa, movida a desafios e sua facilidade com a tecnologia, faz com que possa ser alto o nível de disposição a inovação.

Quando essas gerações se tornam empreendedoras de micro e pequenas empresas, onde se pesam as limitações desse tipo de empresa e a inovação como uma forma de superá-las, ter um comportamento mais propenso à inovação pode ser importante para a sustentabilidade.

Sabe-se que a inovação é uma competência importante para as MPÉs. E, por isso, o interesse em desenvolver um estudo que pudesse identificar a relação entre o comportamento empreendedor dessas três gerações e a inovação, a fim de poder, por meio de um estudo exploratório, familiarizar-se com o tema tão atual e inexplorado. Para tanto, o estudo se apoiou em um importante programa criado pelo do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), conjuntamente com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Programa Agentes Locais de Inovação.

2.1.2 PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO: O RADAR DE INOVAÇÃO E A DIMENSÃO OFERTA

O programa Agente Local de Inovação (ALI) tem como principal objetivo analisar a realidade das MPEs e por meio de sua metodologia fomentar a prática de ações de inovação, bem como, identificar oportunidades de melhorias. Sua metodologia é baseada na aplicação do diagnóstico empresarial de gestão (MEG) e do Radar da Inovação. Com acompanhamento contínuo, os gráficos gerados pelo radar também mensuraram o desenvolvimento e evolução das empresas durante o programa, SEBRAE (2011). Desenvolvido pela empresa Bachmann & Associados juntamente com o SEBRAE, o Radar da Inovação é uma metodologia que analisa de maneira sistêmica o quanto uma empresa é inovadora (SEBRAE, 2011). No total, o Radar da Inovação trabalha com 13 dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiente Inovadora. Dessas dimensões apresentadas, nota-se a Dimensão Oferta, a que se refere aos produtos oferecidos e de que forma pela empresa ao mercado.

A escolha da Dimensão Oferta para a devida análise deste artigo pode ser atribuída por representar no Radar da Inovação, a disposição da empresa em disponibilizar ao mercado novos produtos, medindo assim a ousadia do empresário no sentido de correr risco com estes novos produtos. Sendo

assim, nota-se uma grande importância em analisar os resultados da Dimensão Oferta das empresas participantes do programa, e relacionar com as gerações (Baby Boomers, X e Y) dos respectivos empresários a fim de diagnosticar possíveis influências de cada uma no que diz respeito à disposição em inovar no dia a dia.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, optou-se num primeiro momento pela aplicação de uma pesquisa bibliográfica como forma de adquirir conhecimento teórico no que diz respeito a empreendedorismo, inovação, gerações Baby Boomers, X e Y. Aliado à pesquisa bibliográfica, a aplicação do Radar da Inovação tem como objetivo a apresentação de forma quantitativa do grau de inovação, no caso, como objeto de estudo da Dimensão Oferta das empresas em questão como forma de fazer uma análise numérica e comparar com os resultados. A amostra da pesquisa compõe-se por trinta e oito micro e pequenas empresas no setor de comércio, serviços e indústria. Neste estudo pretende-se analisar o grau de inovação da Dimensão Oferta, verificando desenvolvimento nos ciclos 0 e 1, nos períodos de agosto de 2015 a dezembro de 2016.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Partindo do grupo de empresas pertencentes às gerações Baby Boomers, X e Y, coletou-se as informações referentes à Dimensão Oferta do Radar da Inovação de cada empresa e sua respectiva Média Global. Para a análise realizada nesse artigo foram considerados apenas os dois primeiros ciclos - 0 e 1. Inicialmente será apresentado os gráficos 1 e 2, com a média global de todas as empresas pesquisadas e em todas as dimensões, referentes ao ciclo 0 e 1.

Gráfico 1 – Ciclo 0 - Média global das 13 dimensões das 38 empresas pesquisadas



Gráfico 2 – Ciclo 1 - Média global das 13 dimensões das 38 empresas pesquisadas



De acordo com o gráfico 1, relacionado ao ciclo 0, é possível destacar as dimensões Marca e Relacionamento como as de maior desempenho em inovação das empresas analisadas. Já no gráfico 2, relacionado ao ciclo 1, nota-se a evolução dessas dimensões, mas também uma melhora na Dimensão Oferta, que será analisada neste artigo.

Observa-se também que outras dimensões do Radar da Inovação apresentam pontuações muito baixas, indicando dificuldades de implementação de inovações, visto a oportunidade de melhoria nas dimensões Processos e Agregação de Valor.

Como forma de aprofundar o estudo, especialmente na Dimensão Oferta e, para relacionar os resultados obtidos do Radar de Inovação com os conceitos apresentados na revisão da literatura, a análise foi segmentada por geração no que diz respeito à pontuação obtida referente à dimensão pesquisada e que foi sistematizada nos quadros: 2, 3 e 4.

Geração Baby Boomers – quadro 2

Nota-se no quadro 2 que a média da Dimensão Oferta no ciclo 0, entre os empresários nascidos entre 1946 a 1967, os chamados baby boomers, foi de 2,66 obtendo uma evolução de 0,74 no ciclo 1, chegando em uma média de 3,4. No que diz respeito à média global de inovação, os baby boomers tiveram uma evolução de 0,13 entre o ciclo 0 e 1, tendo médias respectivamente de 2,05 e 2,18.

Quadro 2: Resultados Geração Baby Boomers

Empresa	AÇÕES SUGERIDAS	AÇÕES REALIZADAS	DIMENSÃO OFERTA R0	MÉDIA OFERTA R0	DIMENSÃO OFERTA R1	MÉDIA OFERTA R1	DIMENSÃO INOVAÇÃO GLOBAL R0	MÉDIA INOVAÇÃO GLOBAL R0	DIMENSÃO INOVAÇÃO GLOBAL R1	MÉDIA INOVAÇÃO GLOBAL R1
EMPRESA 1	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig;	Mix de Produto	3		3		1,7		1,9	
EMPRESA 2	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig; Estratégia de Fidelização;	Capacitação funcionários, mix de produtos, planejamento de comunicação digital	3		4		2,2		2,6	
EMPRESA 3	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Estratégia de Fidelização;	Mix de Produto	2	2,66	3	3,4	1,9	2,05	1,9	2,18
EMPRESA 4	- Mix de Produto; Plan de com. dig; Estratégia de Fidelização;	Mix de Produto	2		3		1,9		1,9	
EMPRESA 5	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Plan de com. dig; Estratégia de Fidelização;	Mix de Produto; Aumento planejamento de comunicação digital.	3		3,7		1,9		2	
EMPRESA 6	- Mix de Produto; Plan de com. dig; Estratégia de Fidelização;	Mix de Produto	3		3,7		2,7		2,8	

Fonte: elaborado pelo autor

Geração X – quadro 3

Entre os empresários nascidos nos anos 60 até os anos 80, a chamada geração X, nota-se que a média da Dimensão Oferta no ciclo 0 foi de 3,34 e 4,15 no ciclo 1, tendo, portanto, uma evolução de 0,81 entre os ciclos. Já no que diz respeito a média global de inovação, atribui-se uma evolução de 0,22 entre o ciclo 0 e 1, tendo respectivamente as médias de 2,11 e 2,33.

Quadro 3: Resultados Geração X

Empresa	AÇÕES SUGERIDAS	AÇÕES REALIZADAS	DIMENSÃO OFERTA R0	MÉDIA OFERTA R0	DIMENSÃO OFERTA R1	MÉDIA OFERTA R1	DIMENSÃO INOVAÇÃO GLOBAL R0	MÉDIA INOVAÇÃO GLOBAL R0	DIMENSÃO INOVAÇÃO GLOBAL R1	MÉDIA INOVAÇÃO GLOBAL R1
EMPRESA 7	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Mix de Produto	3		4		2		2,3	
EMPRESA 8	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.		4		4		2,5		2,7	
EMPRESA 9	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Capacitação funcionários, mix de produtos, planejamento de comunicação digital	3		5		1,8		2	
EMPRESA 10	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Capacitação funcionários, mix de produtos, planejamento de comunicação digital	1,7		4		2		2,3	
EMPRESA 11	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Mix de produtos, planejamento de comunicação digital	2,6		2,6		2,1		2,2	
EMPRESA 12	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Mix de Produto, aumento de ticket médio	5		5		1,8		2	
EMPRESA 13	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Mix de Produto	2		3		1,7		1,9	
EMPRESA 14	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Mix de Produto	2		4		1,7		2	
EMPRESA 15	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	planejamento de comunicação digital	5	3,12	5	4,03	2,6	2,11	2,9	2,33
EMPRESA 16	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Mix de Produto	3		4		1,7		1,8	
EMPRESA 17	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	planejamento de comunicação digital, Aumento de Ticket Médio	3		5		1,9		2,1	
EMPRESA 18	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Mix de Produto, aumento de ticket médio	2,2		2,2		1,7		1,7	
EMPRESA 19	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.		5		5		2,7		3,2	
EMPRESA 20	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Mix de Produto	3		3,7		2,2		2,5	
EMPRESA 21	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.		5		5		3,3		3,5	

EMPRESA 22	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	5	3,12	5	4,03	2,6	2,11	2,7	2,33
EMPRESA 23	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Mix de Produto 3		4		2,1		2,4	
EMPRESA 24	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de	Mix de Produto 1,7		2,3		1,7		1,8	

Fonte: elaborado pelo autor

Geração Y – quadro 4

A geração Y, dos empresários nascidos entre 1980 e 2000, obteve a maior média do ciclo 0 entre as gerações, com a média de 3,44, no entanto apresentou a menor evolução entre os demais com a média de 3,82, ou seja, 0,38 entre os ciclos. Já no que diz respeito a média global de inovação, nota-se que no ciclo 0 a média foi 2,11 e no ciclo 1 de 2,23, tendo uma evolução de 0,12 entre os ciclos.

Quadro 4: Resultados Geração Y

Empresa	AÇÕES SUGERIDAS	AÇÕES REALIZADAS	DIMENSÃO OFERTA R0	MÉDIA OFERTA R0	DIMENSÃO OFERTA R1	MÉDIA OFERTA R1	DIMENSÃO INOVAÇÃO GLOBAL R0	MÉDIA INOVAÇÃO GLOBAL R0	DIMENSÃO INOVAÇÃO GLOBAL R1	MÉDIA INOVAÇÃO GLOBAL R1
EMPRESA 25	- Mix de Produto; Aumento ticket médio;	Mix de produtos	2,3	3,44	3,3	3,82	1,9	2,04	2,2	2,23
EMPRESA 26	- Mix de Produto; Aumento ticket médio;		5		5		2,4		2,6	
EMPRESA 27	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Capacitação funcionários, mix de produtos, planejamento de comunicação digital, Desenvolvimento de novos serviços	2		4		1,6		1,7	
EMPRESA 28	Capacitação de funcionários.	Capacitação de funcionários.	3,7		3,7		2,2		2,4	
EMPRESA 29	- Mix de Produto; Aumento ticket médio;		2,3		2,3		1,7		1,7	
EMPRESA 30	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.		3		3		1,9		2	
EMPRESA 31	-Capacitação de funcionários; mix de produtos	Capacitação funcionários, mix de produtos	4		4		1,7		1,8	
EMPRESA 32	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Capacitação funcionários, mix de produtos, planejamento de comunicação digital, Desenvolvimento de novos serviços	2,3		3		1,7		1,9	
EMPRESA 33	Mix de produtos.	Mix de produtos.	2,6		2,6		2,2		2,5	
EMPRESA 34	- Mix de Produto; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.	Capacitação funcionários, mix de produtos, planejamento de comunicação digital, Desenvolvimento de novos serviços	5		5		2,6		2,7	
EMPRESA 35	Mix de produtos.	Mix de produtos.	3		3,7		2,3		2,7	

EMPRESA 35	Mix de produtos.	Mix de produtos.	3		3,7		2,3		2,7
EMPRESA 36	- Mix de Produtos; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de	Mix de produtos, aumento de ticket médio	4	3,44	5	3,82	1,7	2,04	1,9
EMPRESA 37	- Mix de Produtos; Aumento ticket médio; Capacitação func.; Plan de com. dig.		5		5		2,5		2,7
EMPRESA 38	- Mix de Produtos; Aumento ticket médio;		4		4		2,2		2,5

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se atribuir tais resultados dos Baby Boomers muito em função de suas características, geração da qual sempre buscou estabilidade no emprego, aliado às suas dificuldades com a tecnologia, somado a falta de estímulo à inovação. É notório que comparado às outras gerações, os resultados serão menores. Nota-se também que a soma entre os ciclos 0 e 1, nessa dimensão, chegou-se a uma pontuação de 6.1, passa a ser menor na comparação entre outras gerações, ficando evidente nas ações realizadas nestas empresas, no caso, quando se passa a comparar as ações sugeridas com as realizadas, a maior parte trabalhando com o mix de produtos.

Já no que diz respeito a geração X em comparação com a anterior, nota-se que os resultados passam a ser maiores nas médias da Dimensão Oferta e Inovação Global e também na soma dos ciclos 0 e 1, chegou-se a uma pontuação de 7.15, e a isso, pode-se atribuir às características da Geração X, auto-confiantes, cumprem os objetivos, são criativos, aprenderam a lidar com a tecnologia, pode-se inferir que a disposição para inovar desta geração é maior que sua antecessora. Tal disposição é evidenciada pela comparação de ações sugeridas com as realizadas e também pela diversidade de ações voltadas para a Dimensão Oferta das empresas, no caso, o

desenvolvimento do Mix de Produtos, planejamento de comunicação na WEB (tecnologia), desenvolvimento de novos serviços, entre outros.

Comparado as gerações antecessoras na geração Y, nota-se resultados melhores, levando em consideração que a soma dos ciclos foi de 7.26, muito disso se deve às características da Geração Y, pessoas que gostam de desafios e oportunidades, considerados nativos digitais, pela facilidade que lidam com as tecnologias aliado também ao estímulo ambiental totalmente favorável à inovação. Nota-se também o maior desempenho da Geração Y na média da Dimensão Oferta do ciclo 0, evidenciado pelas suas características e contexto.

2.3.1 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Para as empresas segmentadas aos empresários da Geração Baby Boomers, as ações foram concentradas na melhoria na área comercial e no aumento de faturamento, dentre as ações direcionadas a esse objetivo, destaca-se o desenvolvimento do mix de produtos pela maioria das empresas, levando à melhoria da pontuação na Ambiência Inovadora. Notou-se que essas ações apresentaram impactos positivos praticamente na maior parte das empresas, aumentando as pontuações do Ciclo 1, representando uma melhora na capacidade de inovação dessas empresas, pois a média geral dessas empresas no ciclo 0 era de 2,05 e no ciclo 1 2,18,

apresentando uma melhora de 0,13. Já para as empresas segmentadas na Geração X, as ações foram focadas no aumento de faturamento direto, por meio do desenvolvimento do mix de produtos e também no foco de capacitação para funcionários e planejamento de comunicação web (tecnologia), levando a melhoria da pontuação da Ambiência Inovadora, aumentando as pontuações do Ciclo 1, pois a média geral dessas empresas no ciclo 0 era de 2,11 e no ciclo 1 2,33, apresentando uma melhora de 0,22.

Já para nas empresas da Geração Y, as ações também foram direcionadas para o aumento de faturamento por meio de ações com foco no desenvolvimento do mix de produtos, capacitação de funcionários e planejamento de comunicação web (tecnologia), ocasionando o aumentando nas pontuações do Ciclo 1, pois a média geral dessas empresas no ciclo 0 era de 2,11 e no ciclo 1 2,33, apresentando uma melhora de 0,12.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central foi analisar a relação e a influência do comportamento empreendedor das Gerações Baby Boomers, X e Y, suas características, contexto e afins sobre a pontuação da Dimensão Oferta das empresas e pode-se considerar que esse objetivo foi alcançado, na medida em que foi possível primeiramente, compreender as características, o contexto

de cada geração a fim de analisar e relacionar as possíveis influências no comportamento do empreendedor no que diz respeito à disposição para inovar. Foram trinta e oito empresas analisadas nos setores de comércio, indústria e serviços, desenvolvidas durante todas as etapas do Projeto ALI. Antes da análise dos resultados, foi explanado por meio de uma pesquisa bibliográfica as características, o contexto das Gerações. Posteriormente as empresas foram segmentadas em três grupos, Geração Baby Boomers, Geração X e Geração Y, com objetivo de analisar os dados obtidos pelo Radar da Inovação baseados em suas respectivas características e contexto.

Concluiu-se que os resultados obtidos de cada geração podem sofrer certa influência sob suas características, contexto e estímulo ambiental à inovação. No entanto, nota-se oportunidades para futuras análises no que diz respeito às gerações, baseando-se em seus respectivos contextos, com as ferramentas de relacionamento com os clientes na era digital, tendo com base o seguinte questionamento: “Qual a relação das gerações com o desenvolvimento do relacionamento com o cliente na era digital?”

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI**: Relatório Técnico. Curitiba. 2014

CONGER, J. **Quem é a geração X?** HSM Management, Ed.11. 1998.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUARTE, E.M. **O Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas: Um estudo aplicado à cidade de Pará de Minas – MG.** 2013. Disponível em <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_ednei_magela_duarte_2013.pdf> Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **Administração em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1997.

KANAAME, R. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI** 2ª ed. São Paulo: ATLAS, 1999.

LOMBARDIA, P. G. **Quem é a geração Y?** HSM Management, n.70, 2008.

LULIO, M. **Geração Baby Boomer, X, Y ou Z: Entenda onde você se encaixa.** 2017. Disponível em <<http://www.consumidormoderno.com.br/2017/02/20/geracao-baby-boomer-x-y-z-entenda/>> . Acesso em: 03 de março de 2017

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2008.

REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Curso de Direito Comercial.** São Paulo: Saraiva, 2007.

SEBRAE. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec.** 201?. Disponível em < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec> > Acesso em: 10 de fevereiro de 2017.

_____. **Unidade Temática 6: Inovação na Pequena Empresa – Conceitos e Gestão.** Manual do Participante. Brasília: S/N, 2011.

SILVEIRA, A. Carlos. Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender. Disponível em: <http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo_daniele.pdf>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2017.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development.** Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

TRÍAS DE BES, F; KOTLER, P. **A bíblia da inovação.** São Paulo: Leya, 2011.

Análise da Influência do Planejamento Estratégico na Inovação em Micro e Pequenas Empresas

Júlia Ferreira Lima Cavaleiro¹

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico pode ajudar as organizações a superarem muitos desafios, inclusive seu processo requer aprendizagem e esta, por sua vez, pode impulsioná-las às melhorias e incrementos no seu negócio e a torná-las mais competitivas e inovadoras. Quando relacionado aos processos organizacionais, o planejamento estratégico poderá apoiar o desenvolvimento de uma visão mais crítica sobre eles, trazendo para as organizações formas mais inovadoras

1. Graduada em Engenharia de Produção pela FEB/UNESP, Agente Local de Inovação no Escritório Regional de Bauru. juliaflc@gmail.com

de agirem junto ao mercado competitivo. Por isso, pode-se afirmar que o planejamento estratégico traz inúmeras vantagens para as organizações. Dentre as vantagens trazidas pelo planejamento estratégico, segundo Megginson; Mosley; Pietri Junior (1986) podem-se destacar: aumento da capacidade de adaptar-se às mudanças; auxílio na cristalização de acordos sobre assuntos de importância; oferece maior capacitação aos administradores para enxergarem o quadro operativo com maior clareza; auxilia no estabelecimento de responsabilidades com maior precisão; melhora a coordenação entre as partes da organização; torna os objetivos mais claros e conhecidos por todos; minimiza as adivinhações e; economiza tempo, esforços e recursos financeiros.

No entanto, para Oliveira; Terence; Escrivão Filho (2010), os estudos relacionados ao planejamento estratégico, apesar de serem amplamente discutidos na literatura administrativa, são embasados nas necessidades, desafios e características das grandes empresas. Quando se relaciona o planejamento estratégico às micro e pequenas empresas (MPEs) identifica-se que ele ainda é raro. Portanto, para evitar ser apenas uma empresa reagindo ao ambiente, é essencial que a organização realize um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo, atrelado à inovação, tornando-a mais competitiva, capaz de usufruir das oportunidades, precaver-se quanto às ameaças e manter-se ativa e

próspera perante as mudanças rápidas e frequentes no mercado (TERENCE, 2002).

Este trabalho tem como objetivo verificar se o processo de elaboração do planejamento estratégico influencia os resultados das Dimensões Processos, Organização e Ambiente Inovadora que compõem a metodologia Radar da Inovação. Para tanto, além da aplicação da metodologia do Radar de Inovação, foi também utilizada uma observação direta a fim de se realizar um diagnóstico sobre as etapas de planejamento a partir do SEBRAE (2015a). A pesquisa foi realizada com uma amostra de oito MPEs relacionadas ao setor de alimentação, atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), na cidade de Bauru-SP.

Este trabalho é composto por introdução; revisão da literatura; procedimentos metodológicos; apresentação, análise e discussão dos resultados; considerações finais; agradecimentos e; referências bibliográficas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS MICRO E PEQUENAS

As MPEs possuem destaque na economia brasileira, representando 98,1% do total de empresas existentes e sendo

responsável por aproximadamente 40% da massa de remuneração paga aos empregados formais de empresas privadas (SEBRAE, 2014).

Existem diferentes critérios para a definição do porte das MPEs, no entanto este trabalho utiliza a classificação empregada pelo SEBRAE (2014), em que as microempresas possuem faturamento anual de até R\$360.000,00 e as pequenas empresas são aquelas que possuem faturamento anual entre R\$360.000,00 à R\$3.600.000,00.

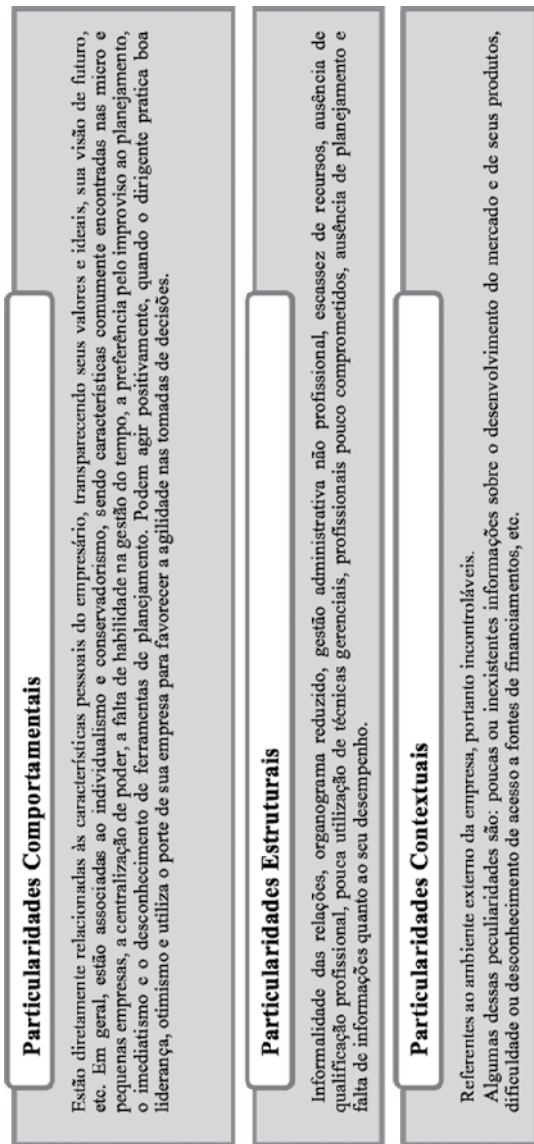
Em especial, as MPEs do segmento de alimentação no Estado de São Paulo, apresentam resultados positivos mesmo perante a crise que Brasil vem enfrentando desde 2014. A média de faturamento do setor aumentou de R\$311.392,07 em 2014 para R\$350.089,74 em 2015. Porém, deve-se levar em consideração que, ao mesmo tempo em que houve um aumento no faturamento, houve também um aumento nos custos destes estabelecimentos. Uma característica marcante do segmento é que 89% dos empresários do ramo realizam a gestão da empresa e 82% também se dedicam ao atendimento ao cliente, ou seja, assim como ocorre em outros segmentos de MPEs, ocorre acúmulo de funções na gestão (SEBRAE-SP, 2016).

Ainda segundo o SEBRAE-SP (2016), existem algumas tendências no segmento de alimentação e, os empresários

do ramo precisam estar atentos a elas visando manterem-se competitivos. Entre essas tendências encontram-se: as pessoas estão buscando cada vez mais qualidade em sua alimentação; o consumidor está mais atento à procedência do alimento; a empresa deve proporcionar experiência única e agradável; busca de parcerias para reduzir custos, agregar serviços, etc.; disponibilidade constante de novas tecnologias; busca constante por inovação; turismo gastronômico; customização; diferenciação; entre outras. É importante considerar essas tendências para a elaboração do planejamento estratégico, aproveitando ao máximo as oportunidades presentes no mercado.

O planejamento estratégico relacionado às MPEs possui determinadas características normalmente ligadas à gestão. Essas características ou particularidades podem influenciar positivamente ou negativamente a empresa. Segundo Terence (2002), essas particularidades variam de empresa para empresa. Entretanto, a mesma autora elenca algumas delas que são mais citadas na literatura especializada, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Particularidades do planejamento estratégico nas MPEs



Fonte: Adaptada de Terence (2002)

Essas particularidades podem influenciar a forma como as MPEs desenvolvem seu planejamento estratégico. Por exemplo, o conservadorismo pode ser uma barreira ao planejamento estratégico, na medida em que o processo de planejar pode indicar necessidades de mudanças na empresa. Ora, comportamentos conservadores, muitas vezes, são avessos às mudanças. Por isso, estudar as particularidades das MPEs torna-se relevante para se pensar no planejamento estratégico e, a partir desses estudos, verificar quais são as particularidades impeditivas ou facilitadoras desse processo.

Pensando na importância do planejamento estratégico para as MPEs e em formas que minimizem as dificuldades ligadas à sua implementação, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) desenvolveu e colocou à disposição das mesmas um curso intitulado “Na Medida: Planejamento Estratégico”, no qual o empresário aprende uma técnica desenvolvida especificamente para as MPEs. Os passos sugeridos pela apostila do curso são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas do planejamento estratégico

Etapa	Descrição
I. Avaliação inicial da empresa	<p>Momento em que devem ser respondidas as seguintes perguntas, com a finalidade de entender a função da empresa: - Para onde vamos? - O que fazemos? - Como fazemos? - Para quem fazemos? - O que eles querem? - Como entregamos? - Outras empresas fazem melhor? - Como podemos melhorar? - Como trabalhamos? - Como divulgamos nossas realizações? - Como gerenciamos? - Nosso cliente está satisfeito?</p>
II. Análise dos Stakeholders	<p>Listar todos os envolvidos com a empresa e identificar os interesses específicos de cada relacionados à empresa, avaliar impactos positivos e negativos que possam causar e, posteriormente, elaborar estratégias potenciais para lidar com esses impactos.</p>
III. Análise ambiental	<p>Analisar os ambientes interno e externo à empresa através da ferramenta SWOT, sendo que os fatores internos (forças e fraquezas) podem ser controlados e são resultado das estratégias adotadas pela empresa, enquanto os fatores externos (oportunidades e ameaças) não podem ser controlados e são resultado de variáveis externas à empresa.</p>
IV. Definição da missão	<p>A missão é a razão pela qual a empresa existe. É importante que a frase síntese da missão da empresa busque conter: o que fazemos? Para quem fazemos? E como fazemos?</p>
V. Definição da visão	<p>É a maneira como a empresa se enxerga no futuro. A visão precisa ser realista, conter objetivos de longo prazo e gerais e precisa inspirar as pessoas. Nessa etapa, é importante refletir sobre o que a empresa é hoje e como deseja ser daqui aproximadamente cinco anos (o tempo de previsão é escolhido pelo empresário, porém no contexto atual sugere-se utilização de dois a cinco anos).</p>

<p>VI. Identificação dos valores</p>	<p>Os valores são o ponto de vista da empresa em relação ao seu ambiente, sua forma de pensar e agir. Nesse momento é importante identificar quatro tipos de valores: mantidos (aqueles que já possuem e devem ser mantidos), incorporados (ainda não tem, porém, gostariam de ter), resgatados (já tiveram e precisam voltar a ter) e eliminados (possuem, mas é necessário removê-los).</p>
<p>VII. Elaboração do plano de ação</p>	<p>Definir as ações que deverão ser realizadas para cumprimento da missão, visão e valores traçados anteriormente e definir indicadores para acompanhamento dos resultados. Deve-se considerar quatro perspectivas na definição das ações: Financeira (rentabilidade, lucratividade, crescimento, etc), Clientes (satisfação, ticket médio, etc), Processos internos (qualidade, produtividade, custo, etc) e Aprendizado e Inovação (inovações, capacitações, melhorias, etc). Cada ação deve conter descritor: o que será feito, quem fará, quando, onde, porque será feito, como, quanto custará, meta a ser atingida e indicador de acompanhamento.</p>

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015a)

Vale salientar que o SEBRAE atua buscando maneiras de aumentar a competitividade das MPEs no Brasil em diversas vertentes, sendo o planejamento estratégico uma delas, visando melhorias na organização, direcionamento e controle desse tipo de empresa (SEBRAE, 2016), como também visa melhorar suas atividades inovativas.

A inovação é tão importante quanto o planejamento estratégico para as MPEs. De acordo com Medeiros (2014), para que uma empresa possa ser inovadora ela precisa desenvolver uma mentalidade inovadora passando por alguns pilares e, um deles, como destaca a autora, é o planejamento estratégico.

Quer-se dizer que inovação e planejamento estratégico estão ligados a tal ponto que a inovação deve ser parte inexorável do processo de planejar em uma empresa e, também, resultado dele. Isso porque na atualidade a inovação se destaca como uma das formas de gerar maior competitividade para as MPEs.

2.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O RADAR DE INOVAÇÃO NAS MPES: APLICADO ÀS DIMENSÕES PROCESSOS, ORGANIZAÇÃO E AMBIÊNCIA INOVADORA.

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), entende-se por inovação o lançamento de um produto (bem ou serviço) novo ou que apresente melhorias significativas, a introdução ou melhoria significativa de um processo ou método de marketing ou, ainda, implementação de um novo ou melhorado

significativamente método organizacional nas práticas de negócios, no local de trabalho ou nas relações externas.

Não obstante, existe grande dificuldade por parte dos empresários das MPEs em inovar, sendo que estes, muitas vezes, acreditam que inovação é sinônimo de investimentos em tecnologia. A despeito disso, percebe-se que a atual realidade apresenta diversas oportunidades aos empresários brasileiros se tornarem mais sustentáveis, porém para ser capaz de aproveitá-las faz-se necessária mudança de atitude. Não por acaso, “a capacidade de inovação apresenta-se como um dos principais alicerces a serem buscados” (CARDOSO, 2011).

Sustentabilidade e inovação devem andar juntas, pois uma MPE pode se manter sustentável por meio da inovação, por isso, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) torna-se tão relevante nesse cenário. O ALI é um programa criado pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Tem como objetivo “promover a prática continuada de ações de inovação nas Empresas de Pequeno Porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada” (SEBRAE, 2015b, p.11). Esta orientação é realizada por agentes ALIs, bolsistas do CNPq, capacitados pelo SEBRAE.

Cada ALI atende ao menos quarenta empresas, em que são aplicadas nas mesmas uma série de ações para o desenvolvimento, quais sejam: diagnósticos de gestão do MEG (Modelo de Excelência em Gestão) e de inovação (Radar da Inovação), auxílio aos empresários na elaboração da Análise SWOT e Plano de Ação, além de acompanhamento da implementação

das ações. Cada Plano de Ação contempla ao menos cinco ações elaboradas pelo agente em conjunto com o empresário, em que ao menos três ações devem ser efetivadas. Elas são feitas em ciclos de 0 a 5 e em cada final de ciclo é iniciado novo ciclo de diagnósticos, análise ambiental e Plano de Ação.

Especificamente, o Radar da Inovação é um instrumento para mensurar o processo de inovação nos pequenos negócios, baseado em seus processos, resultados e relevância dada ao conhecimento como alicerce à competitividade. Os objetivos do Radar da Inovação são: possibilitar a avaliação da eficácia da introdução do processo de gestão da inovação e apontar oportunidades de inovação para as empresas (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014). O instrumento é constituído por treze dimensões, sendo elas: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora. Cada uma delas é composta por itens que devem ser preenchidos com os escores: 1, 3 ou 5, sendo que eles representam, respectivamente, posição conservadora, inovações eventuais ou inovações sistêmicas. O resultado geral do Grau de Inovação (GI) corresponde à média aritmética das treze dimensões, atrelando peso 2 à dimensão Ambiência Inovadora. Ao final, é possível classificar as empresas conforme os escores gerais obtidos em: a) Pouco ou nada Inovadora, se $1 \leq GI < 3$; b) Inovadora Ocasional, se $3 \leq GI < 4$ e; c) Inovadora Sistêmica, se $4 \leq GI$.

Destacam-se as Dimensões Processos, Organização e Ambiência Inovadora, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões Processos, Organização e Ambiência Inovadora

Dimensão	Descrição	Itens abordados
Processos	Os processos são a maneira como a empresa conduz cada uma de suas atividades. A inovação, nessa dimensão, consiste em realizar alterações no modo de trabalhar, buscando maiores eficiência e qualidade, ou tempos menores de execução.	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria dos processos; - Novos sistemas de gestão (MEG, Planejamento Estratégico, Terceirização, Gestão pela Qualidade, etc.); - Novas certificações (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, PAS, INNMETRO, etc.); - Adoção de novos softwares de gestão; - Novos processos resultantes de preocupação ambiental e; - Mudanças na gestão de resíduos.
Organização	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e o papel e responsabilidades dos colaboradores, incluindo-se alterações no organograma, remanejamento do trabalho visando maiores agilidade e qualidade e, reestruturação para oferecer diferenciação a segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganização das atividades ou maneira de trabalhar em busca de melhores resultados (alterações no organograma, reestruturação para oferecer diferenciação a segmentos de clientes, adoção de horário flexível, redistribuição de tarefas, etc.); - Novas parcerias (desenvolvimento de soluções para problemas técnicos, compartilhamento de recursos de produção, troca de informações, Central de Compras Compartilhada, organização de eventos, redução de custos logísticos, etc.); - Mudança ou adoção de nova estratégia competitiva (definir estratégia de nicho, adotar política de terceirização, focar em determinada região geográfica, etc.)
Ambiência Inovadora	Avalia o quanto o ambiente na empresa fomenta a inovação, analisando quanto de atenção a empresa despense a fatores que contribuem para um ambiente propício à inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de consultorias ou apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, universidades ou empresas junior, etc.; - Participação em eventos (seminários, congressos, feiras, etc.), associações técnicas ou empresariais; - Busca por conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores, concorrentes ou clientes; - Aquisição de informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas ou know-how e competências; - Ter ao menos uma patente ou solicitação do depósito de patente de invenção ou modelo de utilidade; - Ter realizado solicitação de algum programa de apoio financeiro subsidiado à inovação e; - Possuir sistema formal ou informal para colher ideias de seus colaboradores.

Fonte: Adaptado de Bachmann & Associados (2014) e SEBRAE-PR (2010)

O fato de iniciar o planejamento estratégico por parte das MPEs já pode ser considerado inovação, pois estas não tinham o hábito de planejar. Ao realizar análise interna, as empresas identificam quais processos precisam ser alterados para que possam melhorar sua competitividade e tornarem suas visões realidade. Nessa análise, também se verificam oportunidades de melhoria em relação à sua organização, delegação de funções, determinação ou alteração de estratégias competitivas. Ao realizar análise externa, as empresas notam as oportunidades que estão no mercado, passando a buscar novas parcerias, novas fontes de conhecimentos e tornando o ambiente mais propício à inovação.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem fins exploratórios e descritivos. Enquanto pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica para organizar a revisão da literatura, a partir de pesquisas junto a fontes impressas, tais como livros, revistas científicas, dissertações e teses e, fontes digitais, especialmente de revistas e sites especializados. Já a pesquisa descritiva, pautou-se da pesquisa de campo, de caráter quantitativo a partir da aplicação da Metodologia do Radar de Inovação.

Os dados foram extraídos no período de aplicação do Radar nos Ciclos 0 e 1, entre julho de 2015 e dezembro de 2016, especialmente os dados das Dimensões Processos, Organização e Ambiência Inovadora. Adicionalmente a essa pesquisa foi

realizado um diagnóstico por meio de observação direta sobre as etapas de planejamento de acordo com o Quadro 2 (SEBRAE, 2015a), servindo de apoio para as análises cujo principal objetivo foi de verificar se o processo de elaboração do planejamento estratégico, a partir das suas etapas, influencia ou não nos resultados do grau de inovação das Dimensões destacadas.

O universo de pesquisa é constituído por 8 micro e pequenas empresas, instaladas na cidade de Bauru, relacionadas ao setor de alimentação, sendo 5 restaurantes, 2 buffets infantis e 1 mercearia.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.3.1 SITUAÇÃO INICIAL - CICLO 0

Em um primeiro momento, a partir da observação direta, elaborou-se a tabela 1, em que se apresenta a situação das empresas pesquisadas em relação às etapas de planejamento estratégico. Para tanto, apoiou-se nas etapas de planejamento estratégico (PE) utilizadas pelo SEBRAE (2015a) em seu curso “Na Medida: Planejamento Estratégico” (quadro 1). Juntamente ao resultado das etapas do PE são apresentados os escores obtidos nas dimensões Processos, Organização e Ambiência Inovadora, com o objetivo de justamente fazer uma comparação entre as etapas em que se encontravam as empresas no ciclo 0 e os resultados das dimensões estudadas.

Tabela 1 - Situação das empresas em relação ao planejamento estratégico e às dimensões Processos, Organização e Ambiência Inovadora (Ciclo 0).

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Etapas do Planejamento Estratégico								
I. Avaliação inicial da empresa	x		x		x			x
II. Análise dos <i>Stakeholders</i>			x		x			x
III. Análise ambiental (SWOT)								
IV. Definição da missão	x				x			x
V. Definição da visão	x				x			
VI. Identificação dos valores	x				x			
VII. Elaboração do plano de ação								
Total de Etapas Concluídas	4	0	2	0	5	0	0	3
Escores obtidos no Radar da Inovação								
Dimensão Processos	2	2,3	1,3	2	2,3	1	1,3	1,3
Dimensão Organização	2,3	3,7	2,3	3	4,3	1	3	2,3
Dimensão Ambiência Inovadora	2,3	2,7	2,3	2	2,7	2	1,7	2,3

Fonte: elaborada pela autora

A empresa 1, no início do Programa ALI, já possuía missão, visão e valores definidos, contidos em um Manual da Empresa, porém ainda não o havia apresentado a seus colaboradores. A empresa 3, já havia realizado avaliação inicial da empresa e dos *stakeholders* quando abriram a empresa e elaboraram o plano de negócios, porém, a missão e visão da empresa já estavam desatualizadas, considerando que foram elaboradas apenas no momento de abertura. A empresa 5, já havia realizado o início do planejamento estratégico, sendo que a missão, visão e valores estão contidos no crachá de todos os funcionários, porém ainda não havia realizado análise ambiental e elaborava planos de ação. A empresa 8, já havia realizado a análise inicial e dos *stakeholders* e definição da missão. Porém, as empresas 2, 4, 6 e 7 ainda não haviam realizado nenhuma etapa do planejamento estratégico no início da pesquisa.

Nota-se que nenhuma empresa possuía escore superior a 3 na Dimensão Processos. Na Dimensão Organização, as empresas 2, 4, 5 e 7 possuíam escores superiores a 3, enquanto as demais possuíam escore inferior. Já na ambiência inovadora, nenhuma empresa apresentava nota superior a 3. A empresa 5, que é a que mais possuía etapas concluídas do planejamento estratégico, é também a que apresentava maiores escores, entre a amostra, nas dimensões analisadas.

2.3.2 AÇÕES PROPOSTAS E IMPLEMENTADAS – CICLO 0

Após a etapa de Diagnósticos (MEG e Radar da Inovação), todas as empresas tiveram acesso à devolutiva do Ciclo 0, na qual foram apresentados os escores obtidos em cada item avaliado nos diagnósticos, evidenciados aspectos positivos da empresa e possibilidades de melhorias. Na sequência, a Agente Local de Inovação conduzia a análise SWOT e, posteriormente, foram elaborados os planos de ação do Ciclo 0. As ações propostas e implementadas pelas empresas estudadas no Ciclo 0 estão representadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Ações propostas e implementadas pelas empresas estudadas

Ações sugeridas	Sugeridas para as empresas:								Implantadas pelas empresas:							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Melhorar a Gestão Financeira da Empresa	x	x	x			x			x							
Introduzir reuniões de compartilhamento de conhecimento e informações	x			x	x				x							
Introduzir um sistema formal de recolhimento de sugestões dos colaboradores	x															

Elaborar Manual de Boas Práticas									x									
Fazer a identidade visual do ambiente interno da empresa									x									
Total de Ações Sugeridas/Implementadas por empresa	5	6	9	9	9	8	6	7	3	5	4	3	4	4	3	3		

Fonte: elaborada pela autora

Nota-se que do total de ações sugeridas, 49,15% foram implementadas, sendo que as ações propostas com maior frequência foram “melhorar a gestão financeira da empresa” que foi executada pela empresa 1 e, “definir missão, visão e valores”, executada pela empresa 2.

Também é possível observar que a empresa 2, que definiu missão, visão e valores, foi também a que mais concluiu ações no Ciclo 0, sendo que passou a se orientar pelo planejamento elaborado.

Vale ressaltar que todas as empresas que não possuíam Missão, Visão e Valores definidos, foram instruídas a elaborá-los para que as ações do próximo plano fossem embasadas neles, porém as empresas 5 e 7 não quiseram incluir a ação no plano, justificando que com a crise, a única estratégia que gostariam de seguir era a de manterem-se abertas. A empresa 8, possuía apenas missão definida, porém não enxergava necessidade de elaborar nova visão, tendo focado mais na ampliação do espaço de atendimento.

É possível notar, após essa análise, que as peculiaridades comportamentais de conservadorismo e imediatismo dos empresários das MPEs pesquisadas vão ao encontro do contexto apresentado na revisão da literatura.

2.3.3 IMPACTO DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS – CICLO 1

Após o término do Ciclo 0, nova etapa de diagnósticos foi realizada, dando início ao Ciclo 1. Desta maneira, a Tabela 3 apresenta as etapas do planejamento estratégico concluídas no início do Ciclo 1 e os resultados obtidos nas dimensões Processos, Organização e Ambiência Inovadora na aplicação do Radar da Inovação Ciclo 1.

Tabela 3 - Situação das empresas em relação ao planejamento estratégico e escores obtidos nas Dimensões Processos, Organização e Ambiência Inovadora no início do Ciclo 1

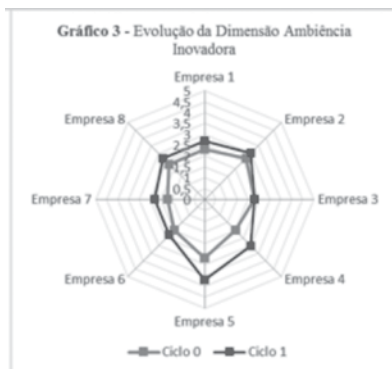
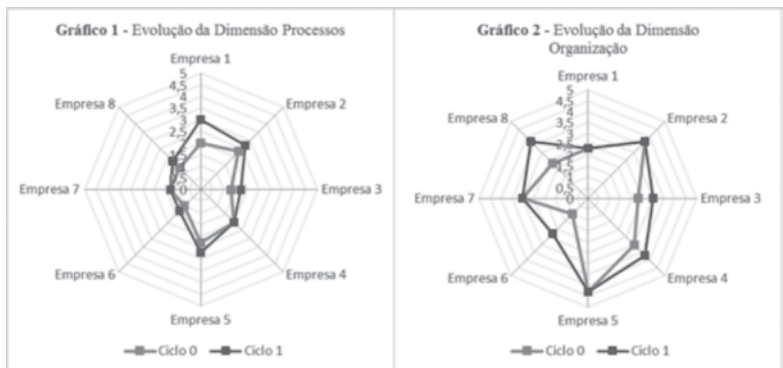
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Etapas do Planejamento Estratégico								
I. Avaliação inicial da empresa	x	x	x	x	x	x	x	x

II. Análise dos Stakeholders			x		x			x
III. Análise ambiental (SWOT)	x	x	x	x	x	x	x	x
IV. Definição da missão	x	x			x			x
V. Definição da visão	x	x			x			
VI. Identificação dos valores	x	x			x			
VII. Elaboração do plano de ação	x	x	x	x	x	x	x	x
Total de Etapas Concluídas	6	6	4	3	7	3	3	5
Escores obtidos no Radar da Inovação								
Dimensão Processos	3	2,7	1,7	2	2,7	1,3	1,3	1,7
Dimensão Organização	2,3	3,7	3	3,7	4,3	2,3	3	3,7
Dimensão Ambiência Inovadora	2,7	3	2,3	3	3,7	2,3	2,3	2,7

Fonte: elaborada pela autora

Adicionalmente à Tabela 3, foram elaborados os gráficos 1, 2 e 3 das dimensões estudadas, visando realizar análise comparativa entre os Ciclos 0 e 1 nas dimensões estudadas.

Gráficos 1,2,3 – Comparativos dos Ciclos 0 e 1 das dimensões estudadas



Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que as empresas 1, 2, 3, 5, 6 e 8 obtiveram acréscimo em seus escores da **Dimensão Processos**. A empresa 1

obteve maior variação na Dimensão, sendo que passou a utilizar um software de gestão para melhorar sua gestão financeira e aplicou os conhecimentos adquiridos na Oficina “Prevenção de perdas e desperdício de alimentos” para melhorar a gestão de resíduos e modificar a maneira de trabalhar em prol de aspectos ambientais. A empresa 2 teve aumento no seu escore na Dimensão, devido a utilização do MEG, sendo que nesse caso, a empresa passou a utilizar o MEG como sistema de gestão. A empresa 3 teve seu escore aumentado, devido a melhoria em seus processos representado pela introdução de lista de compras, para evitar faltas de produtos de última hora. A empresa 5 teve aumento no escore da Dimensão por ter melhorado seus processos de organização e controle de estoque, reduzindo assim, inclusive, perdas de alimentos por validade expirada e compras excessivas de itens já contidos no estoque. A empresa 6 teve aumento no escore da Dimensão Processos, realizando melhorias em seus processos através da aquisição de aparelho descascador, que reduziu o tempo de preparo dos alimentos. E a empresa 8 teve aumento no escore, sendo que passou a realizar controle de desperdício de alimentos. As empresas 4 e 7 mantiveram os escores da Dimensão Processos iguais nos Ciclos 0 e 1.

Nota-se que as três maiores notas da Dimensão Processos no Ciclo 1 são das empresas 1, 2 e 5, que possuem maior número de etapas concluídas do Planejamento Estratégico, acrescido de que a empresa 5 realizou todas as etapas do planejamento estratégico, e as empresas 1 e 2, apenas não realizaram completamente a análise dos *stakeholders*. Ao mesmo tempo em que as três menores variações de escores em Processos são das

empresas 4, 6, 7 que são as que possuem menor número de etapas concluídas do Planejamento Estratégico no ciclo 1. Mostrando assim, que o processo de elaboração do planejamento estratégico pode influenciar os escores da Dimensão Processos.

Na **Dimensão Organização**, verifica-se que as empresas 3, 4, 6 e 8 tiveram seus escores aumentados. A empresa que apresentou maior variação nessa Dimensão, foi a empresa 8, que buscou novas parcerias e mudou a estratégia competitiva da empresa, investindo mais em divulgação. A empresa 3, contratou um funcionário fixo para a nova unidade aberta. A empresa 4 reorganizou-se para atender melhor aos clientes, com os proprietários mais presentes na empresa e a empresa 6 firmou parcerias com duas empresas das proximidades, através de convênios, aumentou o número de clientes. As empresas 1, 2, 5 e 7 mantiveram iguais os escores da Dimensão Organização nos dois ciclos.

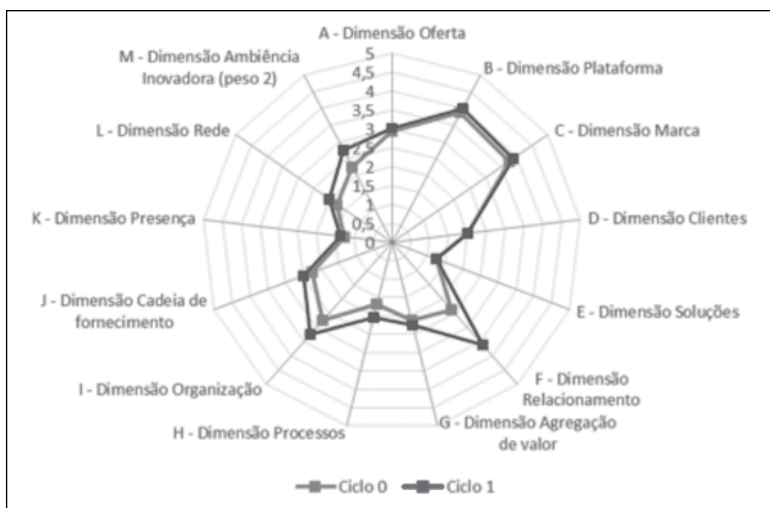
No entanto, na **Dimensão Ambiência Inovadora**, apenas a empresa 3 não obteve acréscimo nos escores dos Ciclos 0 e 1, que se deve ao fato de que a empresa já possuía o hábito de buscar fontes de conhecimento externas. Nas demais empresas, a utilização do apoio do SEBRAE a partir do Programa ALI, fez aumentar os escores da dimensão. No caso das empresas 4 e 8 acrescenta-se a presença em feira do segmento e no caso da empresa 5 acrescenta-se a contratação de consultoria externa.

O aumento dos escores na Dimensão Ambiência Inovadora revela que ao realizar a análise ambiental, as empresas passam a observar mais atentamente o ambiente externo a ela, buscando novas oportunidades e conhecimentos, tornando assim o seu ambiente mais receptível à inovação.

2.3.4 ANÁLISE GERAL

Através dos dados obtidos pela aplicação do Radar da Inovação nos ciclos 0 e 1, foi elaborado o Gráfico 4, comparando as médias dos escores obtidos em cada Dimensão das empresas estudadas. Nota-se que as maiores variações ocorreram nas dimensões Relacionamento, Organização, Ambiência Inovadora e Processos.

Gráfico 4 – Média dos escores obtidos nas Dimensões do Radar da Inovação nos Ciclos 0 e 1, de todas as empresas pesquisadas.

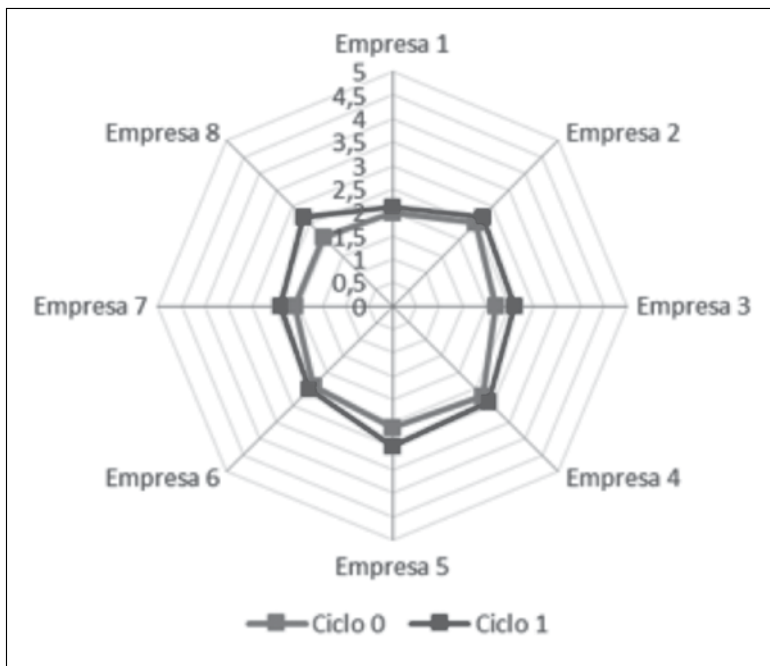


Fonte: elaborado pela autora

A variação ocorrida na dimensão Relacionamento, deve-se ao fato de que seis das oito empresas estudadas realizaram ações para aumentar o relacionamento com o cliente, através da criação de *fanpage* no *Facebook*, realização de promoções e criando ou melhorando espaços *kids* no estabelecimento. No Ciclo 1, as empresas que obtiveram escores acima da média na Dimensão Processos foram 1, 2 e 5. Elas são justamente as empresas que mais possuíam etapas concluídas do Planejamento Estratégico, mostrando que ao planejar-se estrategicamente, as empresas passam a se conhecer melhor e determinar o que gostariam de atingir, dessa forma, percebendo a necessidade de realizar alterações em grande parte de suas atividades para que sejam voltadas ao objetivo em comum. Além disso, a própria elaboração e utilização do planejamento estratégico, são consideradas como adoção de novo sistema de gestão na Dimensão Processos. Na Dimensão Organização, as empresas que obtiveram escores superiores à média no Ciclo 1, foram 2, 4, 5 e 8. E na Dimensão Ambiência Inovadora as empresas que possuíam escores acima da média no Ciclo 1 foram 2, 4 e 5.

Em relação ao Grau de Inovação (GI), o Gráfico 5 realiza o comparativo entre os escores obtidos nos Ciclos 0 e 1.

Gráfico 5 – Comparação do Grau de Inovação nos Ciclos 0 e 1.



Fonte: elaborado pela autora

A empresa 5, que também é a que possuía mais etapas concluídas do planejamento estratégico alcançou o escore 3, classificada como Inovadora Ocasional, mostrando que o planejamento estratégico propicia mais inovações, definindo os objetivos da empresa e fazendo com que ela esteja sempre atenta ao ambiente externo. Em relação as demais empresas,

todas obtiveram aumento em seu grau de inovação, porém ainda estão classificadas como Pouco Inovadoras.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo, de verificar se o processo de elaboração do planejamento estratégico influencia os escores das Dimensões Processos, Organização e Ambiência Inovadora, foi alcançado. Sendo que as Dimensões Processos e Ambiência Inovadora se mostraram influenciadas pelo processo. Já em relação à Dimensão Organização não foi possível observar nenhum aumento do grau de inovação, sendo que empresas com maior número de etapas do Planejamento Estratégico concluídas mantiveram o mesmo escore e, empresas com poucas etapas concluídas tiveram grande variação. Porém, o maior escore nessa dimensão é o da empresa 5, que já possuía quase todas as etapas do planejamento estratégico concluídas, mantendo os escores nos dois ciclos, sendo que algumas mudanças necessárias na organização avaliadas no Planejamento Estratégico já haviam sido realizadas antes do início do acompanhamento do Programa ALI.

Sugere-se como tema de trabalho futuro que seja realizada nova pesquisa, utilizando-se de amostra com maior número de empresas, não necessariamente do mesmo segmento, e que sejam analisadas todas as dimensões do Radar da Inovação, para verificar como o processo de elaboração do

planejamento estratégico influencia a evolução dos escores de cada Dimensão e do Grau de Inovação global das empresas de Micro e Pequeno Porte.

Por fim, cabe destacar que o trabalho como ALI propicia ao agente adquirir conhecimentos diversos relacionados ao ambiente das MPEs, que é muito rico e, cada empresa apresenta um sistema único, fomentando a inovação constante do trabalho do agente, sendo que novas soluções devem ser criadas em todo momento para adaptar-se ao campo.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao SEBRAE, ao CNPq e ao gestor do Programa ALI no escritório regional de Bauru, Clemilton Luis Basseto.

REFERÊNCIAS

BANCHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico**. Curitiba. 2014.

CARDOSO, R. (Org.). **Manual de gestão para MPEs inovadoras**. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro, 2011. 228 p.

MEDEIROS, L. Inovação depende de planejamento estratégico. **Mundo do Marketing**, [S.l.], 30 jan. 2014. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/planejamento-estrategico/29814/inovacao-depende-de-planejamento-estrategico.html>> Acesso em: 3 mar. 2017.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

OECD. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Tradução de Finep. Rio de Janeiro: OCDE; Eurostat; Finep, 2005.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 3, n. 1, p. 119-133, jan./jun. 2010.

SEBRAE. **A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte de 2009 a 2012: Brasil, série estudos e pesquisas**. Brasília, 2014.

_____. **Na medida: planejamento estratégico**. Brasília: SEBRAE, 2015a. 153 p. Apostila.

_____. **Manual do Programa Agentes Locais de Inovação - ALI**. Brasília, 2015b.

_____. **Planejamento estratégico aplicado às MPEs**. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 24 jan. 2017.

SEBRAE-PR. **Guia para a Inovação**: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. Curitiba, 2010.

SEBRAE-SP. **Pesquisa Setor/Segmento Alimentação Fora do Lar**. São Paulo, 2016.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002, 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, USP, São Carlos.

O Uso do Facebook pelas MPEs do Segmento de Vestuário de Jaú/SP e sua Microrregião

Matheus Francelin Bardeli¹

1. INTRODUÇÃO

Com o acesso à internet cada vez mais disponível para as pessoas, principalmente devido ao uso de celulares e *tablets*, a adesão às redes sociais digitais tem sido uma consequência (AGÊNCIA BRASIL, 2016). As pessoas estão cada vez mais conectadas e as redes sociais digitais vêm para facilitar essa

-
1. Pós-graduado em Gestão da Comunicação em Mídias Digitais pelo SENAC. Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda. Agente Local de Inovação pelo SEBRAE e CNPq. matheusbardeli@gmail.com

comunicação. Para se ter uma ideia, no Brasil, quase a metade da população (49%) está presente nessas redes sociais, ou seja, pouco mais de 100 milhões de brasileiros online se relacionando (WE ARE SOCIAL, 2016).

Segundo uma pesquisa feita pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, das pessoas que têm acesso à internet no Brasil, 83% estão no Facebook, que é a rede social mais utilizada no país (BRASIL, 2014). Além disso, já são mais de 2 milhões de pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras no Facebook (FACEBOOK PARA EMPRESAS, 2015).

O Facebook vem demonstrando ser uma plataforma digital importante para as micro e pequenas empresas (MPEs), na medida em que seu acesso é gratuito. As estatísticas corroboram com essa assertiva, pois demonstram que em 2015 cerca de 3 milhões de MPEs possuíam *fanpage* na plataforma e que entre 2013 e 2014 as MPEs venderam cerca de US\$ 10 milhões por meio do Facebook (G1, 2015).

Diante disso, essa pesquisa está norteada pela seguinte questão: como as micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de comércio de vestuário de Jaú/SP e sua microrregião podem utilizar o Facebook para melhorar o relacionamento com seu público-alvo?

Portanto, esse artigo tem como objetivo central verificar por meio do Radar da Inovação, utilizando-se da Dimensão Relacionamento a sua relação com o uso do Facebook pelas micro e pequenas empresas do segmento de vestuário da cidade de Jaú e sua microrregião, do Estado de São Paulo.

Para se chegar ao objetivo proposto aplicou-se a pesquisa bibliográfica, com fins exploratórios e uma pesquisa de campo, a partir da aplicação da metodologia Radar Inovação. Essa metodologia tem como objetivo identificar o grau de maturidade de inovação em que uma empresa se encontra, bem como apontar possíveis oportunidades para tal. Trata-se de um questionário composto por vários temas distribuídos em 13 dimensões que avaliam todos os âmbitos do negócio, em ciclos que vão do 0 ao 4. Para efeito dessa pesquisa, utilizou-se os ciclos 0 e 1, especificamente a performance das MPes de vestuário relacionadas à Dimensão Relacionamento, baseando-se no Item Informatização (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

O estudo justifica-se pelo auxílio que traz às MPes em relação ao entendimento do Facebook como ferramenta de inovação no relacionamento com os clientes, sendo relevante para os negócios no intuito de divulgar, atrair e entender o potencial consumidor, o que poderá contribuir para o faturamento da empresa.

Essa pesquisa é significativa por ajudar a avançar os estudos de MPes no Brasil em relação ao uso das mídias sociais, com foco no Facebook, uma ferramenta utilizada por quase metade da população brasileira (WE ARE SOCIAL, 2016). Sua viabilidade se dá por meio do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) e sua metodologia, com o uso do Radar da Inovação e dos planos de ação aplicados junto às empresas selecionadas para este estudo: comércios varejistas de vestuário de Jaú/SP e sua microrregião.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: primeiro são apresentados as perspectivas e os desafios relacionados ao Facebook e às MPes, demonstrando por meio de dados a relevância desta plataforma de relacionamento para o pequeno negócio no Brasil. Depois, discorre-se sobre o funcionamento básico do Facebook e estratégias, evidenciando a necessidade de conhecer o público-alvo da empresa. Em seguida, é demonstrado como o investimento e conhecimento em Tecnologia da Informação (TI) estão atrelados ao bom uso do Facebook e como isso pode ser mensurado pelo Radar de Inovação, Dimensão Relacionamento, item Informatização. Finalmente, são apresentados os dados coletados das empresas aqui analisadas, descrevendo os resultados obtidos, os impactos das principais ações e a experiência do autor como pesquisador no Programa ALI.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 FACEBOOK E AS MPES: PERSPECTIVAS E DESAFIOS

Segundo Candido (PEGN, 2015), em 2015 cerca de “três milhões de pequenas e médias empresas brasileiras usaram Facebook para fazer negócios. O número corresponde a metade dos empreendimentos desses portes no país”. Isso significa que o Facebook se tornou um importante meio para

colocar a marca, os produtos e/ou serviços das micro e pequenas empresas (MPEs) em contato *on line* com seus clientes, além de aproximar essas empresas de seus públicos permitindo gerar mais relacionamentos entre eles.

Por isso, estudar o cenário digital das MPEs e de como elas se manifestam nas mais diversas plataformas digitais torna-se muito importante diante da representatividade dessas empresas na economia do país.

As MPEs, que são 8,9 milhões no país, representam 27% do Produto Interno Bruto brasileiro; 52% dos empregos de carteira assinada; 40% dos salários pagos (SEBRAE/MS, 2014). Esses números reforçam que essas empresas são essenciais para a economia, para geração de emprego e renda e ajudam a milhares de pessoas, oportunizando trabalho, pagando impostos e apoiando o setor produtivo.

Quando relacionada ao cenário digital, a atuação das MPEs precisa ser estudada com cuidado, pois ao se inserirem na internet elas passam a atuar em um contexto concorrencial muito maior. Se não atuarem de forma profissional virtualmente poderão estar em desvantagem. Para se ter uma ideia, em relação a atuação das grandes empresas na internet, Oliveira et al (2012, p. 2) assinalam que as grandes empresas têm melhores “[...] condições de designar e investir em pessoas para cuidar do relacionamento com seus clientes e mantê-los informados sobre lançamentos e novidades de seus produtos e/ou serviços através de seus perfis nas mais diversas redes sociais” do que as pequenas empresas. Para Teixeira (2010 apud

OLIVEIRA et al 2012, p. 2) “uma micro ou pequena empresa muitas vezes não tem condições de manter um profissional especializado em marketing digital e assim gerenciar essa área que muitas vezes é feita pelo próprio dono da empresa”.

Por isso, o desafio das MPEs em inserir-se no contexto digital tornou-se muito maior. Em relação ao Facebook essa é uma questão primordial, ou seja, ter o conhecimento sobre essa plataforma para obter vantagens competitivas é fundamental para as MPEs.

O Facebook oferece toda uma estrutura digital para as empresas exporem e divulgarem seus negócios na plataforma. Criar uma página empresarial, conquistar fãs (seguidores da página) e atingi-los com algum conteúdo pode ser feito de forma gratuita, porém, é importante investir para promover conteúdos, na medida em que o Facebook garante sua visualização. Além disso, os valores são mais acessíveis que de outros meios mais tradicionais, como rádio, jornal e TV, por exemplo, e é possível criar anúncios segmentados, de acordo com o público-alvo da empresa, aumentando o retorno de investimento em mídia. Vale ressaltar que, por mais que um conteúdo seja promovido (pago), se não for relevante para o usuário, este somente irá visualizá-lo, não fazendo nenhuma ação (clicar, por exemplo), o que não trará retorno financeiro. Por meio da Página no Facebook, a marca pode criar um relacionamento com o público que a segue, informando sobre seus produtos e serviços de forma relevante (RESULTADOS DIGITAIS, 2015).

Embora a inserção de uma MPE nas redes sociais, tais como o Facebook, possa ser desafiante, essas empresas precisam ter a consciência que essa é uma realidade cada vez mais presente no seu cotidiano. Não obstante, o desafio de uma MPE inserir-se no ambiente do Facebook e obter vantagens com ele está muito atrelada à sua capacidade de informatização, ou seja, a utilização dos recursos da tecnologia da informação para potencializar sua presença digital. A informatização quando inserida em uma MPE poderá impulsionar inovações em vários âmbitos, inclusive incrementando sua comunicação no meio digital.

2.1.1 FACEBOOK COMO FATOR DE INOVAÇÃO NAS MPES: UM DESTAQUE PARA O RADAR DE INOVAÇÃO E A DIMENSÃO RELACIONAMENTOS

Como uma MPE poderá inovar ao utilizar-se do Facebook? Essa pergunta é muito importante, já que estar presente no Facebook não garante necessariamente vantagem competitiva. Mas, o que poderá garantir isso é a incorporação das tecnologias da informação e comunicação (TICs) como fator de inovação e potencialização da presença de uma MPE no Facebook.

Segundo o Manual de Oslo, a inovação pode ser dividida em quatro áreas: produto, processos, *marketing* e organização. No caso deste artigo, o foco é a inovação em *marketing*, que corresponde a implantação de ao menos um novo método ou

uma alteração significativa de *marketing* na concepção do produto, em seu posicionamento, em sua promoção ou em seus preços. Nesse sentido, a abordagem do artigo é direcionada para a inovação em promoção de marketing. “Os novos métodos de marketing em promoção de produtos envolvem o uso de novos conceitos para promover produtos ou serviços de uma empresa. Por exemplo, “o primeiro uso de um meio de comunicação ou de uma técnica substancialmente diferente” (OECD, 2005). Ou seja, utilizar as redes sociais, como o Facebook, pela primeira vez ou de maneira significativamente nova, pode ser considerada uma inovação de promoção de *marketing*.

O uso das TICs nas MPEs tem como objetivo a melhoria do desempenho da gestão, como automatizar e/ou facilitar processos. A exemplo disso, tem-se os investimentos em *softwares* (sistemas de gestão empresarial), *hardwares* (dispositivos eletrônicos como computadores, *laptops*, *tablets* e *smartphones*) e comunicações (*e-mail*, *site*, comércio eletrônico, redes sociais digitais e afins). As organizações vêm adotando as TICs como um fator chave para aumentar a competitividade, o que vem sendo notado pelo crescente investimento na área ano após ano (BASSO, 2015, p. 18). No que se refere à comunicação, as redes sociais digitais como o Facebook estão fazendo parte das estratégias de promoção da marca das empresas. “A busca pelo aumento dos lucros e pela diferenciação frente à concorrência, devido à atual crise econômica, gera maior interesse em engajamento por meio de mídias sociais e chamada experiência do usuário (CX)”. De acordo com uma

pesquisa realizada pela Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) em parceria com a *International Data Corporation* (IDC), em 2016, cerca de uma em cada quatro empresas iniciariam projetos com esse foco (TI INSIDE, 2016).

Ainda assim, 59% dos empresários brasileiros, dos mais diversos segmentos, dizem não possuir uma página ou perfil nas redes sociais. Embora 37% afirmem possuir ao menos a presença da empresa no Facebook. Já os sites são utilizados menos que o próprio Facebook (SEBRAE, 2015).

Uma em cada três empresas brasileiras que possuem um e-commerce atuam no segmento de moda, e os principais canais para pré e pós-venda são o e-mail em primeiro lugar, o Facebook em segundo e telefone em terceiro. De 2014 até 2016, houve um aumento de 10% no uso das redes sociais como canal de atendimento (SEBRAE; E-COMMERCE BRASIL, 2016).

Para se ter uma ideia, segundo a pesquisa *Vestuário e Acessórios 2015*, realizada pelo Sebrae Nacional com empresas de todo o país exclusivamente do segmento do comércio varejista de vestuário, 45% dos empresários dizem utilizar as redes sociais como canal principal de marketing e vendas (SEBRAE/NA, 2015).

Em relação aos comércios varejistas de vestuário da microrregião de Jaú/SP, por meio das empresas aqui estudadas, tem-se notado um comportamento semelhante, com grande adesão às redes sociais digitais, principalmente o Facebook.

Pode-se inferir que as redes sociais, principalmente o Facebook, são uma das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) mais utilizadas pelas MPes como

ferramenta de relacionamento com o cliente, auxiliando no processo de vendas no meio digital. Deve-se ressaltar aqui também que este segmento é importante para a economia do país, pois representa parte o mercado têxtil e de confecção brasileiro, sendo que para este último é previsto um faturamento de R\$ 135 bilhões para 2017 (ABIT, 2017).

Por isso, entender a capacidade de inovação por meio dos relacionamentos, em destaque os realizados virtualmente, é muito importante para o sucesso das MPEs e consequentemente para a economia do país.

Não por acaso, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é muito atuante nesse universo de empresas. O SEBRAE vem apoiando, inclusive, a inovação por meio de programa denominado Agentes Locais de Inovação (ALI). O ALI foi criado por meio de um acordo de cooperação técnica entre o SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, através de orientação presencial, customizada, especializada, contínua e gratuita. Os Agentes são bolsistas, já graduados, selecionados e capacitados pelo SEBRAE a fim de diagnosticar o estado atual da gestão da empresa, analisar essas informações e as do mercado junto ao empresário, e elaborar um plano de ação contextualizado à necessidade do negócio, com o objetivo de causar impacto na gestão empresarial, melhoria de produtos e processos, bem como em marketing, visando com tudo isso promover a inovação nessas empresas (SEBRAE, s/d).

O principal instrumento de apoio desses agentes é a metodologia Radar da Inovação. O Radar da Inovação tem como objetivo identificar o grau de maturidade de inovação em que a empresa se encontra, bem como apontar possíveis oportunidades para tal. Trata-se de um questionário, dividido em 13 dimensões que avalia todos os âmbitos do negócio, classificando as empresas em três níveis: Inovadoras Sistêmicas (grau acima de 4); Inovadoras Ocasionais (grau acima de 3 e abaixo de 4); e Pouco ou Nada Inovadoras (grau acima de 1 e abaixo de 2,99), conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1: Radar de Inovação



Fonte: Bachmann & Associados (2014)

Na figura 1 é possível observar as 13 dimensões que são avaliadas em ciclos que vão de 0 a 4. Em cada ciclo é possível que a empresa analisada aumente ou diminua em alguma dimensão e isso depende de inúmeros fatores que interferem no processo. Além disso, ao final de cada ciclo é desenvolvido conjuntamente com o empresário um plano de ação que visa o aumento do grau de inovação nas dimensões.

Deve-se destacar a Dimensão F: Relacionamento, pois a mesma está intimamente ligada com o objetivo deste artigo, que visa verificar por meio do Radar da Inovação, utilizando-se da Dimensão Relacionamento, a sua relação com o uso do Facebook pelas micro e pequenas empresas do segmento de vestuário da cidade de Jaú/SP e sua microrregião.

A Dimensão Relacionamento, também chamada de Experiência do cliente, do Radar de Inovação se refere a quanto uma empresa considera as necessidades dos clientes e os impactos do relacionamento entre ambos. Segundo o Radar “esta dimensão, denominada de ‘Experiência do Cliente’ ou ‘Relacionamento’ leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos” (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014, p. 31). Nessa dimensão existe um item específico denominado “informatização” (item 18), no qual “avalia especificamente o uso de recursos de tecnologia de informação para tornar a experiência dos clientes mais positiva. A medida da informática

em separado se justifica pela grande potencialidade e baixo custo relativo desta tecnologia” (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014, p. 32) o que corresponde à inserção nas redes sociais e à adoção de novas tecnologias das empresas aqui pesquisadas.

Portanto, pode-se inferir que quanto mais recursos de TI uma MPE se dispõe a utilizar, melhor será sua performance digital. Muito embora, investir em TI por si só não garanta resultados, é necessário empregar ações de forma planejada e estratégica para trazer benefícios a curto e longo prazo (BASSO, p. 19, 2015). No tocante ao Facebook, que figura como um desses recursos e talvez o mais acessível e mais popular, deve-se ter o mesmo pensamento. Criar somente a presença da empresa nesta rede social não fará com que o negócio ganhe destaque ou traga algum retorno imediato, é preciso um planejamento de ações estratégicas para que se alcance os objetivos desejados.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para operacionalização do objetivo proposto, optou-se, em um primeiro momento, aplicar a pesquisa bibliográfica com fins exploratórios, pois pretendeu-se proporcionar maior familiaridade sobre o assunto abordado. A busca pe-

las bibliografias se deu por meio de fontes impressas, tais como livros e revistas e, por fontes digitais e se baseou nas palavras-chave que nortearam toda pesquisa. Em um segundo momento, aplicou-se a pesquisa de campo, por meio da metodologia do Radar da Inovação. A variável utilizada para verificação dos resultados se refere à Dimensão Relacionamento do Radar de Inovação, baseando-se no item de “informatização” que compõe questões relacionadas a essa dimensão.

O universo pesquisado neste artigo é composto por 12 micro e pequenas empresas do setor varejista do segmento de vestuário da cidade de Jaú/SP e sua microrregião. Pode-se justificar a escolha desse universo visto a sua importância na economia brasileira. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), o setor deve crescer 2% em 2017, com perspectiva de faturamento de R\$ 135 bilhões, um aumento de 4,6% em relação a 2016 (ABIT, 2017).

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Gráfico 1 apresenta a média do escore das 12 empresas analisadas em cada uma das Dimensões do Radar da Inovação, além de um comparativo entre o Ciclo 0 e Ciclo 1.

Gráfico 1 – Comparativo da Média Geral das empresas no Ciclo 0 e Ciclo 1



Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se no Gráfico 1 que as empresas, em sua média, já possuíam certo desenvolvimento nas Dimensões Oferta, Marca e Relacionamento. Um possível padrão identificado no Comércio Varejista de Vestuário, visto que a moda influencia na implantação de novos produtos (Oferta); o varejo tem como estratégia o investimento em comunicação para

atrair clientes (Marca); e atuam com foco na experiência do cliente (Relacionamento) seja no ponto de venda ou em interfaces digitais.

A fim de verificar a relação do Facebook com as MPEs do segmento de vestuário da cidade de Jaú/SP e sua microrregião, utilizou-se do Radar da Inovação a Dimensão Relacionamento. São apresentadas, no Quadro 1, as 12 empresas estudadas neste artigo e suas respectivas evoluções do Ciclo 0 para o Ciclo 1 no Grau de Inovação Global e na Dimensão Relacionamento. O Grau de Inovação Global é a média de todas as Dimensões do Radar da Inovação, enquanto que a Dimensão Relacionamento é apresentada em detalhe por ser o foco da pesquisa deste artigo.

Além disso, ao final da tabela é evidenciado o Escore Médio do Segmento, ou seja, a média de todos os Graus de Inovação Global de cada empresa aqui estudada. No mesmo sentido, também é exibido a média da Dimensão Relacionamento de todas as empresas.

O Quadro 1 foi separado em quatro grupos, dos quais estão diretamente relacionados ao aumento do escore na Dimensão Relacionamento, sendo que o Grupo 1 cresceu dois escores, o Grupo 2 um escore, o Grupo 3 manteve a pontuação por um motivo aparente, enquanto que o Grupo 4 manteve também a pontuação, porém por outro motivo.

Quadro 1 – Tabela de evolução dos Ciclos das empresas

Empresas	Dimensão Relacionamento		Grau de Inovação Global	
	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 0	Ciclo 1
Empresa 1	2,00	4,00	1,60	1,60
Empresa 2	1,00	3,00	1,40	1,50
Empresa 3	1,00	3,00	1,60	2,10
Empresa 4	4,00	5,00	2,30	2,30
Empresa 5	3,00	4,00	1,90	2,50
Empresa 6	3,00	4,00	1,90	2,00
Empresa 7	2,00	3,00	1,50	1,80
Empresa 8	5,00	5,00	2,50	2,50
Empresa 9	5,00	5,00	2,30	2,70
Empresa 10	4,00	4,00	2,60	2,70
Empresa 11	4,00	4,00	2,10	2,10
Empresa 12	3,00	3,00	2,10	2,30
Média Total	3,08	3,92	1,98	2,18

Fonte: elaborado pelo autor

O Grupo 1 foi o que teve o maior aumento nos escores. As empresas deste grupo subutilizavam ou não possuíam qualquer ferramenta de tecnologia da informação para o relacionamento com os clientes, para além, é claro, das comuns

como telefone e e-mail, que já eram utilizadas pelas empresas deste grupo há mais de três anos, ou seja, não poderiam ser consideradas inovações segundo a metodologia do Radar da Inovação (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014, p. 14). Nesse sentido, no Ciclo 0, o foco do plano de ação foi para com essas ferramentas digitais, como o Facebook e outras redes sociais e aplicações, com o objetivo de introduzir essas empresas ao mundo digital, tendo custo zero na implantação. Por esse motivo, as três empresas do Grupo 1 não somente implantaram a página do Facebook, mas também outras redes sociais e aplicações, tais como WhatsApp, Instagram e ‘Google Meu Negócio’ como ferramentas digitais para auxiliar no relacionamento com o cliente, por isso obtiveram o maior crescimento do escore do que os demais grupos.

Cabe aqui ressaltar que as empresas 1 e 2 já possuíam até mais de um perfil pessoal cada uma no Facebook, o que gerava confusão nos clientes, além de não terem uma página comercial na plataforma, enquanto que a empresa 3 não possuía qualquer presença no mundo digital. O que se percebeu nas duas primeiras foi uma maior dificuldade em se conscientizar e se convencer do uso da página comercial do que para com a empresa 3. O grande receio destes empresários era a necessidade de ter que aprender a trabalhar com novas funções do Facebook das quais não estavam habituados. Já em relação a empresa 3, a alegação do empresário era justamente desconhecer o processo para a criação da página, por isso não havia feito antes. Fica evidente que essa situação do

Grupo 1 é devido à falta de familiaridade dos empresários com as tecnologias de informação e comunicação (TICs).

O Grupo 2 também obteve aumento no escore da Dimensão Relacionamento, embora menor que o Grupo 1, sendo de apenas um ponto. O que se observa em comum nas empresas do Grupo 2 é que já possuíam uma ou mais ferramentas digitais para o relacionamento com o cliente e as operavam de maneira um pouco mais profissional, fazendo uso de maiores recursos voltados para empresas, como a página comercial do Facebook, bem como investimentos para promover o conteúdo e a empresa nessas redes sociais digitais.

Por essa certa maturidade do Grupo 2 para com as ferramentas digitais de relacionamento com o cliente os planos de ação do Ciclo 0 não tiveram esse foco, sendo direcionados para a gestão de pessoas, finanças e/ou processos internos que foram prioridade para os empresários nesse momento. Dito isso, o que se evoluiu neste Ciclo dentro da Dimensão Relacionamento foram pequenos apontamentos estratégicos e aprofundamentos no ferramental, principalmente do Facebook, ou utilização de novas redes sociais como o Instagram, trazendo maior conscientização aos empresários de como se dá o relacionamento digital com os clientes. Nota-se aqui que para avançar ainda mais na Dimensão Relacionamento, especialmente no que tange às TICs, no Grupo 2 houve a necessidade de um melhoramento das outras áreas da gestão empresarial, a fim de possibilitar posteriormente o crescimento nessa área.

No Grupo 3 não houve evolução do escore da Dimensão Relacionamento. Todas as empresas desse grupo já utilizavam em sua rotina as principais redes sociais e aplicações para o relacionamento digital com os clientes junto de seus colaboradores, o que não ocorre com os demais grupos. As ferramentas digitais utilizadas eram: página comercial do Facebook; página comercial do Instagram; Google Meu Negócio, bem como *smartphone* com número próprio da empresa para uso do WhatsApp. Além disso, somente as empresas desse grupo já atuavam com agências de publicidade na manutenção de sua comunicação ao menos na área digital. Tudo isso contribuiu para que essas empresas possuísem altos escores na Dimensão Relacionamento, e o que não possibilitou seu avanço foi de já terem atingido o grau máximo (cinco), no caso das empresas 8 e 9, enquanto que a empresa 10, por já possuir esse nível avançado de maturidade focou suas ações para outras áreas da gestão.

O que se vê no Grupo 3 é possivelmente a evolução do Grupo 2, e este por sua vez do Grupo 1. No Grupo 3 as empresas já possuem uma gestão mais organizada do que o Grupo 2 e no mesmo sentido com o Grupo 1. O que se observa no Grupo 3 é que a maturidade da gestão no âmbito da Dimensão Relacionamento tem ligação com o perfil do empresário. No Grupo 3 tem-se empresários proativos e em constante busca de informações e capacitação, principalmente em relação às TICs.

No Grupo 4 o comportamento é semelhante ao Grupo 3 por manterem o escore, porém, ainda que sejam empresas

com potencial de atuar no relacionamento com o cliente nos meios digitais por já estarem presentes de forma profissional no Facebook e outras redes sociais e aplicações, como WhatsApp, Instagram e Google Meu Negócio, a dificuldade de gestão empresarial nas demais áreas não permite que evoluam na Dimensão Relacionamento. É como se marcassem presença nos meios digitais, porém sem conseguir utilizar mais e melhor os recursos ali disponíveis.

Isso ocorre porque os empresários do Grupo 4 dedicaram-se somente à evolução de atributos como marca, relacionamento e publicidade, inclusive ambas empresas contratam esporadicamente *freelancers* para o desenvolvimento da comunicação nos meios digitais. Porém, não cresceram em outros aspectos da gestão empresarial como gestão de pessoas, gestão financeira ou de processos, o que acaba prejudicando a rotina da empresa, não deixando possibilidade para aumento de investimento, tempo para dedicação, e principalmente maior conscientização do uso das ferramentas digitais.

Por fim, o que se pode observar na comparação entre os quatro grupos de empresas é que é simples e sem custo a criação desses canais digitais de relacionamento com o cliente, como o Facebook, porém se não houver conscientização do empresário das possibilidades e recursos da ferramenta e do investimento mínimo necessário não haverá evolução. Assim como focar apenas em ferramentas digitais para se relacionar com os clientes não resolve se outras áreas da gestão não acompanharem esse desenvolvimento. É necessário

um equilíbrio entre as áreas da gestão empresarial como um todo.

Com tudo isso, pode-se inferir que as empresas aqui estudadas do comércio varejista de vestuário da microrregião de Jaú/SP apresentam uma pequena amostra do que pode ser uma evolução na Dimensão Relacionamento no que se refere à utilização das tecnologias da informação e da comunicação, especialmente as ferramentas digitais, mais especificamente o Facebook, para relacionamento com clientes.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste artigo foi atingido, o qual era de verificar por meio do Radar da Inovação, utilizando-se da Dimensão Relacionamento a sua relação com o uso do Facebook pelas micro e pequenas empresas de varejo de vestuário da cidade de Jaú/SP e sua microrregião.

A metodologia utilizada foi o levantamento de bibliografias e o uso do Radar da Inovação, focando nas tecnologias da informação e comunicação (TICs) diretamente envolvidas no relacionamento com o cliente, sendo escolhido o Facebook para o estudo por sua representatividade.

Diante dos resultados apresentados pôde-se observar o comportamento do Radar da Inovação e da Dimensão Relacionamento acerca das empresas de um mesmo segmento, identificando semelhanças e diferenças entre elas, o que

possibilitou observar uma possível linha de evolução no uso do Facebook para o relacionamento com clientes.

Esse estudo dá abertura ao desenvolvimento e aprofundamento para outras pesquisas as quais poderão envolver outros segmentos ou regiões, bem como, identificar e cruzar outras variáveis do próprio Radar da Inovação, ou até mesmo examinando novas estratégias e ferramentas para além do Facebook, o que poderia até formatar metodologias e/ou *frameworks* para serem aplicados às micro e pequenas empresas.

Por fim, a vivência com o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) proporcionou ao pesquisador uma visão sistêmica da gestão empresarial, entendendo que todas as áreas, como finanças, pessoas e/ou processos, estão interligadas e interdependentes. Prova disso é um dos resultados obtidos nesta pesquisa, em que há a necessidade de desenvolver conjuntamente todos os âmbitos da gestão para que ela evolua de maneira sustentável.

4. AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e ao CNPq por me oportunizar participar do Programa ALI, que é de suma importância para as MPes, assim como me permitiu aprender e crescer profissionalmente desenvolvendo esse trabalho em conjunto. Agradeço também meus colegas agentes e consultores pelo

auxílio em dúvidas e desenvolvimento de ideias, bem como ao meu gestor por ter possibilitado que tudo ocorresse da melhor maneira possível.

REFERÊNCIAS

ABIT. Setor têxtil e de confecção aponta sinais positivos para 2017. 26 Jan. 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-aponta-sinais-positivos-para-2017>>. Acesso em 23 Abr. 2017.

AGÊNCIA BRASIL. Celular é principal meio de acesso à internet no Brasil, mostra IBGE. 6 Abr. 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-04/celular-e-principal-meio-de-acesso-internet-na-maioria-dos-lares>>. Acesso em 27 Out. 2016.

BACHMANN & ASSOCIADOS. Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico. Curitiba: 2014.

BASSO, S. M. Impacto dos investimentos em tecnologia da informação nas variáveis estratégicas organizacionais e no desempenho de micro e pequenas empresas (MPE). 2015. 100 f. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2015.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. **Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira.** – Brasília: Secom, 2014.

CANDIDO, F. PEGN. **Metade das pequenas e médias empresas usa o Facebook para negócios no Brasil.** 29 Abr. 2015. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/04/metade-das-pequenas-e-medias-empresas-usa-o-facebook-para-negocios-no-brasil.html>>. Acesso em 25 Mar. 2017.

G1. **Facebook tem 1 milhão de pequenas empresas com fanpage em um ano.** 24 Jun. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/piracicaba-regiao/noticia/2015/06/facebook-tem-1-milhao-de-pequenas-empresas-com-fanpage-em-um-ano.html>>. Acesso em 18 Mar. 2017.

FACEBOOK PARA EMPRESAS. **45% da população brasileira acessa o Facebook mensalmente.** 20 Mar. 2015. Disponível em: <<https://www.facebook.com/business/news/BR-45-da-populacao-brasileira-acessa-o-Facebook-pelo-menos-uma-vez-ao-mes>>. Acesso em 27 Out. 2016.

OLIVEIRA, P.C. et al. **A utilização das redes sociais em empresas de pequeno porte da cidade de São Paulo.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VIII. 2012, Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.inovar-se.org/filebrowser/download/15988>. Acesso em 16 Abr. 2017.

OECD, Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Tradução de FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). 3ª. Ed. Oslo: OCDE e Eurostat, 2005.

RESULTADOS DIGITAIS. **Introdução ao Marketing no Facebook** - Edição Revisada. Florianópolis/SC, 2015.

SEBRAE/MS. **Em dez anos, os valores da produção gerada pelos pequenos negócios saltaram de R\$ 144 bilhões para R\$ 599 bilhões.** 24 Jul. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 25 Mar. 2017.

SEBRAE. **As tecnologias de informação e comunicação (TICs) nas MPE brasileiras.** Brasília. 2015. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/79461b2314b6d80a40a76844eea985bf/\\$File/5981.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/79461b2314b6d80a40a76844eea985bf/$File/5981.pdf)>. Acesso em: 11 Mar. 2017.

SEBRAE; E-COMMERCE BRASIL. **3ª Pesquisa Nacional de Varejo Online.** Brasília. 2016. Disponível em <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20VERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20\(1\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20VERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20(1).pdf)>. Acesso em: 11 Mar. 2017.

SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação: receba o Sebrae na sua empresa.** s/d. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 11 Mar. 2017.

SEBRAE/NA. **Vestuário e Acessórios 2015.** Brasília. 2015. Disponível em < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/54f17094cbc0254182ee2cdc17d94d29/\\$File/7251.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/54f17094cbc0254182ee2cdc17d94d29/$File/7251.pdf)>. Acesso em 11 Mar. 2017.

TI INSIDE. **Gastos com TI no Brasil crescem 9,2% em 2015, mas país perde uma posição no ranking mundial de TIC.** 06 Jun. 2016. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/tiinside/06/06/2016/gastos-com-ti-no-brasil-crescem-92-em-2015-mas-pais-perde-uma-posicao-no-ranking-mundial-de-tic/>>. Acesso em 14 Abr. 2017.

WE ARE SOCIAL. **Digital in 2016.** 26 Jan. 2016. Disponível em: <<http://www.pt.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016/>>. Acesso em 27 Out. 2016.

O Impacto das Inovações em Marketing nas Pequenas Empresas do Segmento de Vestuário e Acessórios

Ramon Ros Neto¹

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa no campo de inovação e marketing é ampla, mas ainda assim deve ser aprofundada, devido ao cenário competitivo no contexto atual, especialmente para as micro e pequenas empresas (MPEs) do setor do comércio, pois devido a atual conjuntura econômica enfrentam problemas de faturamento e queda de receita.

-
1. Especialista em Marketing e Propaganda pela UEL, bacharel em Administração pela Universidade Nove de Julho. Vivência em Marketing e Inovação como Agente Local de Inovação – SEBRAE/CNPq. ramonros.alisp@gmail.com

Esse cenário coopera para que o setor busque novas alternativas de gestão devido às mudanças. A inovação em marketing é fundamental para a permanência e ganho de competitividade. Encontrar maneiras de se relacionar com os clientes, buscando proximidade e ganho de confiança é uma estratégia determinante para melhorar os resultados das empresas, as ações de marketing podem ser consideradas uma vantagem para os empreendedores que gostariam de atender melhor seus clientes.

O setor do comércio é representado por vários segmentos, um deles é o segmento de moda, que é composto por lojas de vestuário e acessórios. Esse segmento possui grande vantagem competitiva perante os demais integrantes das cadeias de abastecimento, incluindo as indústrias. Pois, é o comércio que está em contato direto com o consumidor final e que pode reconhecer suas necessidades com maior rapidez, apresentando soluções para o que foi detectado. Lembrando que as necessidades mudam constantemente, de acordo com Dellaert *et al* (1998, p. 177) as empresas do comércio têm maior facilidade para reconhecer as tendências tornando as lojas mais interessantes aos consumidores.

Essa é uma das funções atribuídas à inovação em marketing nas MPEs do comércio: de aproximar o cliente da empresa e fazer com que ocorra a comunicação efetiva entre eles, facilitando a adaptação da empresa em meio ao contexto atual. Segundo Godoy e Nardi (2006, p. 33), o marketing atende as exigências de qualquer porte de empresa, cabe apenas a ade-

quação das ações frente ao recurso disponível pela organização, ou seja, marketing não é apenas para grandes empresas.

Várias questões sobre inovação ainda surgem quando apresentadas aos empreendedores das MPEs, mas, a despeito disso, ainda existe alguma resistência por parte deles em relação ao desenvolvimento e envolvimento da inovação em suas empresas. Não obstante, o conceito de inovação pode estar atrelado ao de melhoria contínua, ou seja, a inovação ter como proposta melhorar significativamente algo já existente na empresa ou implantar algo novo. A partir dessa perspectiva, quando ligada ao marketing, a inovação pode ser vista como a adoção de novos métodos de marketing, normalmente, ligados à mudança do produto, no design, na embalagem, na promoção, nos preços (OECD, 1997), sem necessariamente, promover mudanças disruptivas e radicais.

Essa é uma perspectiva difundida pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) junto às MPEs de todo Brasil. O Programa ALI desenvolvido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), tem como principal objetivo fomentar a cultura de inovação nas MPEs. Esse programa conta com o apoio de ferramentas para um diagnóstico mais preciso, dentre as ferramentas está o Radar da Inovação, que colabora muito para identificação de oportunidades, ajudando a empresa a se desenvolver e ganhar estrutura para suportar as mudanças e tendências impostas pelo consumo por meio da inovação.

Este artigo parte dessa perspectiva e, por meio dos resultados apresentados pelo Radar de Inovação, busca responder à seguinte questão norteadora: ferramentas e ações de marketing são importantes para gerar inovação nos relacionamentos das MPEs do setor do comércio de moda?

Parte-se do pressuposto que MPEs que investem e aplicam ferramentas de marketing podem ter desempenho maior na dimensão relacionamento do Radar da Inovação. Essas empresas buscam e conseguem uma comunicação mais efetiva com seus clientes e consumidores, podendo assim direcionar melhor seus produtos e serviços para o público-alvo. Ações como pesquisa de satisfação, propaganda, marketing de relacionamento, promoção de produtos, merchandising, mídias digitais, entre outras ações são fatores decisivos para o bom relacionamento e comunicação com os clientes e consumidores.

Portanto, o objetivo central dessa pesquisa busca demonstrar se há impacto de ferramentas e ações de marketing, na Dimensão Relacionamento do Radar de Inovação. Para chegar ao objetivo proposto aplicou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, com uso dos resultados obtidos no período de 2016 a 2017 do Radar de Inovação, de 12 MPEs do segmento do comércio de vestuário e acessórios.

Por fim, este artigo está estruturado em duas partes. A primeira se refere à revisão da literatura, e foi construída com base nas palavras-chave destacadas. A segunda se refere à pesquisa aplicada, em que são apresentadas a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. CONCEITO DE MARKETING E OS 4 PS

As atividades ligadas ao marketing vêm sendo desenvolvidas cada vez mais pelas empresas. Isso porque vivencia-se um mercado volátil e muito competitivo e o marketing pode oferecer muitos diferenciais nesse cenário. Segundo Kotler (1996, p.31) pode-se definir marketing como “[...] uma atividade humana dirigida à satisfação das necessidades e desejos através de um processo de troca”. Portanto, pode-se compreender que as ações de marketing auxiliam as empresas agregando valor às necessidades, desejos e expectativas de seus consumidores e, portanto, pode ser uma atividade ligada à inovação.

Na contemporaneidade, essas necessidades, desejos e expectativas ultrapassam o uso de produtos e serviços por parte dos consumidores. Os consumidores contemporâneos, impactados pelas novas tecnologias de comunicação e da informação (TICs), estão mais exigentes e buscam além de uma relação de troca com as empresas um relacionamento mais duradouro, de confiança e credibilidade. Não por acaso, Rocha et al (2015) afirmam que algumas empresas não vendem seus produtos, são os consumidores quem os compram. Os autores querem dizer que muitas empresas ao fazerem uso do marketing conseguem entender e satisfazer os desejos e necessidades de seus clientes. Portanto, estabelecem

uma relação que ultrapassa o processo transacional, exclusivamente baseada em trocas estabelecidas entre empresa e cliente.

Para Ries e Trout (1986), o objetivo principal do marketing é a execução das atividades que buscam realizar as tarefas de uma organização, identificando as necessidades dos clientes e direcionando um fluxo de bens e serviços para a satisfação das necessidades identificadas. Também para os autores Ferrel e Hartline (2005, p. 5) pode-se considerar o marketing como “[...] um processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

As definições do conceito de marketing apontadas por esses autores estão relacionadas também ao conceito das quatro variáveis do marketing, quais sejam: Produto, Preço, Praça e Promoção (4 Ps), que são consideradas seus pilares, haja vista que seu gerenciamento permite que uma empresa desenvolva suas estratégias mercadológicas. Para cada variável do composto de marketing, a empresa deverá desenvolver ações estratégicas com o objetivo de estar à frente da concorrência e ser mais competitiva, pois poderá atender mais eficazmente o seu consumidor, além disso, ela poderá gerar algum tipo de melhoria e, portanto, de inovação. Pode-se entender como ações estratégicas voltadas ao produto: ações de treinamentos e orientações sobre atendimento ao cliente, vendas e endomarketing; estudo sobre características dos

produtos vendidos na pela empresa, assim como diferenciais referentes a outros produtos. Ampliando ainda mais o entendimento, pode-se destacar como exemplo, uma loja de calçados que oferece treinamento em parceria com o fornecedor para os funcionários, aplicando o estudo das características técnicas do produto que está sendo vendido com o intuito de aumentar o conhecimento técnico do vendedor, ajudando-o a melhorar sua performance de vendas.

Em relação ao preço, pode-se destacar: ações de pesquisa de mercado e concorrência sobre a prática atual e qual a percepção de valor que o consumidor tem sobre determinado produto ou serviço, ou seja, quanto está disposto a pagar. Um exemplo disso é realizar pesquisa de preço em concorrentes diretos da mesma região, com o intuito de promover o equilíbrio no segmento local.

Já em relação à praça pode-se considerar: ações de como o produto será disponibilizado para o consumidor, seja com ações de criação de e-commerce ou pontos físicos, ou por meio de parcerias para a distribuição e venda dos produtos ou serviços, ligados diretamente ao público interessado. A criação de um site e-commerce com distribuição direto da fábrica, exemplifica isso.

Finalmente, a promoção está diretamente ligada às ações de comunicação, tais como, técnicas de merchandising e exposição do produto, assim como a organização do layout interno das empresas. Para Blesa (2003) o ponto promocional é o local onde o produto é exposto por tempo limitado e que

tem por objetivo destacá-lo de sua posição normal. Neste caso, instalar quiosque dentro de uma academia promovendo produtos voltados para quem faz musculação é uma ação promocional de parceria entre a academia e o fornecedor.

Importante dizer que o marketing pode ser considerado um tipo de inovação, segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005). Esse manual “[...] tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados” (OECD, 2005, p. 9). Nele a inovação de marketing está relacionada à adoção de novos métodos de marketing, normalmente ligados à mudança do produto, no design, na embalagem, na promoção, nos preços (OECD, 2005). Ou seja, pode-se entender que a inovação de marketing relaciona-se com a inovação nos 4 Ps. Dito de outra forma, “novas práticas de marketing podem exercer um papel central no desempenho das empresas. Práticas de marketing são também importantes para o sucesso de novos produtos” (OECD, 2005, p. 17). Portanto, inovação de marketing é um conjunto atividades relacionadas, por exemplo, com o lançamento de um produto novo ou aprimorado, que necessitam do uso de algumas ferramentas, tais como: pesquisas de mercado, testes para mensurar a aceitação do público e propaganda de lançamento (OECD, 2005) que auxiliam essas atividades. Cabe destacar que marketing e inovação são importantes para as empresas de modo geral e, em específico, são atividades muito relevantes para as micro e pequenas empresas (MPEs).

2.2 INOVAÇÃO EM MARKETING NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS

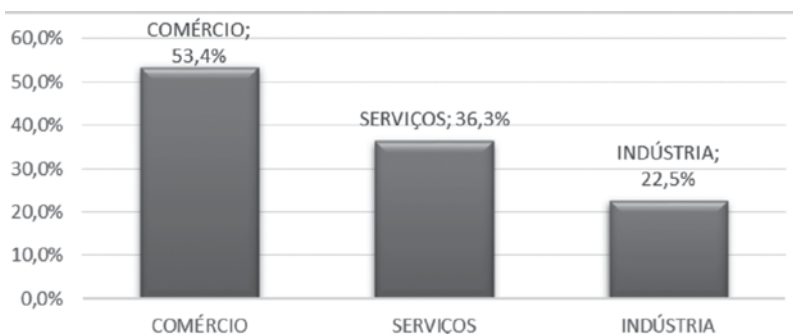
Quando se procura entender o papel que as MPEs desempenham nas sociedades, reconhece-se, incontestavelmente, a responsabilidade que as mesmas carregam para o futuro dos países, sobretudo, o Brasil. Buscando apontar alguns indicadores para contextualizar toda essa importância, depara-se com alguns dados que confirmam o papel desempenhado por essas empresas.

Reis (2006), afirma que as Micro e Pequenas Empresas desempenham um papel muito importante para a economia, devido sua representatividade, pois correspondem a 99,2% do total de empresas formais no Brasil. Além disso, são responsáveis pela criação de 57,2% de novos empregos, esses resultados comprovam a força e responsabilidade das MPEs para o desenvolvimento econômico brasileiro.

Para ilustrar a representatividade dessas empresas, destaca-se que “em 1985, o IBGE calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB [...] em 2001, o percentual cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27% - ou seja, mais de um quarto do Produto Interior Bruto brasileiro é gerado pelos pequenos negócios” (SEBRAE, 2014, p.6).

Vale sinalizar que o comércio é o setor que mais agrega nessa representação, conforme gráfico 1:

Gráfico 1: Participação das MPEs no PIB nacional



Fonte: SEBRAE (2014, p. 6)

O estado de São Paulo é o que possui maior participação na economia nacional. Do total de 5.028 milhões de MPEs no país, somente em São Paulo, são mais de 1,5 milhão. Acrescenta-se a isso que as MPEs paulistas contribuem com mais de 31% do PIB, correspondem a 20% da população brasileira, contribuem com 34% da arrecadação de ICM e, representam 30% do número de MPEs do País (FIESP, s/d).

O comércio representa 1.002.276 de pequenos negócios empresariais, ou seja, 37% do total de pequenos negócios nesse estado. “Por segmentos de atividade, destacam-se: comércio varejista de artigos do vestuário (20,7% dos pequenos negócios comerciais), manutenção e reparação de veículos automotores (8,3%)” (SEBRAE, 2017, p. 9).

Por ser foco desse artigo, destaca-se o segmento de artigos do vestuário, que é um dos segmentos com maior participação entre as MPEs paulistas. É o segmento relacionado à moda e muito competitivo, uma vez que as MPEs desse segmento disputam o mercado consumidor com grandes empresas já estabelecidas, cujo marketing é consolidado, muitas vezes, usando celebridades como forma de seduzir os consumidores. Além disso, grandes magazines, tais como, C&A Modas Ltda., Casas Pernambucanas, Lojas Marisa, dentre outras, “[...] oferecem grande quantidade de produtos incluindo diversas categorias de vestuário e acessórios para adultos e crianças, por meio de marcas próprias e produtos licenciados, juntamente com o investimento em espaços e lojas personalizadas” (SEBRAE, 2013, p. 35).

Por isso, em um cenário com grandes competidores, a inovação tem ainda mais importância para as MPEs, pois poderá agregar valores ao negócio, por meio de diferenciações, especialmente no marketing.

Fayet (2010) explica que a palavra inovação tem um significado muito amplo, e que o conceito de inovação ligado somente à tecnologia precisa ser desmistificado. O autor demonstra que a inovação pode ser entendida como um processo de melhoria contínua e que pode ser aplicada em qualquer área da empresa. Isso demonstra que o termo inovação pode ser relativizado, especialmente quando se trata de relacioná-lo às micro e pequenas empresas (MPEs), na medida em que esse tipo de empresa, na maioria das vezes, possui muitas barreiras internas e impeditivas à inovação sob o ponto de vista

de transformações radicais. Dito de outra forma, como propõe Fayet (2010), a inovação nas MPEs pode ser entendida como práticas de melhoria contínua e de aperfeiçoamento.

Alguns autores clareiam ainda mais o conceito da inovação nas empresas. É o caso de Avermaete et al (2003), que afirmam que a inovação é um processo contínuo, partindo da identificação da necessidade ou de um problema, pesquisa e exploração, resultando em novos produtos, novas formas de organização, novos mercados, com resultados de mudanças significativas em várias áreas da empresa. Sendo assim, como propõe os autores Avermaete et al (2003), ao identificar e explorar os problemas pode-se pensar em ações pontuais para resultados a curto prazo. Seguindo a linha de raciocínio dos autores, principalmente Avermaete et al (2003), pode-se contextualizar o trabalho de inovação em Marketing nas MPEs, no qual o primeiro passo é realizar um diagnóstico com o intuito de levantar possíveis pontos de melhoria ou novas práticas que ainda não são utilizadas pela empresa para a elaboração das ações

Utilizando-se de ferramentas de marketing uma MPE pode dar início a um ciclo importante de inovação, focando diretamente nas necessidades dos clientes, conseguindo assim trabalhar o relacionamento com seu consumidor, que é peça importante para manter e promover a cultura inovadora. Talvez um dos principais benefícios trazidos pela inovação em marketing para as MPEs do segmento de artigos do vestuário é o incremento no relacionamento estabelecido entre elas e seus consumidores. Haja vista que, se as mesmas competem com grandes magazines com condições de ofertas e produtos

melhores, o trato diferenciado com o consumidor de forma mais personalizada ou mais intimista seja uma maneira de obterem vantagem competitiva.

Não por acaso, para apoiar as MPEs a gerarem mais inovação e se tornarem mais competitivas o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criaram o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que tem como objetivo fomentar a cultura inovadora nas empresas de pequeno porte, auxiliando os empreendedores a implementar ações de melhoria de gestão e inovação, fazendo com que a empresa aumente sua capacidade competitiva, criando assim um ambiente estimulante e favorável à mudança, ou seja, à inovação. A metodologia de trabalho do Programa ALI consiste em um trabalho personalizado, já que é papel do agente ALI identificar as necessidades das empresas e atendê-las de acordo com o que foi constatado, o atendimento passa ser *in loco*, ou seja, o agente se desloca até a empresa para as reuniões e acompanhamento das ações, o trabalho do agente se resume em aplicações de diagnósticos (Radar da Inovação e diagnóstico Empresarial), devolutiva, matriz *swot*, plano de ação e acompanhamento (SEBRAE, s/d).

2.2.1 RADAR DE INOVAÇÃO E A DIMENSÃO RELACIONAMENTO

Com o intuito de permitir uma avaliação da maturidade do processo de inovação nas empresas, visando seu aprimoramento, foi desenvolvida uma ferramenta denominada Radar

da Inovação, segundo Bachmann & Associados (2014), tal diagnóstico é composto por 13 dimensões que são utilizadas para mensuração do grau de inovação nas MPES, quais sejam: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Solução, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

O Radar conta com escores (graus) de 0 a 5. Através dos resultados dos escores a classificação é realizada: as empresas que ficam acima do escore 4 são classificadas como inovadoras sistêmicas, são aquelas que trabalham constantemente a gestão da inovação. As empresas que permanecem entre os escores 3 e 4 são classificadas como inovadoras ocasionais, tais empresas são aquelas que inovaram há alguns anos, porém não possuem uma sistematização da gestão inovadora. Já as empresas que possuem escores do 1 a 2,99, são empresas classificadas como pouco ou nada inovadoras, essas empresas inovam pouco ou acabam não trabalhando a gestão da inovação (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

O acompanhamento do ALI é feito por até 4 ciclos, assim como a inovação é mensurada do Radar 0 até o Radar 4. Cada ciclo é composto por aplicação dos diagnósticos (Radar da Inovação e Diagnóstico Empresarial), matriz *swot*, devolutiva e plano de ação. A duração do início ao fim de cada ciclo é de aproximadamente 6 meses.

Para direcionamento desta pesquisa a dimensão escolhida foi a de relacionamento, tal dimensão corresponde aos meios que a empresa utiliza para estreitar relacionamento e interagir

com os clientes, essa dimensão pode-se entender como chave para o sucesso, pois quando há engajamento entre empresa e consumidor as informações são mais relevantes, sendo assim o cliente passa a ser o centro de atenção do negócio, por isso todas as inovações e ferramentas de marketing utilizadas são voltadas integralmente para eles. Dessa forma, compreende-se que a inovação no relacionamento pode gerar maior aproximação da empresa com seus clientes e com isso, criar um círculo virtuoso em que a credibilidade e confiança poderão fazer a diferença frente às grandes empresas. O marketing e suas ferramentas, nesse sentido, podem estimular esse relacionamento.

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo central dessa pesquisa foi aplicada, em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica com fins exploratórios. Esta pesquisa se apoiou nas palavras-chaves e fez buscas em fontes impressas e digitais. Num segundo momento, foi aplicada a pesquisa de campo, por meio da atividade de campo desenvolvida pelo pesquisador no Programa ALI. A coleta de dados se baseou nas informações extraídas do instrumento Radar de Inovação, especificamente, da Dimensão Relacionamento.

A amostra da pesquisa é composta por 12 empresas do segmento de vestuário e acessórios, das cidades de Bauru, Pederneras e Jaú.

2.4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como forma de subsidiar a análise foram elaborados gráficos que apoiam a discussão dos resultados. Em um primeiro momento, optou-se pela apresentação do gráfico 1, que apresenta a média global por dimensão do Radar 0 e do Radar 1, contendo informações das 12 empresas do setor de vestuário e acessórios que estão sendo pesquisadas, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 - Média Global por Dimensão das empresas pesquisadas – Radares 0 e 1



Fonte: elaborado pelo autor

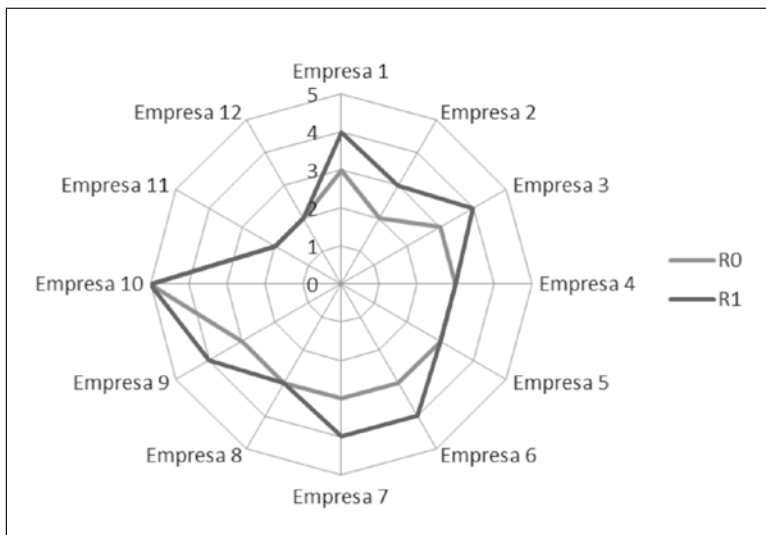
Nota-se que as dimensões oferta, marca, relacionamento e rede possuem escores em destaque, porém não se pode deixar de destacar que a média global gerada refere-se ao primeiro ciclo do programa ALI, ou seja aos primeiros 6 meses, após a adesão das empresas ao Programa. Já no ciclo 1 apenas duas dimensões apresentam progressão, a dimensão Relacionamento e a dimensão Rede.

As principais ações que foram implementadas pelas empresas, de forma geral, e que impactaram nesses resultados foram:

- Criar registro e domínio da marca;
- Fazer parceria com empresas com o mesmo público-alvo;
- Criar canal de venda e-commerce;
- Padronizar processos de compra;
- Padronizar processos de estoque.

Sendo a dimensão relacionamento uma das dimensões em que mais se trabalha a inovação em marketing, na sequência de apresentação de resultados, a mesma terá destaque. Assim, com o intuito de refinar ainda mais os resultados foi elaborado o gráfico 2, referente ao desempenho das 12 empresas mediante a dimensão Relacionamento do Radar da inovação.

**Gráfico 2 - Evolução da Dimensão Relacionamento –
Radares 0 e 1**



Fonte: elaborado pelo autor

Dentre as empresas que possuem destaque estão: 1, 2, 3, 6, 7 e 9. Tais empresas apresentam uma melhor performance por buscar estreitar relacionamento com seus clientes por meio de ações de inovação em marketing. Pode-se destacar várias ações de marketing direcionadas para a dimensão Relacionamento, as quais foram utilizadas por essas empresas que apresentam melhor desempenho no gráfico 2, dentre as ações estão:

- Elaborar vitrine atrativa;
- Trabalhar o relacionamento enviando cartão de aniversário para os clientes;
- Trabalhar o relacionamento oferecendo brindes como surpresa para os clientes;
- Organizar *layout* interno;
- Criar página na rede social;
- Criar site para a empresa;
- Instalar *Whatsapp* no celular da loja;
- Organizar e publicar conteúdo atrativo no Facebook.

Já as empresas 4, 5, 8, 10, 11 e 12, não são tão adeptas as ações de inovação em marketing quando se refere à Dimensão Relacionamento. O comparativo foi feito aproximadamente no período de 1 ano e é notório que tais empresas não focaram suas ações em conhecer melhor os clientes e buscar proximidade dos mesmos, mas sim em outras áreas de gestão da empresa. Muitas vezes isso pode significar um sinal de alerta.

O comparativo dos dois primeiros ciclos das empresas, ciclo 0 e ciclo 1, pode indicar que as ações de inovação em marketing direcionadas para a experiência do cliente elevaram os escores da dimensão relacionamento das empresas que se utilizam delas como estratégia,

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve a finalidade de identificar o impacto das inovações em marketing no resultado da Dimensão Relacionamento do Radar da Inovação das micro e pequenas empresas. Foi realizado o comparativo entre o ciclo 0 e o ciclo 1, algumas empresas apresentaram progressão na dimensão, devido ao trabalho desenvolvido com ações voltadas para o incremento em marketing. Já as empresas que não apresentaram melhoria de um ciclo para o outro optaram por trabalhar outras ações, sendo assim foram direcionadas ações pertinentes às dificuldades relatadas pelos empreendedores no momento do diagnóstico.

Os consumidores atuais estão mais exigentes e informados, devido à utilização das novas tecnologias e da informação (TICs), eles passam a ter um papel muito importante para o consumo, pois são geradores de opinião. Devido a esse cenário as empresas precisam buscar uma rápida adequação, a fim de estreitar o relacionamento com seus clientes, entendendo suas necessidades e cooperando para a proliferação das opiniões positivas sobre os produtos e serviços.

As ferramentas de marketing aliadas a novas tecnologias e informação demonstram extrema importância para a comunicação e para o bom relacionamento com os clientes, ambas são fator condicionante para a inovação. Através do composto de marketing os 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção), as empresas conseguem pensar de forma estratégica

a fim de gerar as demandas necessárias para obter lucro, que é fundamental para continuar com as atividades.

Inovação é a palavra que vem mudando a vida das MPEs, principalmente devolvendo a muitas empresas a possibilidade de voltar a competir em meio a tanta concorrência. Em específico, as inovações em marketing têm como objetivo conquistar novos clientes e manter os já existentes, por isso, o valor aplicado para as ações em inovação de marketing precisa ser entendido como investimento e não como despesa.

O SEBRAE demonstrou em vários artigos e pesquisas o poder e responsabilidade das MPEs para o desenvolvimento econômico do País, por isso a instituição vem trabalhando forte para oferecer apoio aos pequenos empreendedores, com projetos, cursos de gestão, consultoria, missões para feiras, etc. Um desses projetos em parceria com o CNPq foi o programa ALI que vem para fomentar a inovação nas MPEs, com o objetivo de desmistificar a ligação da inovação apenas com o uso de tecnologia, e demonstrar que inovação é muito mais do que isso podendo ser denominada como um processo de melhoria contínua.

Uma das ferramentas utilizadas no trabalho do ALI para mensurar o grau de inovação nas MPES é o Radar da Inovação, uma ferramenta completa que possibilita ao agente ALI e ao empresário terem uma visão mais sistêmica da empresa, conseguindo por meio de diagnóstico evidenciar possíveis pontos de melhoria, facilitando a implementação de ações corretivas ou de inovação.

A inovação em marketing pode ser mensurada através da Dimensão Relacionamento, essa dimensão representa a experiência que o cliente tem com a empresa, o objetivo é levantar quais as ações que a empresa utiliza para se relacionar com os clientes, mantendo proximidade, oferecendo facilidades e amenidades, como também identificar as ações que ainda não são praticadas a fim de realizar possíveis correções.

Os resultados apresentados servem para que os empreendedores do setor analisado busquem oportunidades de melhoria na gestão de suas empresas, trabalhando a proximidade de seus clientes, identificando prioridades de atuação com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas.

Do mais, cabe destacar que a experiência adquirida como pesquisador trabalhando no programa ALI pode ser considerada como um divisor de águas, pois o trabalho desenvolvido em campo pelo ALI projeta o agente para um grande desenvolvimento pessoal e profissional. Cuidar dos sonhos dos empreendedores, que são suas empresas, é uma grande responsabilidade, pois muitos deles investiram tudo o que tinham para abrir uma empresa, além de que essas são responsáveis pelo sustento de várias famílias. O fato de poder conhecer e trocar experiências com os empreendedores aumenta o *know how*, e a maioria de suas histórias são de muita superação, isso ajuda o agente a se doar ao máximo, buscando um bem comum. Outro ponto a destacar é que os agentes passam a conhecer o portfólio e todo o serviço fantástico que o SEBRAE desenvolve para ajudar no desenvolvimento das MPes, sem

dúvida, todo esse laboratório vivenciado pelo agente é fator enriquecedor para seu desenvolvimento.

A experiência em desenvolver o artigo de acordo com aquilo que o agente mais se identifica é espetacular, pois através das pesquisas bibliográficas e análises feitas, as linguagens e técnicas ficam mais aperfeiçoadas por causa da teoria, o orientador tem grande parcela nessa soma de conhecimento, devido à grande troca de informações e à incitação à reflexão para escrever e analisar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por guiar meus caminhos. Agradeço também à minha família, ao meu gestor, aos meus colegas de trabalho, aos meus facilitadores, ao SEBRAE e ao CNPq por todo o apoio antes e durante o trabalho desenvolvido.

REFERÊNCIAS

AVERMAETE, T.*et al.* **Determinants of innovation in small food firms.** European Journal Of Innovation Management. 2003.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico.** Curitiba. 2014.

BLESSA, R. **Merchandising no Ponto-de-Venda**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

FAYET, E.A. **Inovação – Conceitos e Teorias**. Gerenciar a Inovação. Curitiba, PR. Kairós Edições, 2010.

FERREL, O.C; HARTLINE, M.D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FIESP– **Perfil das MPES**. S/d. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/perfil-da-mpes/>>. Acesso em 29 de abril de 2017.

GODOY, P; NARDI, S. **Marketing**: para o varejo de baixa renda. Osasco: Novo Século, 2006.

KOTLER, P. **Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. [S.I.]: OCDE; FINEP, 1997. p. 9 e p. 17.

REIS, Z. R. **A importância de aprender a empreender**. Micro e Pequenas Empresas. Rio de Janeiro, RJ.

RIES, A; TROUT, J. **Marketing de Guerra**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

ROCHA, M. et al. **Marketing estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SEBRAE. **Inteligência Setorial** – Mapa de informação estratégica. Disponível em: <<https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/setores/moda/mapas-de-informacao>>. Acesso em 10 de abril de 2017.

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 29 de abril de 2017.

_____. **Estudo Setorial Comércio Varejista de Acessórios**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2013/12/Estudo-de-Mercado-Calculados-e-Assessorios.pdf>>. Acesso em 29 de abril de 2017.

_____. **Panorama dos pequenos negócios**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>>. Acesso em 29 de abril de 2017.

_____. **Agentes Locais de Inovação: Receba o Sebrae na sua empresa**. S/d. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 05 de maio de 2017.

Oferta de Produtos e Desenvolvimento Local: Análise de Pequenos Comércio Atendidos pelo Programa ALI em Agudos

Raul Ramos Figueiredo¹

1 INTRODUÇÃO

Independe se o pequeno comércio está localizado em um grande centro urbano ou em uma pequena cidade do interior, sempre haverá a necessidade de trazer algo novo para os seus clientes, caso contrário esses mesmos clientes buscarão o que precisam em concorrentes e/ou em outras cidades, no caso de comércio localizados em cidades do interior do Estado.

-
1. Graduação em Engenharia Mecânica pela UNESP. Pós-graduando em Administração pela FGV. Agente Local de inovação do SEBRAE/CNPq. raul_figueiredo1@hotmail.com

De fato, no cenário competitivo atual, as empresas não podem se dar ao luxo de parar no tempo, pois o mercado muda constantemente, as necessidades dos clientes também, nem sempre os produtos que atendiam necessidades anteriores poderão atender as necessidades atuais dos clientes. Saber ofertar novos produtos e retirar produtos que não vendem, se torna fator de inovação e também um grande diferencial competitivo (BACHMANN e DESTEFANI, 2014).

A cidade de Agudos, localizada no interior do Estado de São Paulo, possui 1565 comércios locais, nos quais predominam as micro e pequenas empresas (MPEs). Sofrendo concorrência com cidades maiores e próximas a ela, o comércio de Agudos se enquadra nesse aspecto, ou seja, faz-se necessário que esses estabelecimentos se tornem atrativos para seus clientes e, ofertar novos produtos e retirar aqueles que já não atendem mais as necessidades de seus clientes, torna-se um importante fator de inovação.

Além disso, a cidade de Agudos, como todas as outras cidades, depende de arrecadação de impostos para se desenvolver. Neste aspecto, o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) é muito importante para o desenvolvimento local. Em linhas gerais, ele é um imposto recolhido por empresas locais e sua arrecadação deve ser revertida em benefícios para a população da cidade onde o imposto é recolhido. Então, presume-se que, se um pequeno comércio local inovar em novos produtos ou da retirada de antigos, poderia faturar mais, pois estaria atendendo às

necessidades de seus clientes e, ao aumentar as vendas, estaria recolhendo mais ICMS. É justamente nessa temática que versa essa pesquisa. Ela procura relacionar a inovação do pequeno comércio ao desenvolvimento local de uma cidade. Dessa forma, o objetivo do presente artigo é o de realizar uma análise de 8 pequenas empresas da área do comércio da cidade de Agudos atendidas pelo Programa Agente Local de Inovação (ALI), a partir da ótica da dimensão Oferta do Radar da Inovação com o foco de estabelecer uma relação entre inovação e desenvolvimento local.

Para se chegar ao objetivo proposto, desenvolveu-se uma pesquisa de campo de caráter descritivo, com abordagem qualitativa, baseando-se na própria metodologia do Programa ALI para levantamento dos dados das empresas que serão analisadas. Complementarmente, buscou-se junto às secretarias e órgãos públicos da cidade de Agudos informações sobre o cenário atual do comércio local e o como os órgãos competentes entendem a relação comércio e desenvolvimento local.

Considera-se essa pesquisa importante na medida em que se estabelece uma relação direta entre inovação com o comércio local e de como isso pode interferir de forma positiva na própria cidade onde o comércio está instalado.

Finalmente, esse artigo está estruturado da seguinte forma: no primeiro momento é apresentado a revisão bibliográfica, em seguida os procedimentos metodológicos, logo após serão discutidos os resultados e por fim são dadas as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O COMÉRCIO VAREJISTA: BREVES COMENTÁRIOS

O varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final. Segundo Las Casas e Garcia (2007), o varejo tem como condição básica de sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local em que está sendo praticado.

Para Giuliani (2003, p. 22), o varejista é um negociante que vende produtos e serviços, de uso pessoal ou familiar, aos consumidores, sendo ele o último negociante de um canal de consumidores.

Há diversos tipos de organizações de varejo, e continuamente surgem novas. Existem os varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo (KOTLER, 2000, p. 540).

O comércio varejista é caracterizado pela venda direta a consumidores e o sucesso dele ocorre quando ele tem a mercadoria em quantidade certa, com qualidade e preço adequado, onde a essência da administração varejista é o planejamento fundamentado na informação e no conhecimento do mercado. Por isso, o varejo difere de outro tipo de comércio: o comércio atacadista. O atacado consiste no processo de venda para clientes institucio-

nais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais (PARENTE, 2009).

No cenário do comércio varejista há o pequeno comércio formado por micro e pequenas empresas que no Brasil, em 2011, correspondia a 99,2% do total de empresas nesse setor, glutinando cerca de 68% dos empregos (SEBRAE, 2014). Vendo essa participação no cenário comercial brasileiro, é possível perceber o quanto o pequeno comércio tem fundamental importância para a economia brasileira e, portanto, foi escolhido como objeto de estudo desta pesquisa.

A cidade de Agudos, interior do Estado de São Paulo, possui uma população de cerca de 36.000 habitantes (IBGE, s/d). O comércio varejista da cidade de Agudos é composto, quase que absolutamente, por micro e pequenas empresas que buscam atender as necessidades corriqueiras e rápidas dos clientes. Serão também encontradas na cidade lojas grandes ou redes de varejo, mas em bem menor quantidade. O grande centro comercial mais próximo se encontra predominantemente na cidade vizinha de Bauru-SP que está localizada a 20 km de Agudos, concorre indiretamente com o comércio de Agudos, pois agudenses podem ir para Bauru com grande facilidade devido a pouca distância entre as cidades.

Não obstante, na cidade de Agudos, existem 4.160 CNPJs ativos, distribuídos nos setores da indústria, comércio e serviços, sendo que, 39% têm Classificação Nacional

de Atividades Econômicas (CNAE) de comércios (PARPINELI, 2017)²

Por isso, é possível reconhecer na cidade de Agudos um potencial empreendedor, mas também uma necessidade de um aumento do mix de produtos oferecidos pelos empresários da cidade, sendo esse um fator de inovação importante para fomentar nos cidadãos agudenses o desejo de sempre comprar na própria cidade, pois encontrarão o que precisam.

2.1.1 NOVOS PRODUTOS COMO FATOR DE INOVAÇÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA

Em um cenário geral das micro e pequenas empresas, nas práticas de fomento à inovação, na maioria das vezes, são priorizados investimentos na área de tecnologia. Segundo a pesquisa Deloitte (2016), 75% das empresas entrevistadas investem em tecnologia como fator de inovação para se diferenciar de concorrentes, entretanto, apenas 35% das empresas entrevistadas investem em práticas de inovação que possuem menor investimento financeiro, tais como, o reconhecimento de funcionários que dão ideias inovadoras. Isso reflete o quanto a inovação está comumente associada a

-
2. Entrevista concedida por PARPINELI, R. H. M de Entrevista I. [abr. 2017]. Entrevistador: Raul Ramos Figueiredo. Agudos/SP, 2017. 1 arquivo. e-mail.

avanços tecnológicos, sendo que há uma diversidade de ações inovadoras muito mais simples e com baixo investimento financeiro que impactam de forma decisiva no faturamento e consequentemente na sobrevivência das empresas.

Especificamente no varejo, inovação significa a capacidade do varejista captar e entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes e de responder a essas mudanças continuamente (MORGADO, 2008).

Portanto, para o comércio, a inovação é uma resposta contínua para um cenário econômico e comercial extremamente exigente e competitivo, no qual empreendimentos que não estão abertos a constantemente inovar podem estar fadados ao fechamento.

Uma das formas do pequeno comércio atender às necessidades de seus clientes é na oferta de novos produtos. Com a diversidade e diversificação de produtos ofertados, será cada vez mais certo para o consumidor encontrar no estabelecimento o que ele precisa, gerando sua satisfação e também uma possível fidelização. Logo, uma loja poderá buscar o incremento de produtos, não necessariamente novos para o mercado, mas, sobretudo, novos para ela, em seu mix de produtos. Por exemplo, “[...] uma loja de materiais de construção também passa a comercializar produtos de decoração, ela está oferecendo um novo “produto” para o mercado” (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014, p. 18). Esse exemplo, para Bachmann & Associados (2014), caracteriza-se como uma ação de inovação em micro e pequenas empresas.

Por isso, em pequenas empresas comerciais, a inovação pode estar muito atrelada a modificações e melhorias simples de se adotar no seu dia a dia e ao mesmo tempo podendo gerar impacto positivo para a empresa.

A implementação de novos produtos sustenta a expectativa das empresas aumentarem sua participação de mercado e melhorar sua lucratividade e rentabilidade (PARASURAMAN; COLBY, 2002).

Compreende-se que uma empresa poderia estar inovando na medida em que ao introduzir um produto novo em seu portfólio ou mix de produtos já comercializados ou produzidos estaria assim implementando uma novidade ou uma inovação.

Vale enfatizar a definição de inovação de produto para o comércio. Segundo O Manual de Oslo (OCDE, 2005), em geral a comercialização de novos produtos ou produtos melhorados não é considerado uma inovação de produto, porém, ao lidar com uma nova linha de bens na qual a empresa não vendia anteriormente, essa nova atividade é considerada uma inovação de produto, pois a empresa passa a oferecer um novo serviço.

Certamente que ao introduzir um novo produto em seu portfólio de produtos a empresa teria a chance de aumentar seu faturamento e, conseqüentemente, lucrar com sua comercialização. Isso poderia resultar, inclusive, em outras melhorias para a empresa, na medida em que ao aumentar seu faturamento a mesma poderia investir em outras estratégias. Por exemplo, segundo a pesquisa Deloitte (2016), o lançamento de novos produtos foi decisivo para que as micro e

pequenas empresas conquistassem maior participação no mercado e aumentassem as suas margens de lucro.

No comércio varejista isso se torna fundamental para que as empresas desse setor expandam seus negócios. Pois, a variedade de produtos no varejo é uma das características mais requisitadas pelos consumidores. Varejo, normalmente, está relacionado à variedade de marcas, produtos e/ou categorias de produtos, pois ao se relacionar com uma empresa do varejo o consumidor vai em busca de atender também a essa necessidade. Sabendo disso, é importante assinalar que a introdução de novos produtos no portfólio de uma MPE de varejo poderia gerar mais giro no negócio, atrair novos consumidores e manter os já existentes a partir da oferta de uma novidade, ou seja, de uma inovação. Certamente que, ao melhorar seu giro e aumentar seu capital uma MPE poderia expandir-se, empregar mais, buscar incrementos em sua loja, faturar mais e, com isso, arrecadar mais impostos para uma cidade. Por isso, pode-se inferir que a inovação quando atrelada ao comércio local poderá criar um círculo virtuoso em que, além do pequeno comerciante melhorar seu faturamento, ele acaba apoiando o desenvolvimento local de uma cidade.

2.1.2 NOVOS PRODUTOS NO COMÉRCIO VAREJISTA E O DESENVOLVIMENTO LOCAL: ALGUMAS RELAÇÕES

A palavra “desenvolvimento” remete-se a uma ideia de que há uma mudança para melhor, seja na vida, em uma empresa

ou em um país ou cidade. Palavras como crescimento, evolução e maturação, segundo Sachs (2000), são diretamente associadas ao desenvolvimento. Logo, pode-se compreender que quando se fala em desenvolvimento local atrela-se a um estado de melhoria de uma região geográfica específica, que conseqüentemente se reflete nas condições sócio-territoriais dessa localidade. Portanto desenvolvimento local compreende-se como uma promoção de melhorias em uma região específica, como uma cidade, um país, um estado.

Para que o desenvolvimento local aconteça é necessária a organização de recursos e a realização de esforços nas esferas municipais, estaduais e federais, sendo cada uma com sua relevante importância. Este estudo focaliza-se na esfera municipal, pois é nela que o pequeno comércio atua com a arrecadação de impostos e é o município o responsável pela administração desses recursos.

As administrações municipais devem sempre estar atentas em fazer com que todas as potencialidades da comunidade sejam dinamizadas para uma melhoria na qualidade de vida, isto é, tudo o que existe na localidade que possa gerar desenvolvimento deve ser plenamente aproveitado criando condições ambientais para o desenvolvimento (COSTA, 2006).

O desenvolvimento local de um município pode estar associado a diversos fatores, tais como, condições e meios de transporte, turismo, o acesso a mercados (indústrias e atividades agrícolas) e arrecadação de impostos. O próprio fato

de o município ter uma escala territorial determinada é um fator que adequa à mobilização das energias sociais e integração de investimentos potencializadores do desenvolvimento, seja pelas reduzidas dimensões, ou seja, por uma aderência político-administrativa que propicia uma maior aproximação das necessidades das pessoas, contribuindo para uma gestão de recursos mais adequada (DENARDI et al, 2000).

Nesta esfera, o comércio local é um dos setores que tem importante papel no desenvolvimento local, pois é ele que aparece como uma das alternativas para geração de emprego, renda e dinamiza a economia da cidade (COSTA, 2006) e, por meio da arrecadação de impostos, que é uma fonte de recursos. No caso do comércio a arrecadação é feita principalmente por meio do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). Segundo a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (2016), o ICMS é um imposto cobrado na comercialização de mercadorias e prestações de serviço, pelos Estados e Distrito Federal. Vinte e cinco por cento arrecadados do ICMS pelos Estados pertencem aos Municípios e o principal critério para distribuição é o seu movimento econômico. Os recursos arrecadados se destinam ao atendimento de exigências sociais e melhoria dos serviços públicos, tais como educação, saúde e segurança.

Importante então salientar que o comércio varejista de uma localidade pode ser um importante impulsionador de

seu desenvolvimento local. Por isso, existe uma relação direta entre a introdução e/ou implementação de novos produtos pelo comércio varejista e o desenvolvimento local. Pois, ao se introduzir e/ou implementar novos produtos uma loja do varejo poderá estar proporcionando aos seus consumidores a oferta de produtos que eles buscam e, conseqüentemente, gerando maior quantidade e qualidade de vendas que poderá impactar em uma maior arrecadação de impostos para a cidade. Nesta esfera, a cidade poderá investir mais em projetos que promovam o seu desenvolvimento local.

Convém notar que, as micro e pequenas do comércio que de alguma forma promovam certa mudança no seu mix de produtos, seja acrescentando novos produtos ou retirando outros, poderão estar inovando e, ao mesmo tempo, apoiando o desenvolvimento local. Pois segundo Bachmann e Destefani (2014) uma empresa inovadora tem relevante parte de seu faturamento associado a novos produtos. Ou seja, uma MPE poderá aumentar seu faturamento, aumentar sua participação cidadã ao recolher mais impostos. Por isso a inovação nas MPEs do comércio de Agudos torna-se relevante e obter apoio especializado na condução da melhoria da inovação é tão importante para essas empresas.

Esse apoio pode ser obtido por meio do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) criado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em conjunto com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

O ALI é um programa cujo objetivo é ser uma ferramenta de inovação para as empresas que faturam entre R\$ 360.000,00 e 3.600.000,00. Mais especificamente, o Agente Local de Inovação é o um fomentador, isto é, um estimulador de melhorias para as empresas. Para melhor desenvolver seu trabalho, o ALI é apoiado por metodologias de análises e amparado pelo corpo de funcionários do Escritório Regional do SEBRAE, do qual ele pertença (SEBRAE, s/d).

Uma das ferramentas utilizadas pelo ALI e, talvez a mais importante, é baseada na metodologia nomeada Radar de Inovação, que visa identificar a realidade das MPEs e com base nos resultados, propor planos de ação com o intuito de elevar o seu grau de inovação.

2.1.3 RADAR INOVAÇÃO E A DIMENSÃO OFERTA

O Radar da inovação é uma ferramenta desenvolvida pela empresa Bachmann & Associados em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no qual busca fazer uma análise do quanto uma empresa é inovadora, com base em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como ferramenta que visa a competitividade (SEBRAE, 2011). Essa análise é feita através de um questionário com alternativas, para cada alternativa é atribuída uma nota fazendo assim um levantamento numérico de forma a quantificar o grau de inovação da

empresa. O questionário trabalha com 13 dimensões, quais sejam: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora, conforme figura 1.

Figura 1. Radar da Inovação



Fonte: adaptada de Bachmann & Associados (2014)

Para cada dimensão e suas alternativas, são atribuídos valores de 1, 3 e 5 respectivamente, sendo que a média aritmética de todas as perguntas resulta no escore de cada dimensão, que é uma grandeza numérica que representa o quão inovador a empresa é. Além disso, no programa Agente Local de

Inovação, a aplicação do Radar é feita em ciclos de 0 a 5, em um período de 30 meses.

Dessas 13 dimensões apresentadas pelo Radar da Inovação, destaca-se a dimensão Oferta, pois ela se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.

A avaliação do grau de inovação para essa dimensão contempla, para MPEs que atuam no comércio (objeto desta pesquisa), as seguintes perguntas: 1. A empresa lançou, com sucesso, algum novo produto no mercado nos últimos 3 anos? 2. A empresa lançou, nos últimos 3 anos, algum produto que não deu certo? Essas perguntas refletem o conceito de que para ser caracterizada como inovação, a empresa tem que ter lançado o novo produto recentemente (nos últimos 3 anos). A ousadia ganha sua importância para essa dimensão, pois também faz parte de um perfil inovador estar disposto a correr riscos de lançar produtos, porque tem-se a possibilidade de que por fatores internos ou externos à empresa, o novo produto não consiga ter vendas significativas e com isso ser necessário fazer sua retirada.

Dessa forma, compreende-se que se as micro e pequenas empresas que fazem parte do Programa ALI, ao melhorarem nessa dimensão estão aumentando seu grau de inovação, bem como em qualquer melhoria nas demais dimensões, porém, mais especificamente, ao aumentar sua pontuação na dimensão Oferta, a empresa estará obrigatoriamente interferindo em seu faturamento, podendo aumentar suas vendas e assim contribuir um

pouco mais para o desenvolvimento local, pois poderá recolher mais ICMS que reverberará em melhorias para a cidade.

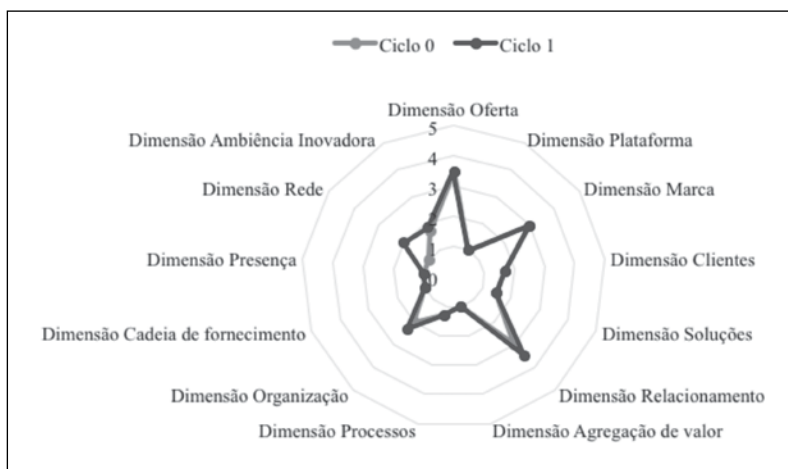
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a operacionalização dos objetivos propostos, optou-se por aplicar a pesquisa bibliográfica em um primeiro momento a fim de adquirir embasamento teórico e ampliar o conhecimento nas áreas de comércio, inovação e desenvolvimento local. Conjuntamente à pesquisa bibliográfica, aplicou-se a pesquisa de campo, com fins quantitativos. Optou-se pela tabulação dos resultados do Radar de Inovação que tem como método a apresentação de forma quantitativa do grau de inovação, mais especificamente da Dimensão Oferta, das empresas estudadas para assim fazer uma análise numérica e comparar resultados. O universo pesquisado compõe-se de 8 micro e pequenas empresas no setor do comércio varejista, do segmento de óticas, calçados e vestuário. Pretende-se avaliar o grau de inovação da dimensão Ofertas, verificando sua performance nos ciclos 0 e 1. Para colaborar com a interpretação do problema de pesquisa, realizou-se uma entrevista desestruturada com Kelber Cavinato, secretário de Desenvolvimento Econômico e Habitação da cidade de Agudos.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em um primeiro momento de análise, é proposto verificar o grau de inovação global de cada dimensão de todas as empresas pesquisadas conforme gráfico 1:

Gráfico 1 - Média Geral por Dimensão de todas as empresas pesquisadas – ciclos: 0 e 1



Fonte: elaborado pelo autor

Na sequência, foram levantados os escores da dimensão Oferta e também do Grau de Inovação, os números estão expressados na tabela 1.

Tabela 1 - Dados da dimensão oferta e grau de inovação dos ciclos 0 e 1 para as empresas analisadas.

EMPRESAS	DIMENSÃO OFERTA		GRAU DE INOVAÇÃO	
	CICLO 0	CICLO 1	CICLO 0	CICLO 1
Empresa 1	4	4	2,1	2,2
Empresa 2	4	4	2,1	2,2
Empresa 3	3	3	2,4	2,4
Empresa 4	4	4	1,6	1,8
Empresa 5	5	5	2,6	2,7
Empresa 6	3	3	1,4	1,6
Empresa 7	3	3	1,3	1,4
Empresa 8	3	3	1,6	1,8
Média	3,625	3,625	1,8875	2,0125

Fonte: elaborada pelo autor

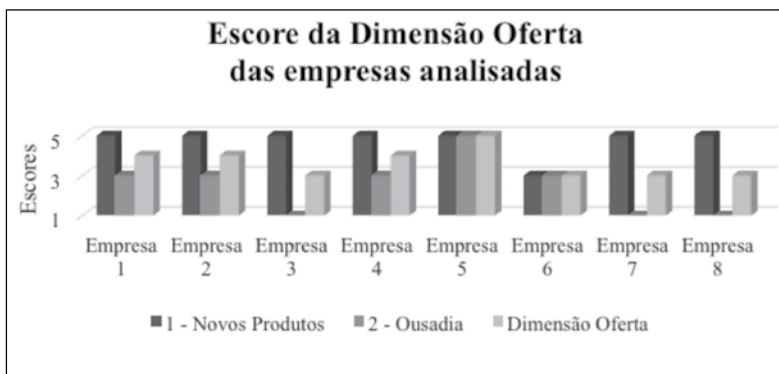
Ao analisar a tabela 1, é possível perceber, sob a ótica da dimensão oferta, que todas as empresas listadas no ciclo 0, que é onde se realiza o primeiro diagnóstico, já apresentaram um escore de no mínimo 3, sendo três empresas tendo escore 4 e uma empresa com escore 5, tendo por média geral da dimensão ofertas de 3,625. Percebe-se que as empresas em questão já tinham uma percepção da importância de oferecer uma grande variedade de produtos aos seus clientes, levando a crer que há uma preocupação da parte dos comerciantes

em fazer que os potenciais clientes encontrem em seus estabelecimentos o que procuram, sem precisar buscar em outros centros comerciais maiores, como o da cidade vizinha de Bauru e região.

Outra análise que pode ser feita sobre a dimensão oferta, é que não houve diferença de escore entre os ciclos 0 e 1, isso se deve ao fato de não haverem ações no ciclo 0 que interferissem na dimensão oferta, logo seu escore se manteve o mesmo nos dois ciclos.

Em contrapartida da dimensão oferta, o grau de inovação, que é o indicador resultante da média dos escores de cada uma das 13 dimensões da inovação, teve em média um aumento entre os ciclos 0 e 1, isso ocorreu pelas realizações de ações de inovação no ciclo 0 que elevaram o escore das outras dimensões do radar da inovação. Porém, ao comparar com as médias da dimensão oferta foi identificado que o grau de inovação obteve menor valor, levando a uma percepção de que em comparação com as demais dimensões, a dimensão oferta tem em média maior escore refletindo assim a maior atenção que as empresas estudadas dão a essa dimensão. Ao fazer uma análise mais detalhada na dimensão Oferta, são encontradas as duas perguntas que são designadas para o comércio: 1. Se o comércio adicionou novos produtos em seu portfólio e; 2. Relaciona a inovação com a ousadia de retirar produtos por não ter sucesso de venda. O gráfico² mostra o escore das respostas de cada pergunta das empresas analisadas.

Gráfico 2 - Dados das duas perguntas da Dimensão Oferta



Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se observar que em linhas gerais a pergunta sobre a implementação de novos produtos obteve maiores notas. Todas as empresas, exceto a empresa 6, obtiveram o escore máximo, mostrando assim a preocupação dos empresários em aumentar seu mix de produtos. Entretanto, nota-se menores notas no quesito ousadia, sendo que a maioria das empresas possui escores mínimos, como as empresas 3, 7 e 8. Isso reflete que as empresas estudadas possuem um modelo cultural conservador, isso é, existe uma resistência quanto a mudanças, que nesse caso é a retirada de produtos ofertados que não estão sendo vendidos.

É observado que o baixo escore do item ousadia leva as empresas estudadas a não alcançar escores mais altos na dimensão Oferta, o que leva a refletir sobre a dificuldade das empresas em analisar o que não está sendo vendido e tomar a ação de não mais vender determinados produtos. Deixar de vender um produto pode estar relacionado a um modelo mental que busca não correr riscos, isto é, tem-se o receio de retirar um produto por medo de algum cliente depois querer comprar e assim perder uma venda. Porém, insistir em ofertar produtos que não vendem pode gerar uma barreira para a entrada de novos produtos, pelo fato de se pensar em ter uma loja teoricamente completa, mas que não atenderá às necessidades dos clientes.

Inovar sabendo ofertar os produtos leva a um maior faturamento do comércio e com essas informações pode-se perceber que, dentro do universo estudado, já existe uma preocupação quanto a disponibilizar novos produtos para os clientes, porém não há essa mesma disposição em retirar produtos que por algum motivo não são vendidos, o que impede de aumentar o faturamento do comércio, faturamento este que, com arrecadação dos impostos, contribui diretamente com o desenvolvimento local. Com isso, pode existir uma relação direta entre a inovação no comércio e desenvolvimento local.

Para se aprofundar sobre a relação da inovação com o desenvolvimento local para a cidade de Agudos, buscou-se mais informações com o Secretário de Desenvolvimento

Econômico e Habitação, Kelber Cavinato, o qual disse em entrevista com o ALI que “a verba vinda do Estado de São Paulo da arrecadação do ICMS é um investimento muito importante e tem ajudado no desenvolvimento da cidade de Agudos (*locus* da pesquisa).”

Em virtude do que foi mencionado, é possível perceber que o comércio inovando, trazendo um maior mix de produtos, chamará mais clientes e aumentará o seu faturamento e conseqüentemente arrecadará mais impostos que vão retornar ao município, gerando mais recursos para o desenvolvimento da cidade (CAVINATO, 2017).

2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Algumas empresas analisadas quiseram realizar ações que impactassem positivamente, como por exemplo a empresa 2, que no ciclo 1 ao perceber que tinha um estoque elevado realizou uma “queima de estoque parado” e também fez um levantamento das peças que não eram vendidas, tirando-as de seu mix de produtos.

A empresa 4, que já tinha escore 5 para a pergunta sobre a implantação de novos produtos, realizou no ciclo 1 uma ação buscando fornecedores internacionais, para oferecer produtos diferenciados para seus clientes.

Mesmo sendo a única, entre as empresas analisadas, com escore 5 na dimensão, a empresa 5 tomou uma decisão de

não mais vender produtos para o público masculino, focando a loja para atender apenas o público feminino.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi relacionar a dimensão oferta no comércio varejista com o desenvolvimento local da cidade de Agudos-SP. Buscou-se observar a inovação como uma fonte de aumento do faturamento do pequeno comerciante e com isso gerar maiores arrecadações ao seu município. Todo o referencial teórico, bem como as análises feitas a partir da comparação dos dados levantados, mostraram que saber ofertar produtos é o caminho para atender às necessidades dos clientes, mas isso implica em inovar oferecendo sempre novos produtos para os clientes, como também retirar produtos que não tiveram engajamento.

A implantação de novos produtos demonstrou ser uma ação praticada pelas empresas pesquisadas, mas em contrapartida, a retirada de produtos não vem sendo igualmente realizada, demonstrando esta ser uma quebra de paradigmas a ser superada.

Tendo em vista os aspectos observados, conclui-se que a inovação do pequeno comércio é uma grande aliada para o desenvolvimento do município onde ele é instalado. Mas essa contribuição do comércio será cada vez maior na medida em que a inovação na oferta de produtos aconteça.

Próximas pesquisas poderão ser feitas para averiguar os resultados das ações nas empresas analisadas após o ciclo 1, isto é, verificar o que melhorou nas empresas ao inovar tendo a ousadia de retirar produtos que não lograram sucesso de vendas. Fica também como uma sugestão de futuras pesquisas analisar o motivo do pequeno comércio ter dificuldades em retirar de portfólio aqueles produtos que não estão sendo vendidos.

Finalmente, cabe ressaltar que o trabalho do ALI é por si só uma fonte de aprendizado contínuo, ao adicionar o elemento “pesquisa” em que o pesquisador pode agregar o embasamento teórico que ampara toda a prática realizada em campo.

Ao desenvolver essa pesquisa o pesquisador pôde se aprofundar no conhecimento do comércio, este no qual nunca se havia imaginado estudar. O pesquisador pôde também entender melhor o que é inovação e como ela é importante para a sobrevivência das empresas. Foi possível que o pesquisador desenvolvesse a escrita acadêmica, ampliando seus horizontes para desempenhar o trabalho como um ALI cada vez melhor.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que sub-

sidiam o Programa Agente Local da Inovação. Agradeço também ao gestor do programa ALI do escritório regional do SERAE de Bauru, Clemilton Luís Bassetto, aos meus colegas ALIs e todos que colaboraram com a elaboração deste artigo.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI J. H. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas**. Curitiba: [s.n.], 2014.

CAVINATO, K. [mar. 2017]. Entrevistador: FIGUEIREDO, R. R. Entrevista do Secretário de Desenvolvimento Econômico e Habitação da cidade de Agudos-SP concedida ao Agente Local de Inovação.

COSTA, W. G. **O empreendedorismo como estratégia para o desenvolvimento local**: um projeto para região do Itaim Paulista. 2006. 79 f. Monografia (Especialização). Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/o-empreendedorismo-comoestrategia-para-o-desenvolvimento-local-um-projeto-para-regiao-do-itaim-paulista/2408/download/>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

DELOITTE. **As pequenas e médias empresas que mais crescem no brasil**. Disponível em: <<https://www2.deloit->

te.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/conteudos/pmes/PME-2016.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2016.

DENARDI, R. et al. **Fatores que afetam o desenvolvimento local em pequenos municípios do Estado do Paraná**. EMATER, Curitiba, 2000.

GIULIANI, A.C. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003, 287p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). População de Agudos-São Paulo. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=350070&search=saopaulo|agudos>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Editora Futura, 2000.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

MORGADO, M. **Inovação no varejo**. *GVexecutivo*, Rio de Janeiro, vol.7, n.5, set/out. , 2008.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). **Manual**

de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, 2005.

PARASURAMAN, A.; COLBY, C. L. **Marketing para produtos inovadores.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil:** Gestão e Estratégia. 1º edição, Editora Atlas, São Paulo, 2009.

SACHS, W. **Dicionário do Desenvolvimento:** Guia do conhecimento como poder. São Paulo, Vozes, 2000.

PARPINELI, R. H. M. Perguntas para a Sala do empreendedor de Agudos sobre empresas de Agudos [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <raul.alisp@gmail.com> em 5 abr. 2017.

SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação: receba o Sebrae na sua empresa.** S/d. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

SEBRAE. **Unidade Temática 6:** Inovação na Pequena Empresa – Conceitos e Gestão. Manual do Participante. Brasília: S/N, 2011.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** 2014. Disponível em: <<https://www>.

sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf.> Acesso em: 7 dez. 2016.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE SÃO PAULO, **ICMS**. Disponível em:<<http://www.fazenda.sp.gov.br/oquee/oqicms.shtm>>. Acesso em: 27 out. 2016.

Soluções em Micro e Pequenas Empresas do Segmento Alimentício: Dificuldades e Facilidades

Renan Duarte Vidotti¹

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas possuem grande representatividade no país. Segundo dados do SEBRAE/MT (2014), “juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB”. Isso demonstra a sua importância para a economia nacional. Mas, infelizmente, os micro e pequenos empresários passam por inúmeros desafios para se inserirem no mercado, e os desafios são ainda maiores para

1. Pós-Graduado em MBA em Finanças Corporativas pela Unilins. Graduado em Engenharia Química pela UEM. Agente Local de Inovação do ER-Bauru. renanduartevidotti@gmail.com

a continuidade nele. A perenidade não é privilégio para todas as MPEs no Brasil. Muito pelo contrário, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007 apud PEREIRA et al, 2009), 59,9% das empresas de pequeno porte encerram suas atividades com menos de quatro anos de existência. Isto demonstra que há muito a melhorar e inovar, para que esses percentuais diminuam.

A partir de tal fato, justificou-se a realização desta pesquisa abrangendo as formas de inovação possíveis às micro e pequenas empresas. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica juntamente com a pesquisa de campo a partir da coleta de dados obtidos no Radar de Inovação - metodologia utilizada no Programa ALI. Realizou-se a pesquisa de campo com uma amostragem de dezenove empresas do segmento alimentício da região de abrangência de Bauru, São Paulo. Dentre essas, cinco são do segmento do comércio, cinco do segmento de indústrias e outras nove empresas são do segmento de serviços.

De posse dos dados do Radar da Inovação, tanto do ciclo 0, quanto do ciclo 1, referente a esse grupo de empresas, realizou-se uma comparação entre a média global de inovação em cada ciclo e também, uma análise em relação à Dimensão Soluções nessas empresas. Visto que nessa Dimensão as empresas de modo geral tiveram um escore bastante baixo, o que motivou a realização do estudo.

Finalmente, a estruturação desse artigo segue a lógica de primeiro apresentar a revisão da literatura, com toda

a pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema, em seguida apresenta-se os procedimentos metodológicos, e logo na sequência, a análise, discussão e os resultados do trabalho. Por fim, apresenta-se as considerações finais e um relato sobre a experiência do pesquisador neste trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES) E INOVAÇÃO

O mundo contemporâneo apresenta-se com inúmeros desafios para as organizações. Isso deve-se a vários fatores, tais como: a globalização, a introdução das tecnologias da informação e da comunicação (TICs), a internet, dentre outros. Pode-se compreender que é um cenário marcado por transformações de ordem social, econômica, política e cultural que afetam as sociedades, mas, sobretudo, suas organizações.

As organizações, por seu turno, são impactadas por esse cenário multivariado e de rápidas mudanças. Destacam-se, nesse contexto, as micro e pequenas empresas (MPES), pois são amplamente afetadas por esse novo estágio de mudanças na sociedade. Isso porque esse tipo de empresa possui algumas características que as tornam mais frágeis.

É preciso lembrar que a gestão das MPES normalmente é informal. Segundo Cezarino e Camponar (2006), os empresários não separam as finanças da pessoa física das da

jurídica, por exemplo, e isto acaba dificultando a visualização da real situação financeira da empresa. Ademais, Cezarino e Camponar (2006) ainda dizem que estes tipos de empresas possuem uma gestão centrada no proprietário, que em muitas circunstâncias fica sobrecarregado por não delegar funções, e quando as delega, algumas vezes o problema é o alto número de pessoas da empresa com laços familiares, o que dificulta a definição de cargos e salários de forma mais imparcial. Esta maneira informal de administrar, muitas vezes, resulta na indefinição de processos, controles e estratégias, e falta de conhecimento do mercado, o que pode acarretar em escolhas não tão assertivas pelos empresários.

Além disso, a escassez de recursos é outro problema que envolve as MPEs no Brasil. Os empresários brasileiros sofrem com problemas financeiros, principalmente relacionados à falta de capital de giro. Diferentemente desta realidade, em países desenvolvidos as MPEs possuem acesso a crédito sem maiores complicações aos empreendedores, apesar do gerenciamento ser também informal e de baixa qualidade, como no Brasil (CEZARINO; CAMPONAR, 2006). Não por acaso as MPEs são muito suscetíveis a fecharem suas portas prematuramente. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 22% dos empreendimentos brasileiros de pequeno porte encerram suas atividades com até dois anos de funcionamento. E, considerando as empresas com menos de quatro anos de existência, os índices de mortalidade sobem para 59,9%. Estes dados reiteram a

importância de um planejamento bem executado e de uma gestão mais profissionalizada nas micro e pequenas empresas, como forma de minimizar esta mortalidade prematura (SEBRAE, 2007 apud PEREIRA et al, 2009).

Reis (2006) ainda afirma que na opinião dos empresários que encerraram suas atividades precocemente, localização inadequada, escassez de clientes, maus pagadores e a crise político-econômica no País também contribuem para esse cenário. Portanto, os desafios impostos pelo cenário contemporâneo às MPEs são inúmeros. Resumidamente, destacam-se a falta de uma gestão eficiente com a criação de metas e o alinhamento de preços de acordo com o mercado; as dificuldades para obtenção de crédito; e a falta de uma gestão dos processos da empresa, inclusive com a separação entre as finanças pessoais e as da empresa.

Uma forma de enfrentar as dificuldades e momentos complicados da economia é ter em mente que é preciso e aconselhável, inovar na gestão da Micro e Pequena Empresa. A inovação apresenta-se como uma estratégia interessante para enfrentar momentos de crises e de mudanças. Porém, muitos empresários não inovam, apenas continuam com seu modelo de gestão, com a justificativa de que o negócio está dando certo. Mas, como afirmam De Bes e Kotler (2011, p. 32), as organizações, ao longo do tempo, manterão “[...] seus lucros apenas se tiver a capacidade de se adaptar à mudança e levar inovação ao seu setor e mercado”.

Entretanto, na esfera das MPEs, a inovação não é uma tarefa fácil, pois implica também em uma mudança de modelo

mental do empresário que, normalmente, pode se comportar de forma mais conservadora em relação a ela. Pois, inovação implica em mudanças e em riscos, situações que muitas vezes não são bem acolhidas por esses empresários.

Não obstante, inovação necessariamente não precisa estar atrelada a ideias geniais, grandes mudanças estruturais ou de produção e produto e a enormes investimentos. É possível gerar soluções inovativas a partir de um comportamento mais aberto a mudanças e melhorias.

A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2005), por meio do Manual de Oslo, afirma que qualquer realização de algo novo ou consideravelmente melhorado, seja no processo, no método de marketing, na gestão organizacional ou no próprio produto (bem ou serviço), pode ser considerada uma inovação.

Muitos empresários possuem grandes ideias, porém a implementação e continuidade das ações inovadoras em suas empresas são falhas. Ferreira (2011) metáforiza explicando o fato de que a maioria dos acidentes com alpinistas aconteceu durante a descida, depois que o topo foi alcançado. No caso dos alpinistas, após a chegada ao topo, pensa-se erroneamente que a descida não merece tamanha atenção e preocupação. Similarmente acontece com o surgimento de ideias de inovação. A ideia é vista como o topo da montanha, e os empresários costumemente negligenciam a “descida”, ou seja, a implementação e o acompanhamento desta ideia, transformando-os em aprendizado para a empresa. Além

disso, muitos empresários confundem a inovação com grandes investimentos ou ideias geniais; porém, “[...] nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação gradual, passo a passo, também é inovação” (DE BES; KOTLER, 2011, p. 18).

Para superar muitos desses desafios supracitados, destaca-se a gestão de inovação. Pois, “a fim de obter sucesso, as organizações também necessitam de mecanismos de implementação eficazes para levar as inovações do campo da ideia ou da oportunidade para a realidade” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 598). É preciso ter em mente que o melhor jeito de inovar é justamente criando uma cultura de inovação dentro da empresa. Por isso, Tidd; Bessant (2015) ainda complementam que “a gestão da inovação não é uma questão de fazer uma ou duas coisas bem-feitas, mas tem a ver com um bom desempenho em todos os aspectos. Não há uma fórmula mágica, mas um conjunto de comportamentos aprendidos”.

Pode-se entender inovação como uma novidade, uma melhoria e, também, como soluções que são encontradas no cotidiano dessas empresas que podem melhorar substancialmente a entrega de valor aos clientes.

Segundo Bachmann (2015), uma solução é a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de resolver um problema do cliente. Por exemplo, pequenas adaptações de produtos, agregação de serviços a produtos já existentes; parcerias com terceiros para dinamizar uma ideia ou melhoria. Isso tudo deve estar alinhado com as necessidades dos clientes. Portanto, uma forma de realizar

inovação é, por meio da interação com os clientes, fazendo uma empresa enxergar formas de solucionar suas necessidades antes não atendidas, tornando-as mais convenientes aos mesmos.

Portanto, é possível mudar a mentalidade das MPEs e voltá-la para inovação, ao relacioná-la às soluções que podem causar impactos no produto ou na relação entre a empresa e o cliente, sem que isso requeira mudanças drásticas, altos investimentos ou riscos. Dessa maneira, pode-se por meio de simples melhorias apresentar benefícios nos resultados da empresa. Por isso, reafirma-se que uma das formas de se inovar, é propondo então novas soluções aos clientes.

Bachmann (2015, p.70) afirma que pode ser considerada uma solução ao cliente tudo aquilo que a empresa oferece de forma complementar ao produto (bem ou serviço) oferecido, com o objetivo de minimizar algum problema que o cliente possa ter, no ato da compra. E ainda justifica que “embora em todos os casos [...] traga um custo adicional para o cliente, a oferta agrega conveniência e valor aos produtos da empresa, gerando maior fidelidade e rentabilidade”. Dessa forma, soluções são ofertas que combinam diferentes recursos para atender as necessidades e conveniências dos clientes. Tais soluções podem ser complementares ou por integração. A primeira, avalia se a empresa ofertou alguma forma de gerar receita, sem a ajuda de terceiros, e fora de seu ramo principal de atuação. Por exemplo, uma máquina de cafezinho cobrado em seu estabelecimento. Já a solução por integração, ou também

chamada de Integração de recursos recebe esta denominação, pois analisa o uso de terceiros para fornecer algo complementar aos clientes, sem lucro para a empresa. Por exemplo, um serviço de entrega terceirizado (BACHMANN, 2015).

A inovação, quando relacionada ao ramo alimentício, é uma competência das mais importantes, uma vez que esse setor tem forte concorrência e competitividade, as empresas inseridas nele necessitam de soluções cada vez mais inovadoras para sua sobrevivência e perenidade.

Não obstante, oferecer soluções inovadoras nesse setor não é uma tarefa simples e, muitas vezes, as MPEs não conseguem fazer isso sozinhas. Não por acaso, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tem grande preocupação em apoiar as MPEs brasileiras. Essa entidade promove continuamente formas de oferecer às MPEs brasileiras, inclusive do ramo alimentício, suporte técnico, tecnológico, humano e conceitual para melhorarem sua performance competitiva e inovativa. Por exemplo, a edição intitulada “99 soluções inovadoras” lançada pelo SEBRAE em 2009, apresenta o caso de uma pequena empresa do ramo de alimentos que investiu na força do marketing, reformulou a programação visual das embalagens e adotou nome fantasia para reforçar o apelo comercial. Com essa solução inovadora a empresa aumentou em 30% as vendas de um determinado produto (FRANZOSI, 2009).

A importância em oferecer soluções como forma de inovar nas MPEs é também parte de um programa lançado pelo

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), conhecido como Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Esse programa se utiliza da metodologia Radar de Inovação que é composta por 13 dimensões, sendo que a Dimensão Soluções é uma delas.

2.1.1 RADAR DE INOVAÇÃO E A DIMENSÃO SOLUÇÕES NO SETOR ALIMENTÍCIO

As Micro e Pequenas Empresas possuem grande representatividade no Brasil e, em especial, no setor alimentício nacional. Segundo dados do Serasa (2013), dentre as empresas do segmento de alimentação, cerca de 85% são micro e pequenos estabelecimentos, que atuam em sua maioria em mercados regionais. Assim como em qualquer segmento, as empresas do segmento alimentício também podem obter vantagens competitivas e se manterem no mercado mediante ações de inovação, tanto para o setor industrial, quanto de serviços e de comércio.

No que se refere à inovação para o setor industrial de alimentos o fator globalização contribui muito para este processo já que o mercado está em constante atualização, requerendo inovações de produtos e/ou processos permanentemente.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013 apud SALES, 2015, s/p), uma

em cada cinco empresas do setor de serviços está no ramo da alimentação. “São empresas pequenas espalhadas pelo território nacional atendendo a todo tipo de demanda. São restaurantes, bares e lanchonetes que as pessoas usam no dia a dia” de acordo com Ribeiro (2015 apud, SALES, 2015, s/p). Para estas empresas, muitas vezes familiares, a inovação pode estar na forma como atrai, recebe e trata os clientes e na relação estabelecida com estes.

Já nas empresas do setor de comércio referente ao segmento alimentício, em sua maioria representada por supermercados e mercearias, a inovação predominantemente está em ações de marketing e também na forma como os clientes são recebidos e tratados na empresa.

Por outro lado, a inovação no segmento alimentício que se aplica a todos os setores pode estar relacionada ao oferecimento de produtos orgânicos, livres de glúten, lactose, sódio, entre outros, já que cada vez mais esse tipo de produto vem sendo disseminado e a procura por eles tem aumentado consideravelmente. Essas são algumas formas de encontrar soluções inovadoras que atendam às necessidades dos consumidores. Em um mercado tão competitivo quanto é o de alimentação, suprir as necessidades dos consumidores, oferecendo diversas soluções inovadoras a eles torna-se muito importante para a sobrevivência das MPEs que disputam com grandes organizações nacionais e multinacionais.

Por isso o Programa ALI é tão importante para as MPEs, na medida em que oferece possibilidades de desenvolver a

inovação nessas empresas, capacitando-as a serem mais proativas, criativas e inovativas.

O ALI disponibiliza acompanhamento para que pequenas empresas do Estado desenvolvam ações de inovação em produtos, processos, marketing e/ou gestão organizacional. E, conseqüentemente, possam aumentar sua competitividade no mercado (BACHMANN, 2010).

Este programa utiliza-se de metodologia específica dividida em etapas para implementar inovação em suas empresas. A primeira etapa é o Diagnóstico Empresarial (MEG) que avalia as práticas de gestão da empresa para em seguida ser aplicado o Radar da Inovação, que é a segunda etapa, em que se observa a situação da empresa em relação à inovação. No terceiro momento são definidas as ações estratégicas e um Plano de Ação, e então é feito um acompanhamento da implementação das ações traçadas no plano e avaliação dos resultados (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

A ferramenta Radar da Inovação, segundo Bachmann & Associados (2014), é baseada no trabalho do professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management e possui o objetivo de auxiliar as empresas a identificarem oportunidades de inovação. É dividida em 13 dimensões que se baseiam nas 12 dimensões da inovação descritas por Mohanbir Sawhney e expostas a seguir: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, experiência do cliente (relacionamento), agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e rede; acrescidas

da dimensão “Ambiência Inovadora”, levando em consideração que o clima organizacional propício à inovação é um dos requisitos para uma empresa inovadora, conforme figura 1:

Figura 1 – Radar de Inovação e suas dimensões



Fonte: BACHMANN & ASSOCIADOS (2014, p. 13)

O Radar de Inovação é realizado em ciclos de 0 a 5, no período de 30 meses de atendimento. Ele é aplicado por meio de um formulário composto por questões ligadas a cada uma das 13 dimensões e mensurado por escores, quais sejam: 1, para

as empresas pouco ou nada inovadoras, 3 para empresas inovadoras ocasionais e 5, para empresas inovadoras sistêmicas.

Especificamente a Dimensão Soluções, trata de possíveis produtos que facilitariam a vida do cliente, além dos produtos já oferecidos. Conforme explica Bachmann (2015, p.71): “é um benefício que, apesar de cobrado, soma-se à oferta principal, trazendo conveniência e conforto aos clientes”.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem objetivos exploratórios e descritivos e foi realizada aplicando a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a elaboração do referencial teórico e teve como objetivo “[...] colocar o pesquisador em contato com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 1985, p. 57-58). Neste caso, a busca pelas obras se deu por meio de fontes impressas e digitais, amparadas pelas palavras-chaves.

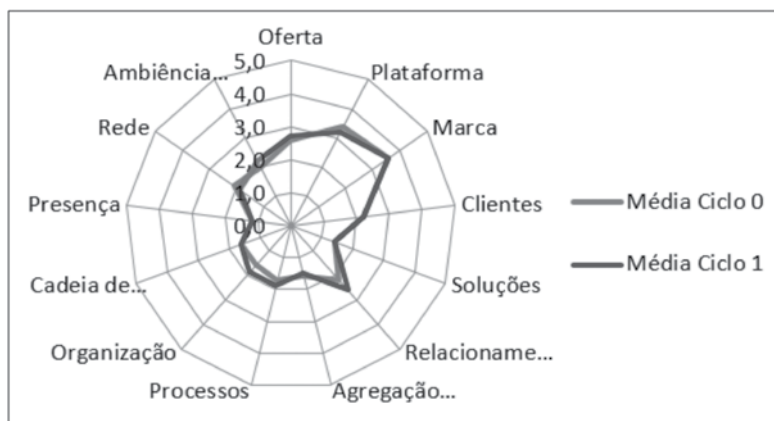
Enquanto a pesquisa de campo, foi utilizada para obter informações acerca do problema de pesquisa identificado nesse artigo e ligado às micro e pequenas empresas atendidas pelo Programa ALI. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se os resultados do Radar de Inovação nos ciclos 0 e 1, de uma amostragem composta por dezenove micro e pequenas empresas do segmento alimentício das cidades de Guaiçara, Lins, Promissão e Sabino.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do grupo de empresas do segmento alimentício, coletou-se informações referentes à Dimensão Soluções do Radar da Inovação de cada empresa, e sua respectiva média global.

No gráfico 1, é apresentado um comparativo entre a média global de todas as empresas pesquisadas, nos ciclos 0 e 1 do Programa ALI.

Gráfico 1 – Média do grau de inovação por dimensão das 19 empresas analisadas nos Ciclos 0 e 1



Fonte: elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 1 pode-se destacar algumas Dimensões que tiveram uma melhora de desempenho de um ciclo para outro

da aplicação do Radar. A frequente busca por fontes externas de conhecimento, tais como o auxílio de profissionais do próprio SEBRAE, ou instituições parceiras, ou ainda pela participação em feiras e eventos do ramo, foram fatores que melhoraram o desempenho das empresas em relação à Dimensão Ambiente Inovadora.

Notou-se também, um avanço na Dimensão Relacionamento, consequência principalmente de uma maior utilização das redes sociais na divulgação das marcas. As Dimensões Processos e Organização também demonstraram melhorias. Isso se deve basicamente ao fato de modernizações nas instalações, equipamentos para ganhar mais eficiência nos processos e a participação no Programa Alimento Seguro (PAS), o qual algumas empresas participaram. As empresas participantes do PAS recebem uma certificação garantindo a padronização e higiene em seus processos e produtos. Visto que isso é de fundamental importância para que o consumidor se sinta seguro em adquirir um produto ou serviço de tal estabelecimento, já que se tratando do setor alimentício, um mínimo descuido pode trazer danos à saúde humana.

Inovar no setor alimentício é considerado uma competência das mais importantes, já que este setor apresenta forte concorrência e competitividade. Alguns exemplos de soluções inovadoras são primordiais para a sobrevivência e perenidade das empresas. No espaço de tempo analisado, foram obtidos resultados mais expressivos nas Dimensões relacionamento, processos, organização e ambiente inovadora, do

que na Dimensão Soluções, visto que essa é uma das dimensões mais difíceis de se inovar neste setor. Tal fato pode ser justificável, pois durante o trabalho de campo notou-se que algumas empresas de outros setores, fora do grupo das dezoito empresas analisadas nesta pesquisa, obtiveram alterações na Dimensão Soluções entre o ciclo 0 e 1 do Radar.

No quadro 1, tem-se um comparativo entre o Grau Global de Inovação e os escores na Dimensão Soluções, nos dois primeiros ciclos de aplicação do Radar.

Quadro 1 – Sistematização da coleta de dados

EMPRESAS	GRAU GLOBAL DE INOVAÇÃO		DIMENSÃO SOLUÇÕES	
	CICLO 0	CICLO 1	CICLO 0	CICLO 1
Empresa 1	1,8	1,9	1	1
Empresa 2	2,2	2,3	1	1
Empresa 3	2,0	1,8	1	1
Empresa 4	2,3	2,5	1	1
Empresa 5	1,9	2,0	1	1
Empresa 6	2,4	2,4	2	2
Empresa 7	1,9	2,0	1	1
Empresa 8	2,3	2,2	1	1
Empresa 9	2,2	2,3	2	2
Empresa 10	2,0	1,7	2	2

Empresa 11	1,7	1,8	2	2
Empresa 12	2,0	2,0	1	1
Empresa 13	1,7	1,8	1	1
Empresa 14	2,0	2,0	2	2
Empresa 15	2,0	2,1	1	1
Empresa 16	2,2	2,4	3	3
Empresa 17	2,4	2,4	2	2
Empresa 18	2,1	2,2	1	1
Empresa 19	2,7	2,9	1	1
Média	2,09	2,14	1,42	1,42

Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se um grande caminho a seguir em termos de inovação, nas dezenove empresas pesquisadas, ao analisar-se o quadro 1. Em termos de Grau Global de Inovação, nota-se que mesmo após a migração do Ciclo 0 para o Ciclo 1, nenhuma empresa atingiu um escore maior ou igual a 3. Portanto isso indica, segundo a metodologia do Radar, que essas empresas são pouco inovadoras.

A maioria das empresas teve um leve aumento no escore do grau global, ao passo que duas empresas (empresa 3 e empresa 10) focalizaram seus esforços na melhoria da gestão, e sofreram uma involução no escore. Esse fato pode ser explicado por uma maior atenção dada ao MEG (Modelo de

Excelência da Gestão), em detrimento do Radar da Inovação.

Ao averiguar separadamente apenas a Dimensão Soluções, é possível notar que uma das dezenove empresas obteve escore três, tanto no ciclo 0 quanto no ciclo 1. Isso se deve a uma nova oportunidade de receita que a empresa encontrou para disponibilizar a seus clientes, oferecendo um produto complementar ao serviço já prestado. Porém, em termos de análise, esse escore não altera o patamar da empresa, visto que, nenhum dos empreendimentos foi classificado como inovador ocasional ou sistêmico: Grau Global de Inovação com escore três.

Concomitantemente ao período de análise, algumas empresas já estavam avançando para o ciclo 2 do Programa ALL, tornando possível notar alguns resultados mais positivos em termos de Grau Global de Inovação, porém, não sendo detalhados neste trabalho.

2.3.1 IMPACTO DOS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Ao se analisar as principais ações realizadas nas dezenove empresas da pesquisa, pode-se destacar algumas que foram mais comumente utilizadas e conseqüentemente justificam a leve evolução do Radar em tais Dimensões.

Entre as ações mais realizadas, pode-se dizer que uma porcentagem considerável de empresas obteve avanço na Dimensão Ambiência Inovadora, pois buscaram fontes externas

de conhecimento em instituições como o SEBRAE e/ou em Feiras do segmento à qual pertencem. Outra ação por vezes realizada pelas empresas foi a busca de melhoria em seus processos através de reformas em suas instalações, aquisição de novos equipamentos, e participação em Programas para obtenção de certificações de higiene, justificando o acríve no escore da Dimensão Processos.

Em relação à Dimensão Soluções não se obteve variações entre o Ciclo 0 e o Ciclo 1 na aplicação do Radar. Pois, embora tenha sido sugerido algumas ações, sobretudo no sentido de criar novas fontes de receita, através de produtos complementares, no período de tempo em questão, os respectivos empresários focaram suas ações em outras atividades.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo não foram encontrados resultados significativos no âmbito da inovação na Dimensão Soluções, por se tratar de um curto período de tempo entre os dois ciclos analisados e outras prioridades, na visão dos empresários. A cultura da inovação para estas empresas é algo a ser implantado e embasado em um primeiro momento de forma teórica, apresentando dados convincentes e argumentos para que em um momento posterior estas construam um ambiente propício à inovação e aí sim sejam

implantadas inovações significativas no que se refere à Dimensão Solução do Radar de Inovação. As empresas deste setor ainda oferecem muita resistência em inovar, talvez por se tratar em sua maioria de empresas familiares, somado ao importante fato de o país estar passando por uma das maiores crises de sua história, o que faz com que as MPEs tendam a arriscar-se menos.

Por outro lado, toda a pesquisa de campo e bibliográfica realizada para a produção deste artigo trouxe vivências positivas para o pesquisador. Além das dezenove empresas analisadas e citadas nesse artigo, teve-se contato com aproximadamente outras quarenta empresas ao longo de todo o período do Programa ALI. Notou-se que apenas uma pequena parcela do total de empresas, realizou ações que pudessem favorecer a Dimensão Soluções do Radar. Isso pode ser, ao menos em partes, explicado pelo curto espaço de tempo ao qual a análise foi feita, e principalmente devido à dificuldade que os empresários têm em lançar novas soluções aos clientes, sobretudo em um momento de forte recessão econômica, como já citado anteriormente.

Acredita-se então, que uma análise mais aprofundada em relação à Dimensão Soluções poderia ser uma pauta interessante para o futuro. Possivelmente, esta mesma pesquisa em um outro cenário político-econômico no país, mostraria maiores avanços nas análises do Radar da Inovação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao CNPq e ao SEBRAE pelo apoio e incentivo, e a todos que colaboraram para a realização deste artigo.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. **Agentes Locais de Inovação**: Uma medida do progresso nas MPes do Paraná. Curitiba: Ceolin & Lima Serviços Ltda, 2010. Disponível em < http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Uma_Medida_do_Progresso_nas_MPEs_do_PR.pdf>. Acesso em abr, de 2017.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI**: Relatório Técnico. Curitiba. 2014. Disponível em < <http://uc.sebrae.com.br/pagina/material-de-estudo-da-capacitacao-ali>>. Acesso em abr, de 2017.

BACHMANN, D. L. **GUIA PARA A INOVAÇÃO: Instrumento para a melhoria das dimensões da inovação**. Curitiba: Sk Editora Ltda., 2015. Disponível em < <http://www.bachmann.com.br/website/GuiaInovacao2015.pdf>>. Acesso em fev, de 2017.

CEZARINO, L.O.; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Revista Hispeci & Lema, Bebedouro, v. 9, p. 10-12, 2006.

DE BES, F.T; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação. Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações.** Tradução de Texto Editores Ltda. São Paulo, Leya, 2011.

FERREIRA, P. **A Inovação além da ideia.** Rio de Janeiro: Mundo do Marketing, 2011. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/paulo-ferreira/19676/a-inovacao-alem-da-ideia-especial-inovacao-com-chris-trimble.html>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

FRANZOSI, P. S. B. **99 Soluções Inovadoras.** São Paulo: Cdn Interativa, 2009. Disponível em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9C6EFF5B2D88D154832575F3004C68C9/\\$File/NT-00041BAA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9C6EFF5B2D88D154832575F3004C68C9/$File/NT-00041BAA.pdf). Acesso em mar. de 2017.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

OECD, *Organisation for Economic Co-operation and Development.* **Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação.** 3. ed. Tradução de Finep. Rio de Janeiro: OCDE; Eurostat; Finep, 2005.

REIS, Z, R. **Micro e pequenas empresas: a importância de aprender a empreender**. 2006. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

SALES, R. **Alimentação concentra 20% das empresas no setor de serviços, nota IBGE**. Rio de Janeiro: Valor Econômico S. A., 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4237816/alimentacao-concentra-20-da-empresas-no-setor-de-servicos-nota-ibge>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

SERASA. **Micro e pequenas empresas são 85% do varejo alimentar no país, diz Serasa**. São Paulo: G1, 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/08/micro-e-pequenas-empresas-sao-85-do-varejo-alimentar-no-pais-diz-serasa.html>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

PEREIRA, M.F. et al. **FATORES DE INOVAÇÃO PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**. RAI – Revista de Administração e Inovação, vol. 6, núm. 1, 2009, pp. 50-65.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE/MT). **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Cuiabá: Sebrae Mato Grosso, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pe>>

quenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 03 abr. 2017.

TIDD, J; BESSANT, J. **GESTÃO DA INOVAÇÃO**. 5ª edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

Gestão do Conhecimento e Inovação: Dimensão Ambiência Inovadora no Setor Alimentício

Tássia Castilho Lima¹

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto de rápidas mudanças e impactado pela incerteza e vulnerabilidade o conhecimento tornou-se fundamental e um recurso estratégico, especialmente para as empresas contemporâneas.

Não por acaso, essas empresas vêm experimentando novas situações de mercado, configuradas nas transformações

1. Especialista em Gestão Industrial e Negócios pela UEL. Graduada em Engenharia de Alimentos pelo UNIFEB. Agente Local de Inovação SEBRAE/CNPq. tassiacastilho@hotmail.com

ocorridas a partir da década de 1990, especialmente com a introdução das tecnologias de informação e de comunicação (TICs) e as tecnologias digitais. Por isso, elas necessitam gerenciar ativamente seu conhecimento para obterem melhores condições de aproveitar as oportunidades de forma estratégica. Por outro lado, mudanças frequentes implicam na rápida obsolescência do conhecimento, impondo a necessidade de um aprendizado constante e acelerado por conta das limitações de tempo do cotidiano.

Nesta esfera, a gestão do conhecimento (GC) apresenta um grande potencial para as empresas, já que, segundo Drucker (1999), tem sido reconhecida como uma das atividades mais importantes para as organizações se manterem competitivas no século XXI.

Principalmente nas micro e pequenas empresas (MPEs) que desempenham papel relevante para a economia brasileira e estão inseridas num cenário altamente competitivo. Segundo o SEBRAE (2014) a MPE tem uma função muito importante no desenvolvimento do País, na produção de produtos e serviços e na geração de emprego. Indo além, o setor de alimentos é composto majoritariamente por MPEs, representando 99% dos estabelecimentos formais no Brasil, tendo como atividades mais expressivas as de restaurante e outros serviços de alimentação e bebidas e comércio varejista de produtos alimentícios, de acordo com os dados de 2011 (SEBRAE/RJ, 2012).

Diversos autores (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; CARVALHO, 2012; RODRIGUEZ, 2013) já abordam a GC como

um fator que auxilia a incorporação de processos inovadores dentro da organização. Percebe-se então que a inovação, de forma geral, caracteriza-se como um fator importante para o desenvolvimento das organizações e a gestão do conhecimento pode apoiar seu avanço nas organizações.

Dessa forma, tem-se como indagação dessa pesquisa se existe uma relação entre a inovação e a gestão do conhecimento (GC) nas MPEs do setor alimentício. Parte-se do pressuposto que, muito embora ambas atividades estejam interligadas, especialmente as MPEs necessitam de um ambiente propício para que ocorram, ou seja, faz-se necessário que desenvolvam uma ambiência inovadora que possa estimular a captura e/ou socialização de conhecimentos internos e externos a elas. Portanto, objetivo central desse artigo é verificar a relação entre a inovação e a gestão do conhecimento em MPEs do setor de alimentos, situadas na região de Bauru, Estado de São Paulo.

Para se chegar ao objetivo proposto aplicou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo a construção da revisão da literatura. Já a pesquisa de campo apoiou-se na metodologia do Radar de Inovação desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e por Bachmann & Associados (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014). Como variável de análise optou-se em verificar os resultados obtidos da Dimensão Ambiência Inovadora que compõe o Radar de Inovação, especificamente nos ciclos 0 e 1, no período de julho de 2015 a março de 2017 de aplicação.

A pesquisa justifica-se, na medida em que o estudo sobre inovação e gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas ainda é escasso. Pois “[...] a maioria dos textos existentes sobre essa temática tem privilegiado somente as grandes organizações, em detrimento das empresas de menor porte” (EDVARDSSON; DURST, 2013; EVANGELISTA et al., 2010; MOTA; TARGINO, 2013 apud MENEZES; OLAVE, 2016, p.5), “[...]o que nos induz a pensar equivocadamente que as práticas de gestão do conhecimento se constituem ação privativa de grandes corporações” (MENEZES; OLAVE, 2016, p.5).

Finalmente, este artigo foi estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento foi realizado a revisão bibliográfica com os conceitos relevantes ao tema; os procedimentos metodológicos; seguida da apresentação dos resultados e discussão da pesquisa; e por fim, as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

A Gestão do Conhecimento pode ser determinada como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, avaliar e conduzir, de forma estratégica e sistêmica, o

ativo intelectual de uma empresa e seus processos associados. Pode ser considerada uma estratégia para conseguir o conhecimento adequado das pessoas certas, no momento certo e de ajudar as pessoas a transformarem a informação em ação de modo a melhorarem o desempenho da empresa (FAYET, 2010).

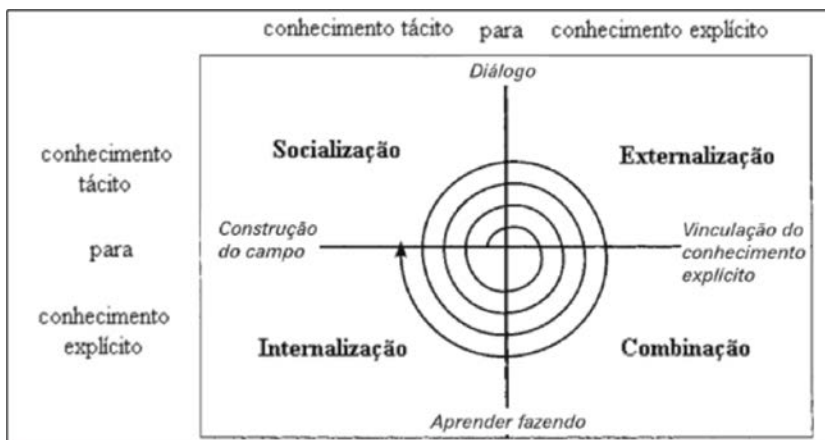
Entretanto, para compreender a gestão do conhecimento é necessário estabelecer uma relação entre o dado, a informação e o conhecimento. Para uma organização dado é indício, a descrição exata de algo ou de algum evento. De forma geral os dados por si só não representam muito, porém “são matéria prima essencial para a criação da informação” (DAVENPORT & PRUSAK, 2003, p.3). Já a informação é um conjunto de dados com determinado significado para o sistema, favorecem a tomada de decisões, onde existe um emitente e um receptor (SANTOS et al., 2001). Davenport e Prusak (2003) caracterizam a informação como dados que fazem a diferença. Nonaka e Takeuchi (2008) tratam-na como fluxo de mensagens, podendo ser convertido em conhecimento. Porém, o conhecimento não é simples, ele existe dentro das pessoas de maneira intuitiva e, portanto, exige um esforço maior para ser compreendido e, posteriormente, transmitido (SANTOS et al., 2001). Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 12), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida em que interage com o meio ambiente”. Já Nonaka e Takeuchi (2008) mencionam que o

conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso, não apenas como uma rede de informação. Logo, os dados são transformados em informação, como informação em conhecimento.

Isso posto surge uma questão: como converter dados em informação e informação em conhecimento?

Para que seja possível a conversão de informação em conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam um modelo denominado “espiral do conhecimento” (Figura 1). Neste modelo de Nonaka e Takeuchi (2008), existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, especificações de produtos ou manuais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19). Como o próprio termo “explícito” sugere, esse componente do conhecimento é visível e tangível, o que facilita a transmissão para os outros indivíduos, pois apresenta uma estrutura formal e sistêmica (CARVALHO, 2012). O conhecimento tácito, por outro lado, não é um conhecimento palpável, muito menos explicável. É um conhecimento que está dentro do indivíduo, está ligado às vivências, experiências, habilidades, envolvendo valores, emoções e crenças pessoais, sendo difícil de formalizar, comunicar e compartilhar (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Figura 1: Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

A interação contínua e simultânea entre o conhecimento tácito e explícito é o que amplia o conhecimento nas organizações e impulsiona o processo de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), não obstante, é necessário adotar estratégias de conversão entre esses dois tipos de conhecimentos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) existem quatro maneiras de converter conhecimento tácito em conhecimento explícito: 1. **Socialização**: de tácito para tácito. É preciso que ocorra uma interação entre indivíduos para que possam compartilhar suas experiências, percepções. São exemplos

disso, as reuniões com discussões, sessões de *brainstorming*, interações com os clientes, encontros informais ou através da observação, imitação e da prática; 2. **Externalização**: tácito para explícito. Busca-se transformar o conhecimento do indivíduo em um conhecimento articulado e transmissível para o grupo. Geralmente é através do diálogo ou da reflexão que o conhecimento tácito é provocado, por exemplo, por equipes de melhoria de qualidade e mapeamento dos processos (processos descritos); 3. **Combinação**: explícito para explícito. É um processo que envolve os grupos e a organização. Os indivíduos dentro da organização trocam e combinam conhecimentos através de manuais, e-mails, etc. e incorporam em um produto/serviço, reconfiguram o conhecimento existente por meio do acréscimo do conhecimento explícito. Como exemplos, pode-se citar banco de dados, otimização de processos, desenvolvimento de novos produtos, projeto de novos negócios; 4. **Internalização**: explícito para tácito. É um processo de incorporação, ou seja, “aprender fazendo”. Para que ocorra é necessário que os indivíduos coloquem os manuais, normas, comunicados e diversos tipos de documentos (conhecimento explícito) em prática com o restante da organização (experiência compartilhada) para que ganhem conhecimento tácito e, assim, iniciem uma nova espiral. Exemplos desse processo são a adoção de novos métodos, treinamentos e construção de protótipos.

Cabe destacar que, a gestão do conhecimento pode desempenhar um papel estratégico nos processos de gestão

da inovação através de mecanismos da aprendizagem organizacional, em que a capacidade de inovar de uma empresa depende dos meios de criar novos conhecimentos, transmiti-los para organização e incorporá-los na forma de novos produtos, processos e serviços (RODRIGUEZ, 2013).

Segundo Fayet (2010, p. 39) a inovação não está necessariamente ligada a tecnologias. Inovar é um processo contínuo, onde as empresas precisam estar em sintonia com o mercado, ouvir seus clientes, produzir bens ou serviços de qualidade, ter custo competitivo e atendimento para superarem seus concorrentes, ou seja, inovar envolve o gerenciamento de todas as áreas da empresa.

A inovação assume muitas formas, desde uma pequena melhoria em algo que já existe até um desenvolvimento de algo totalmente novo, significando diferentes conceitos e interpretações, mas o principal desafio é fazer com que as empresas tomem consciência dessas possibilidades e as utilizem de maneira eficiente, analisando os riscos e recursos para desenvolver um portfólio estratégico (BESSANT; TIDD, 2009).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) quando as organizações inovam, elas não só processam informação de fora para dentro, com o intuito de solucionar problemas existentes, mas também criam novos conhecimentos e informações de dentro para fora, a fim de redefinir os problemas e as soluções e, nesse processo, recriam seu ambiente.

Portanto, pode-se relacionar o conceito de inovação ao processo de geração e incorporação de conhecimentos novos.

Esses conhecimentos poderiam levar uma empresa a melhorar seus processos, seu produto ou serviço e sua *performance* no mercado. Dito de outra forma, a incorporação de conhecimentos estará atrelada a novas formas de ver o modelo de negócio e a organização como um todo. Leva a refletir sobre eles e a criar um ambiente em que o conhecimento seja peça chave para melhorias e inovações.

Especialmente, nas micro e pequenas empresas, esse processo de criação do conhecimento depara-se com alguns entraves, como a excessiva informalidade, pouca atenção à construção da memória organizacional e falta de programas formais para o desenvolvimento das habilidades dos funcionários (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003, p. 13).

Não obstante, face à vulnerabilidade dos mercados torna-se cada vez mais importante para as MPEs incorporarem a gestão do conhecimento em suas práticas, não só para melhorar sua competitividade, mas também para tornarem-se mais inovativas.

2.1.1 INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM MPES DO SETOR DE ALIMENTOS: A IMPORTÂNCIA DA AMBIÊNCIA INOVADORA

As micro e pequenas empresas (MPEs) são de grande importância para a economia brasileira, devido a seu importante papel social e econômico. As MPEs representam a maioria

das empresas existentes no país. Em 2011, as MPEs chegaram a aproximadamente 9 milhões e participaram de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, que representa mais de um quarto do seu total. Vale ressaltar que as MPEs empregam 52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira. Por essa razão contribuem significativamente com a geração de renda e de emprego para as famílias brasileiras (SEBRAE, 2014).

Devido a esse panorama, cria-se a demanda por novas capacidades empresariais, em especial de inovação de produtos, processos e habilidades gerenciais (HEREK, COLLA e PIRANI, 2008), amparadas por uma ambiência em que o conhecimento seja seu propulsor.

Para as MPEs do setor de alimentação, perceber esse panorama torna-se fundamental para sua sobrevivência. Isso porque as empresas formais desse setor somam “[...] 667,5 mil, representando 19% do total de estabelecimentos em 2011, segundo os dados do Relatório Anual de Informações Sociais” (RAIS/TEM apud SEBRAE/RJ, 2012). Portanto, são de grande representatividade para o país, haja vista que este setor ocupou 13% da mão-de-obra empregada formalmente em 2011. Por isso, a sobrevivência dessas empresas em um ambiente cada dia mais competitivo, pode impulsioná-las na busca por novos modelos de gestão mais inovativos e, para tanto, o conhecimento tornou-se essencial para as mesmas.

Não obstante, as MPEs possuem características impeditivas à aquisição e geração de conhecimento. As dificuldades

podem estar relacionadas à tendência das pessoas de reter para si seus conhecimentos, qualificação das equipes, rede de relacionamento, custos e tempo disponível para essas atividades. Além disso, a maioria das informações nessas empresas se encontra inacessível, de forma desorganizada e dispersa (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

Para superar essas limitações, Davenport e Prusak (2003), acreditam que algumas práticas de compartilhamento de conhecimento podem ser adotadas e, ao mesmo tempo, incentivadas nas organizações. Estas práticas objetivam um maior nível de comprometimento no compartilhamento do conhecimento.

Reconhecendo a importância desse assunto, este artigo tem como proposta estabelecer uma relação entre a inovação e a gestão do conhecimento em MPEs do setor alimentício. Para tanto, parte-se de uma metodologia específica desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e por Bachmann & Associados denominada Radar de Inovação (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

A metodologia Radar de Inovação foi desenvolvida para mensurar o grau de inovação e práticas gerenciais adotadas nas MPEs e é utilizada pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), cujo objetivo é “promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada” (SEBRAE, 201?).

O Programa ALI segue uma metodologia de trabalho dividida em ciclos, composto por: aplicação do Diagnóstico Gestão

Empresarial, ferramenta baseada nos critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ); Radar da Inovação; análise SWOT, ferramenta que mapeia as forças (*Strenghts*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da empresa, construída em parceria com o empresário; devolutiva, que explica a metodologia e apresenta os resultados dos diagnósticos e; o Plano de Ação. Esse processo pode-se repetir por até 4 ciclos, que se inicia no radar zero (R0) podendo chegar até o radar cinco (R5) (SEBRAE, 201?). Em cada ciclo é proposto um plano de ação para que as empresas melhorem seu escore (grau) no próximo ciclo, criando assim uma cadeia de valor para a cultura de inovação. A determinação do grau do escore (grau) de inovação no Radar é feita para as 13 dimensões, sendo elas: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

A dimensão Ambiência é de extrema importância na gestão da inovação, já que sintetiza os principais meios pelos quais as empresas buscam conhecimentos (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

As questões do Radar avaliam a empresa referente aos últimos três anos de atuação no mercado. Para cada questão é utilizada uma métrica baseada em uma escala com 3 níveis que varia de 1 a 5, onde 1 significa pouco ou nada inovador (valor igual ou superior a 1 e abaixo de 3), 3 significa inovador eventual (valor igual ou superior a 3 e abaixo de 4)

e 5 significa inovador sistemático (valor igual ou superior a 4) (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto, aplicou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica, com objetivos exploratórios, buscou consultar fontes bibliográficas impressas e digitais que abarcassem conteúdos relacionados às seguintes palavras-chave: gestão do conhecimento, micro e pequenas empresas, inovação.

Enquanto pesquisa de campo, foi aplicada a metodologia do Radar de Inovação (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014), destacando a Dimensão Ambiência Inovadora como variável de análise, que se desdobra em 7 itens de análise (Tabela 1), conforme Bachmann & Associados (2014) e que serão utilizados como categorias de análise dessa pesquisa:

Tabela 1 - Relação dos itens da Dimensão Ambiência Inovadora do Radar da Inovação

ITEM	PERGUNTAS
Fontes conhecimento I	Nos últimos 3 anos, a empresa faz o uso (rotineiro/eventual) de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, empresas juniores, etc. ou de serviços como o SBRT?

Fontes conhecimento II	A empresa busca (sistematicamente/ eventualmente) novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais?
Fontes conhecimento III	A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores, concorrentes ou clientes ou absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes?
Fontes conhecimento IV	Nos últimos 3 anos, a empresa adquiriu informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas ou know-how e competências?
Propriedade intelectual	A empresa tem pelo menos uma patente em vigor ou solicitou depósito de patente de invenção ou de modelo de utilidade?
Financiamento da inovação	A empresa já solicitou ou utilizou algum dos programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras?
Coleta de ideias	A empresa tem qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores?

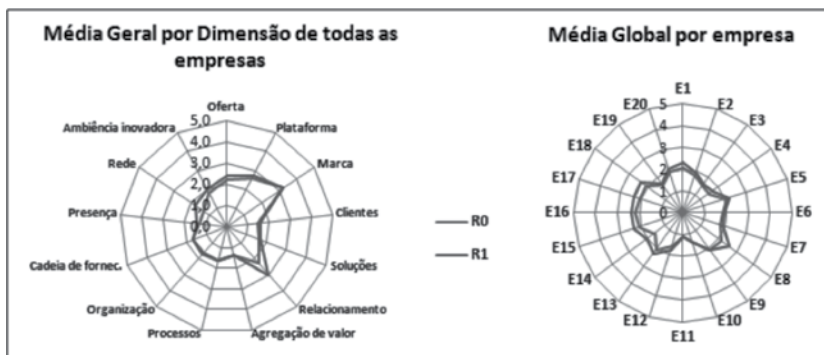
Fonte: Adaptado de Bachmann & Associados (2014)

As empresas que compõem a amostra da pesquisa pertencem ao segmento alimentício, que abrange as seguintes atividades: restaurantes, padarias, supermercados, sorveterias, empório, indústria de pães congelados, doces, café e temperos situadas na cidade de Bauru, Jaú, Itapuú, Dois Córregos e Bariri/SP. O estudo trabalhou com uma amostra de 20 empresas, que participaram do Programa ALI, no período de Julho/2015 a Março/2017, e focalizou os resultados da aplicação do Radar nesse período que compreendeu os ciclos 0 e 1 que compõem o processo avaliativo.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o levantamento dos resultados obtidos pelas 20 empresas em estudo no radar 0 (R0) e radar 1 (R1) foi possível elaborar gráficos do Radar de Inovação para análise. Em um primeiro momento, analisou-se a média geral do Radar de Inovação das 13 dimensões de todas as empresas pesquisadas (Gráfico 1), seguida da média global alcançada por empresa (Gráfico 2) e, por último, o grau de inovação obtido pelas empresas na dimensão Ambiência inovadora (Gráfico 3).

Gráfico 1 e 2 - Média Geral por Dimensão de todas as empresas e Média Global por empresa – R0 e R1



Fonte: Elaborado pela autora

Ao observar a evolução da média geral de inovação obtida nas dimensões de todas as empresas analisadas (Gráfico 1), constata-se que a dimensão Marca, Agregação de Valor, Processos e Cadeia de Fornecimento não ampliaram seu escore. Nota-se que a média geral das 20 empresas da dimensão Ambiência Inovadora foi de 1,8 no R0 chegando a 2,0 no R1. Porém, percebe-se pouca evolução nas demais dimensões, fato esse atribuído a necessidade das primeiras ações serem voltadas para a gestão, tais como: definir as diretrizes estratégicas da empresa, melhorar os controles financeiros, definir cargos e funções, elaborar regulamento interno, controle de estoque e, ações que refletiram na dimensão

Relacionamento e Marca, voltadas para mídias sociais (criação/atualização de página no *Facebook*, Instagram, Google Meu Negócio) e estratégias de fidelização e divulgação da marca. Essas ações não necessariamente impactaram nos resultados do radar.

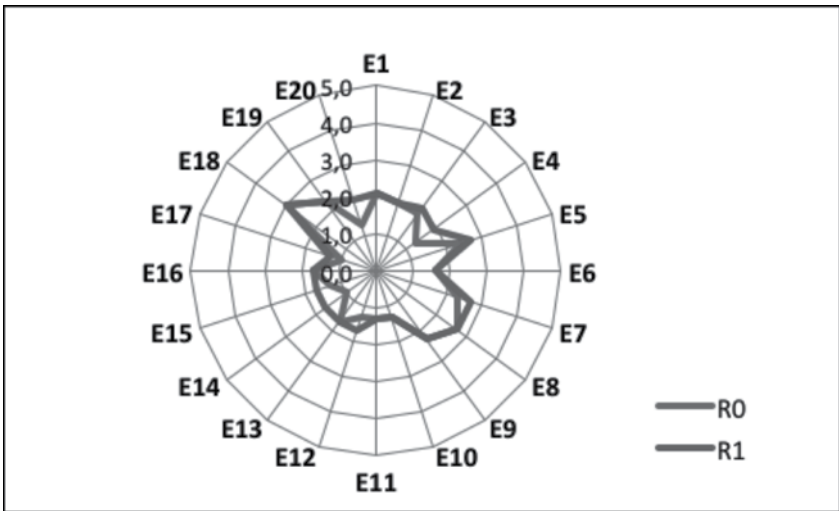
No Gráfico 2, pode-se observar que nenhuma das empresas obteve o escore três (3,0) na média global por empresa. Nota-se que a maioria das empresas teve um pequeno aumento no escore, sendo a maior de 2,2 no R0 e 2,6 no R1, ou seja, de modo geral as empresas encontram-se no nível abaixo de 3 e, por isso, caracterizam-se como empresas pouco inovadoras, de acordo com a metodologia adotada pelo Programa ALI.

Ao analisar o grau da dimensão Ambiência Inovadora (Gráfico 3), foco deste artigo, verifica-se que das 20 empresas analisadas 45% conseguiram evoluir do R0 para R1 através da implementação das ações sugeridas no plano de ação.

Observa-se ainda, que nenhuma empresa apresentou grau maior que 3 em nenhuma etapa, apenas uma empresa apresentou grau de ambiência inovadora igual a 3, porém manteve esse mesmo escore no R1 (E18). Ao comparar a evolução das demais empresas, 2 empresas apresentaram grau 1 e ampliaram no R1. De 11 empresas que no R0 apresentaram grau maior que 1 até 1,9, apenas 5 ampliaram e 6 mantiveram o mesmo escore. Por fim, de 6 empresas com

escore 2 até 2,7, somente 2 evoluíram e 4 mantiveram o mesmo escore.

Gráfico 3 - Evolução da Dimensão Ambiência Inovadora



Fonte: Elaborado pela autora

Para aprofundar a análise na dimensão ambiência inovadora, analisou-se a frequência de inovação nos itens que a compõem (Tabela 2). Tomou-se como base, a descrição dos itens avaliados no Radar de inovação e, em seguida, esses itens foram relacionados com a GC e inovação.

**Tabela 2 - Frequência de inovação nos itens da dimensão
Ambiência Inovadora nos ciclos 0 e 1.**

Item de avaliação	Faz sistematicamente		Faz ocasionalmente		Não faz /Não tem	
	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 0	Ciclo 1
1. Fontes externas de conhecimento I	5%	→10%	40%	→65%	55%	→25%
2. Fontes externas de conhecimento II	25%	→25%	25%	→30%	50%	→ 45%
3. Fontes externas de conhecimento III	0%	0%	30%	→35%	70%	→ 65%
4. Fontes externas de conhecimento IV	0%	0%	0%	5%	100%	→ 95%
5. Propriedade intelectual	0%	0%	0%	0%	100%	100%
6. Financiamento da inovação	0%	0%	25%	25%	75%	75%
7. Coleta de ideias	0%	0%	70%	→ 80%	30%	→ 20%

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar a tabela 2, chegou-se assim aos seguintes resultados:

1. Fontes externas de conhecimento I: Segundo o Radar uma empresa para inovar nesse item precisa fazer o uso de consultorias ou do apoio de entidades do Sistema S (SEBRAE, SENAI, SENAC, entre outras), universidades, empresa júnior, etc. ou de serviços como o SBRT. Nota-se que das 20 empresas analisadas somente uma (5%) já fazia o uso constante de consultorias pelo próprio SEBRAE ao ser avaliada no ciclo 0. Das empresas que faziam o uso ocasionalmente, passou de 40% no R0 para 65% no R1 e caiu de 55% para 25% as empresas que não faziam o uso de nenhum meio. Dentre as ações, pode-se citar a participação em palestras e cursos diversos no SEBRAE e SENAC voltados especificamente para área de alimentos como o Programa Alimento Seguro (PAS) e Prevenção de perdas e desperdícios de alimentos, além da realização de consultorias gratuitas nas áreas de finanças, processos, gestão de pessoas, jurídica e marketing.

2. Fontes externas de conhecimento II: Este item avalia a busca de novas informações e tecnologias em eventos e associações técnicas e/ou empresariais. Nota-se que 25% das empresas já tinham como prática visitar feiras e eventos do setor, de 25% para 30% começaram a frequentar ocasionalmente e, com isso, de 50% caiu para 45% as empresas que não visitam nem buscam novas informações no ambiente externo. As feiras mais comumente visitadas são: Feira Internacional de *FoodService*, Café, Sorvetes, Tecnologia (FISPAL), Feira Internacional da Panificação, Confeitaria e do Varejo

Independente de Alimentos (FIPAN), Associação Paulista de Supermercados (APAS), Equipotel e a Feira do Empreendedor. As missões executadas pelo SEBRAE auxiliam para que as empresas continuem a participar, além da oportunidade para as que nunca participaram.

3. Fontes externas de conhecimento III: Observou-se que 30% absorveram algum conhecimento ou tecnologia junto a fornecedores, enquanto que 70% apontaram não ter realizado nenhuma ação deste tipo nos últimos três anos, ou seja, não utilizaram de seus concorrentes, fornecedores e clientes para inovar.

4. Fontes externas de conhecimento IV: Todas as empresas apontam não ter feito nenhuma aquisição de informações, técnicas ou não, pagamento de taxas ou *royalties* por invenções patenteadas ou aquisição de know-how e competência nos últimos três anos, item este que apresenta baixa evolução, já que uma única empresa precisou pagar um profissional da área alimentícia para aquisição de informações referentes ao processo.

5. Propriedade intelectual: Avaliado somente no Radar de Inovação de indústrias, nota-se que nenhuma empresa possui patente em vigor, se quer solicitou depósito de patente por invenção.

6. Financiamento da inovação: Somente 25% das empresas utilizaram programas de apoio financeiro para inovar,

sendo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) utilizado como principal recurso para compra de equipamentos e, com isso, inovar nos processos da empresa.

7. Coleta de ideias: Mais da metade das empresas analisadas (70%) possuíam esforços para colher sugestões dos colaboradores mesmo que informalmente, sem nenhuma ação para estímulo de ideias criativas/inovadoras com coleta formal e sistemática, nem canais para registro e sugestões, compartilhamento do conhecimento, entre outras, o que condiz com o estudo de Kruglianskas e Terra (2003), que nas MPEs este processo de criação do conhecimento enfrenta algumas barreiras. Algumas empresas passaram a efetuar reuniões informais com os colaboradores, porém nota-se a falta de interação entre os colaboradores e espaço para que os mesmos coloquem suas sugestões em pauta, ou seja, o compartilhamento de experiências não ocorre.

Ao avaliar estes itens, nota-se que as empresas têm dificuldade em buscar informações e conhecimentos no ambiente externo, sendo este um fator de grande influência para criar um ambiente inovador, como relatado por Nonaka e Takeuchi (2008), que quando as organizações inovam, cria-se novos conhecimentos e informações de dentro para fora e, assim, redefinem os problemas e as soluções e, recriam seu ambiente.

Seguindo as quatro formas de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), nota-se que o principal processo de conversão de conhecimento utilizado pelas MPEs

é o processo de socialização, através das reuniões informais. Observa-se a falta de “reflexão coletiva”, atas de reuniões, murais, registro de conhecimentos adquiridos pela empresa, treinamentos, por exemplo, para que os processos seguintes sejam executados, porém automaticamente todo esse conhecimento acaba sendo internalizado pelos próprios empresários e colaboradores. Como relatado por Rodriguez (2013), a capacidade de inovar depende dos meios de criar novos conhecimentos, transmiti-los para organização e incorporá-los na forma de novos produtos, processos e serviços, ou seja, a GC pode ser fundamental no processo de gestão da inovação através de mecanismos da aprendizagem organizacional.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se considerar que a criação do conhecimento e sua transferência entre os membros da empresa podem ser estimuladas, principalmente através da socialização. Diante disso, pode-se observar que as empresas analisadas encontram certas dificuldades para introduzir a busca de informação ou a conversão do conhecimento nas empresas, ou seja, a maioria delas não busca sistematicamente instituições para agregar conhecimento, não buscam conhecimento com concorrentes, fornecedores nem com os clientes, não valorizam a experiência de seus colaboradores, nem o envolvimento deles nos processos de decisão. As dificuldades podem estar relacionadas à tendência das pessoas de reter

seus conhecimentos para si, qualificação das equipes destas empresas, rede de relacionamento, custos e tempo disponível para essas atividades (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003). Por isso, os gestores deverão dirigir esforços para o compartilhamento do conhecimento na organização, a fim de efetivar a gestão do conhecimento e a inovação. É necessário, entretanto, que os gestores das MPEs tenham consciência da importância do conhecimento para a geração de inovação e se comprometam em estimular o compartilhamento do conhecimento no ambiente. Uma possibilidade de iniciar a gestão do conhecimento em uma MPE é criar um ambiente que permita que os conhecimentos internos e externos fluam e sejam aproveitados de forma inovativa pelas mesmas. Estimular a geração de ideias e, promover um clima organizacional que permita que os funcionários se sintam à vontade e incentivados a compartilharem conhecimentos, ideias, sugestões pode também criar um ambiente favorável à inovação. Melhor dizendo, a gestão do conhecimento como forma de gerar inovação pode ser possível em uma MPE, desde que a mesma esteja disposta a criar um ambiente estimulante e fluido.

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico.** Curitiba. 2014.

BESSANT, J; TIDD, J. O imperativo da Inovação. In: Bessant, J; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 19-49.

CARVALHO, F. C. A. de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P.F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYET, E. A. Inovação: Conceitos e Teorias. In: FAYET, E. A. Instituto Euvaldo Lodi (Org.). **Gerenciar a Inovação: Um desafio para as empresas**. Curitiba: Kairós Edições, 2010. p. 37-51.

HEREK, M.; COLLA, J. E.; PIRANI, S. L. **Criação do conhecimento por meio do modelo de Nonaka para a pequena empresa: estudo de caso da Empresa Jumoser**. In: V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 5., 2008. Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte:

ENEO, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO428.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 416p.

MENEZES, C. R. C.; OLAVE, M. E. L. **Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas de Sergipe**. *Gestão & Regionalidade*, v. 32, n. 94, 2016. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/2698/1917>. Acesso em: 13 fev. 2017.

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

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

SANTOS, A. R.. et al. **Gestão do Conhecimento como modelo empresarial**. In: SANTOS, A. R.. et al. (Orgs.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001. p.11-48.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

_____. **Programa Agentes Locais de Inovação**. [201?]. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SEBRAE/RJ. **Nota Conjuntural Setor de Alimentos:** estabelecimentos e empregos formais no Rio de Janeiro. Observatório das Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro, Dezembro de 2012. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Sebrae_SET_dez12_alim.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2017.

Inovação Na Padronização de Processos: Diferencial Competitivo Para as Empresas do Setor Alimentício de Bauru

Vinícius Henrick Ramos Chamorro¹

1 INTRODUÇÃO

Diversos autores concordam que “não inovar representa uma barreira para toda firma que deseja conquistar e manter seu lugar no mercado” (MEI, 2011; CNI, 2013; NAGANO, PAVANELLI e STEFANOVITZ, 2014, apud ZEN et.al, 2014). No atual cenário econômico e, com cada vez mais novas empresas sendo criadas, a busca pela inovação nunca foi tão importante. “A capacidade de inovação irá também refletir a

1. Bacharel em Administração. Agente Local de Inovação SEBRAE/CNPQ. viniciusc.alisp@gmail.com

competitividade da empresa, pois se refere à habilidade de introduzir constantemente inovações gerando lucro e ampliando a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes” (ZEN et.al, 2014). Para que uma empresa possa ser competitiva é preciso muito mais do que possuir um bom produto. É necessário estar atento a novas tecnologias, entender os clientes e os concorrentes e estar apta a correr riscos. Com a globalização e a velocidade de informações e novas tecnologias, as empresas precisam estar preparadas e se adaptar rápido às mudanças (CÂNDIDO, s/d, p.1).

Por isso, é possível afirmar que as empresas que não inovarem poderão perder vantagem competitiva e estarão fora do mercado em um futuro próximo.

Neste cenário, as micro e pequenas empresas (MPEs), que são a maioria das empresas brasileiras, necessitam ainda mais de inovação, pois possuem determinadas limitações que dificultam o desenvolvimento dessa capacidade importante para seu desenvolvimento e sustentabilidade.

Soma-se a isso, as MPEs do setor de alimentação, pois essas empresas estão inseridas em um mercado crescente e muito dinâmico, disputando com empresas maiores e mais adaptadas a esse mercado e suas mudanças. Martins et.al (s/d, p.1) corrobora com essa assertiva dizendo que “dentro de um mercado como o de alimentos onde predominam as grandes empresas, pequenas e médias necessitam ter uma capacidade de adaptação e evolução muito grande”.

Para estimular a inovação nas MPEs, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com

o Conselho de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) criaram o Programa Agente Local de Inovação (ALI), que tem o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada (SEBRAE/MS, 2016).

Uma das formas de tornar as MPEs inovadoras é através da Padronização de Processos com ações voltadas ao Mapeamento de processos, Fichas Técnicas, Manual de Boas Práticas e Procedimento Operacional Padrão (POP).

Assim, o objetivo do estudo é verificar o impacto da Padronização de Processos em empresas do setor de alimentação da cidade de Bauru com o argumento de destacar que através de processos bem definidos e padronizados, é possível melhorar o pequeno negócio sem precisar de grandes investimentos.

Desta maneira foi realizada pesquisa bibliográfica que subsidiou uma pesquisa de campo e dados do Radar da Inovação, ferramenta que consiste em um questionário dividido em 13 dimensões (Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções Complementares, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora). Essas 13 dimensões buscam analisar e desenvolver a inovação nas MPEs atendidas pelo Programa ALI para aumentarem sua vantagem competitiva.

O artigo foi estruturado iniciando pela revisão da literatura, destacando conceitos de inovação, padronização e a sua

importância. Em seguida, foram apresentados os procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos dados, e por fim as Considerações Finais, onde é feito um breve levantamento dos resultados obtidos com a pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 BREVES COMENTÁRIOS SOBRE OS DESAFIOS ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As Micro e Pequenas Empresas (MPes) são responsáveis por boa parte das riquezas geradas no Brasil, isto porque, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/MT, 2014, s/p) “estima-se que cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) são oriundos das Micro e Pequenas Empresas, gerando 52% dos empregos de carteira assinada”.

Não por acaso, o empreendedorismo nesse setor produtivo vem crescendo e surge como uma maneira alternativa de gerar renda para aqueles que se motivam em abrir uma micro e pequena empresa (SEBRAE/MS, 2014). Porém devido ao planejamento inadequado ou falhas de Gestão, dentre outros fatores (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2010), muitas MPes passam por dificuldades em se manter no mercado, e acabam fechando suas portas em poucos anos. Em média, a taxa de mortalidade das MPes com mais de dois anos de

duração corresponde a 24,6%, sendo que, uma em cada quatro empresas fecham até dois anos após a criação. A maioria desses fechamentos se deve à má administração (MÁXIMO, 2014). Isto torna ainda mais difícil o dia a dia para empresas dessa natureza.

O cenário atual para as Micro e Pequenas Empresas é desafiador. Segundo Martins (2013, s/p) “as empresas enfrentam o desafio de adotar atividades inovadoras, suprir as necessidades dos clientes, reter talentos, implementar processos e melhorar sua competitividade”. Mas, nenhuma ação isolada será suficiente para o sucesso da gestão se a organização não internalizar a cultura da busca pela excelência e pela inovação. Atrelado a isso o aumento das tecnologias, a entrada de novos concorrentes no mercado, vendas pela internet, etc., fazem com que o perfil do consumidor esteja em constante mudança.

Um fator de suma importância para superar as adversidades próprias das MPEs é a gestão da empresa, que não pode ser realizada de forma intuitiva ou amadora. Segundo Chianato (2005, s/p) “[...] o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo”.

A alta taxa de juros e impostos cobrados também são obstáculos que dificultam o crescimento ou a sobrevivência da uma empresa. Sendo assim, é preciso não só conquistar o cliente, mas mantê-lo fiel à sua empresa, através de bom atendimento, bom produto oferecido e uma gestão eficaz.

Segundo Colombo (2014, p.73) “a excelência no atendimento é obrigação ética, moral, legal e comercial”.

Adicionalmente, é importante que a gestão das MPEs esteja atenta para o gerenciamento de seus processos. Em muitos casos, faz-se importante manter determinados padrões de qualidade para que o produto sofra menos variações, aumente sua produtividade, sua qualidade, reduza seus custos e, ainda, atenda às expectativas do consumidor. Padronizar os processos significa organizar a produção da empresa, evitando desperdício e buscando atingir o máximo de desempenho de seus colaboradores. (CANTIDIO, 2009).

De acordo com Morales (2016 s/p) “padronizar significa submeter um processo a um determinado modelo ou método. A padronização busca normatizar e organizar processos de trabalho a fim de aumentar a produtividade e efetivar os lucros [...]”.

Os benefícios que a padronização de processos poderá trazer para uma empresa são muitos. Pode-se destacar, a melhor organização do ambiente de trabalho, diminuição de tempo de execução de tarefas, redução de custos, aumento do lucro, melhora na qualidade do produto e controle do processo, dentre outros (CHECKLISTFACIL, 2015).

2.1.1 INOVAÇÃO EM MPES DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

A inovação surge como um dos fatores fundamentais para que uma empresa possa se diferenciar e ganhar vantagens competitivas, pois trata-se de uma forma de crescimento econômico. De acordo com Schumpeter (apud OECD, 2005 p.36) o “desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que novas tecnologias substituem as antigas, um processo denominado destruição criadora”.

Por abranger todas as áreas funcionais da empresa, se realizada de forma organizada e contínua, pode-se criar diferenciais perante aos concorrentes, através de um novo produto, menores preços, melhores estratégias de atendimento, etc. De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2005 p.55) a 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”.

Porém, a resistência de alguns empresários – seu modelo mental resistente a riscos e às mudanças -, a falta de recursos, a incerteza em buscar algo novo ou a falta de um ambiente propício, acabam impedindo que a inovação faça parte da cultura da empresa. Principalmente em momentos de crise, a inovação se faz necessária, na medida em que não basta apenas esperar a crise passar e as coisas melhorarem, é preciso

buscar outros caminhos para empresa, caso contrário, estará desperdiçando uma grande oportunidade de inovar (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Devido à globalização e à chegada da internet, a concorrência das Micro e Pequenas Empresas aumentou, e caso elas não criem mecanismos para se implantar uma cultura de inovação é provável que seu concorrente o faça, ganhe vantagens perante elas e o mercado. Segundo Catelli (s/d, p.1) “as organizações precisam estar em constante processo de transformação, sob pena de perderem, muito mais que oportunidades, seu lugar no mercado”.

Assim, é fundamental que a criatividade e inovação façam parte da estratégia competitiva das organizações de forma organizada, constante e consistente, gerando melhorias, reduzindo custos, aumentando sua participação no mercado e gerando lucros.

Assim como em outros setores da economia, o setor alimentício também é movido pela inovação. Os empresários desse setor devem ficar sempre atentos a novidades e tendências seguidas pelos seus clientes, e procurar da melhor forma possível, adaptá-las em seu estabelecimento. Pode-se citar como exemplo, o aumento do número de pessoas que buscam uma alimentação mais saudável. Segundo Pesquisa realizada pela agência Euromonitor “o mercado de alimentação ligado à saúde e ao bem-estar cresceu 98% no país de 2009 a 2014” (SEBRAE NACIONAL, 2015, s/p). Se, atentos a ela, esses empresários podem implementar e/ou alterar

determinados processos para gerarem produtos e serviços em sintonia com essa tendência.

Não obstante, inovar no setor de alimentação requer planejamento e pesquisa junto a fornecedores, clientes e concorrentes, buscando identificar novas tendências ou hábitos de consumo da população, fazendo com que as ações de inovação implementadas, sejam mais assertivas.

Logo, buscar formas de se atualizar, de obter informações são um fator muito relevante para que as empresas inovem. Participações em Feiras, Congressos, Encontros, etc., são ótimas formas de se manterem atualizados perante o mercado.

Atrelado a isso, surgiram nos últimos anos novas formas de se chegar ao consumidor sem precisar esperar que ele entre no estabelecimento em busca do produto para consumi-lo. No setor de alimentos fora do lar, por exemplo, os Food Trucks, Food Bikes estão cada vez mais caindo no gosto dos consumidores. Para o SEBRAE/MG (2016) “o negócio de food trucks ainda é instável, mesmo com avaliações distintas, todos os especialistas concordam em um ponto: food truck não é mais moda, mas um modelo de negócio que deu certo e veio pra ficar”.

Portanto, fica difícil ignorar que a inovação aumenta a competitividade dos setores produtivos, porque também aumenta a gama de opções de consumo.

Para que as oportunidades de inovação sejam identificadas e a empresa consiga se diferenciar dos seus concorrentes é preciso que sua gestão esteja sendo feita de maneira adequada. A gestão de uma empresa pode ser considerada

como um dos principais fatores de sucesso do negócio. Segundo Colombo (2014, p.70) “a gestão estratégica de seus recursos - humanos, estruturais, financeiros, tecnológicos - é um dos segredos para o sucesso comercial”.

Mesmo com a convicção por parte dos empresários de que qualidade do produto e um mercado amplo seja um fator determinante para o sucesso de uma empresa, a verdade é que apenas esses dois pontos não sustentam o negócio por muito tempo (ANDRADE, 2016). Ou seja, não basta apenas possuir um bom produto e ter um mercado amplo para vendê-lo, sem uma gestão eficaz a empresa facilmente será dominada pelos seus concorrentes.

Por isso, cabe destacar que uma das formas de inovar é melhorando os processos internos em uma micro e pequena empresa. Segundo Sordi (2005, p. 20) “todos da organização devem ter a cultura básica de gestão por processos”. Ao melhorar seus processos internos, uma MPE poderá ganhar eficiência, maior qualidade e um tempo menor de resposta (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014, p.35).

Nesta esfera, a padronização poderá apoiar a inovação em processos nas MPEs, pois irá regulamentar procedimentos já testados e que são tidos como os mais eficientes pela empresa. Com os processos padronizados e definidos, a empresa poderá minimizar possíveis erros, como por exemplo: desperdício de insumos, retrabalho, tempo de *setup*, etc., organizando suas atividades e gerando maior produtividade.

Não por acaso, inovar por meio da melhoria na padronização de processos está entre as preocupações do Serviço

de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que em parceria com Bachmann & Associados (2014), desenvolveram a metodologia “Radar de Inovação” que tem como finalidade promover a inovação em micro e pequenas empresas.

2.1.2 RADAR DE INOVAÇÃO: A DIMENSÃO PROCESSO

O Radar de Inovação é um dos instrumentos desenvolvidos pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), criado pelo SEBRAE em conjunto com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). “O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica entre o CNPq e o Sebrae, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada” (SEBRAE/CE, 2016), às MPEs.

O Radar da Inovação consiste em uma metodologia dividida em 13 dimensões (Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções Complementares, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora). Essas 13 dimensões buscam analisar e desenvolver a inovação nas MPEs atendidas pelo Programa ALI para aumentarem sua vantagem competitiva.

Para análise do questionário que compõe a metodologia e em que são analisadas suas 13 dimensões, são considerados os últimos 3 anos de atuação da MPE. Ele é aplicado em

ciclos de 0 a 5 e, após cada ciclo, é feita uma devolutiva à MPE e sugerido um Plano de Ação objetivando a melhora do grau de inovação dessas dimensões.

Cada dimensão possui várias perguntas, e suas alternativas são classificadas da seguinte maneira: Se a empresa for pouco ou nada inovadora (Escore 1), Inovadoras ocasionais (Escore 3) ou Inovadoras sistêmicas (Escore 5). Assim é feito uma média de cada dimensão com o seu devido peso, sendo mais detalhado na figura 1:

Figura 1- Radar de Inovação



Fonte: Bachmann & Associados (2014)

Para efeito desse artigo, será destacada a Dimensão Processos (H), pois está diretamente relacionada à padronização de processos.

Segundo Bachmann & Associados (2014, p.35) a “Dimensão Processos tem como objetivo avaliar a importância dada pela empresa à melhoria dos processos, em busca de maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção ou atendimento. Nesta Dimensão, será levado em consideração todo esforço feito por parte do empreendedor para tornar seus processos mais produtivos”.

Pois, entende-se que no setor alimentício a inovação em processos poderá gerar mais competitividade, melhor *performance* de mercado e sustentabilidade nos negócios.

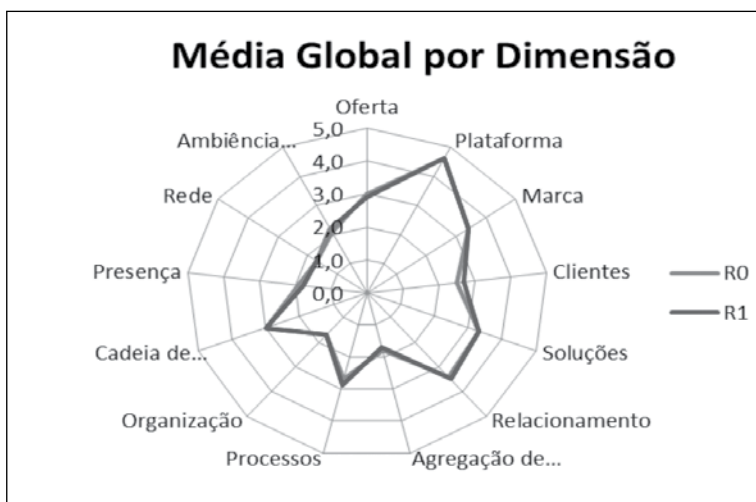
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito do artigo é verificar o impacto de ações de inovação por meio da padronização de processos em 12 MPEs do setor de alimentação na região de Bauru participantes do Programa ALI. Para tanto, aplicou-se a pesquisa bibliográfica que foi realizada por meio de consultas a fontes impressas e digitais. Essa pesquisa subsidiou a pesquisa de campo que foi realizada por meio dos dados extraídos da aplicação do Radar de Inovação junto à amostra de pesquisa. Vale ressaltar que a pesquisa buscou destacar aplicação do Radar no período de junho de 2015 até março de 2017, que corresponde aos ciclos 0 (R0) e 1 (R1).

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados do Radar de Inovação, ciclos 0 e 1, das 12 empresas pesquisadas. Em um primeiro momento destaca-se os resultados da média global do Radar, com uma análise mais geral. Depois são apresentadas as análises específicas da Dimensão Processo.

Gráfico 1 - Média Global Dimensões do Radar



Fonte: elaborado pelo autor

Ao analisar os dados do Radar 0 (R0) e Radar 1 (R1) pode-se observar que a Dimensão que mais se destaca é a

Dimensão Plataforma, atingindo escore 4,6, podendo ser atribuído ao fato da dimensão avaliar como a empresa utiliza seus recursos físicos para gerar outras oportunidades de receita, além da quantidade de produtos oferecidos e suas versões.

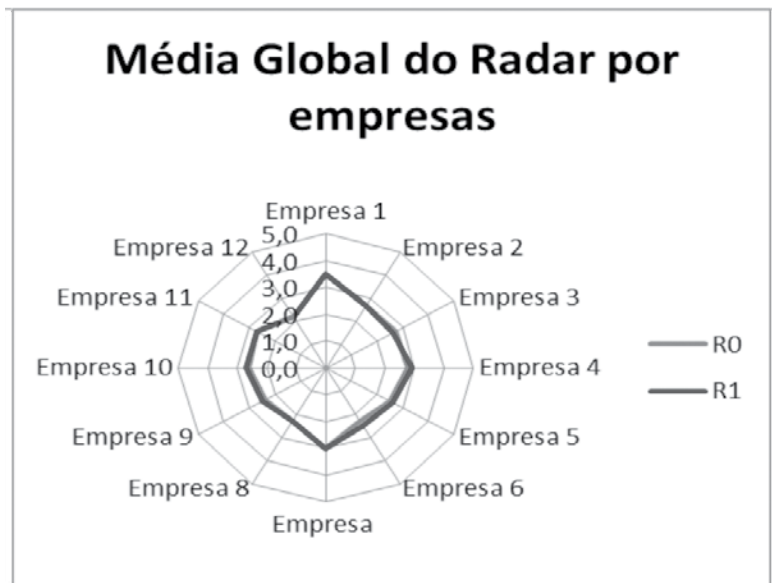
Dentro do Setor de alimentação é comum esse tipo de prática, como, por exemplo, um restaurante que identificou ociosidade no período noturno, então passou a oferecer outros tipos de produtos e serviços utilizando a mesma estrutura. Em relação às versões, que dizem respeito à variedade oferecida de um determinado produto, como exemplo, os tamanhos oferecidos de marmitex (pequeno, médio e grande) ou drinks diferentes com a mesma bebida, atingindo assim públicos diferentes.

Juntamente é possível salientar que as Dimensões que menos se destacam são Dimensão Organização e Dimensão Rede, ambas com escore de 1,7 em média. Na Dimensão Organização, a dificuldade em reorganizar sua equipe por falta de espaço físico, capacitações adequadas ou então uma possível falta de importância dada pelas empresas no que diz respeito em melhorar as atividades de seus funcionários para obter melhora em seus resultados. Corroborando com isso, Chiavenato (2005) afirma que não basta apenas criar seu negócio, mas é dever do empreendedor saber gerenciá-lo. Também a falta de parcerias com outras empresas, mesmo que essas sejam concorrentes, para

compra de uma determinada material prima em conjunto para adquirir descontos e a não necessidade em alterar sua estratégia competitiva impede que o escore dessa Dimensão seja elevado, contrariando o estudo de Catelli (s.d), o qual afirma que as empresas precisam estar em constante mudança, sofrendo riscos de perder seu lugar no mercado caso isso não ocorra. Já a Dimensão Rede apresenta escore baixo por conta das empresas não usarem até o ciclo 1, tecnologia da informação para facilitar a comunicação com o cliente, como por exemplo, utilização de WhatsApp para consultar produtos ou realizar pedidos, impulsionando negativamente a Dimensão Relacionamento, visto que um dos itens analisados é justamente a Informatização da empresa.

No Gráfico 2 são analisadas as Médias Globais do Radar da Inovação por empresas. Tal gráfico mostrou que apenas a Empresa 8 (2,5) e a Empresa 12 (2,4) apresentam grau de inovação inferior as demais. Porém, vale destacar que em ambas as empresas os empresários possuem outra atividade remunerada, o que possivelmente impede que os mesmos foquem 100% em suas empresas e não consigam buscar alternativas inovadoras para o desenvolvimento do negócio.

Gráfico 2 - Global do Radar por Empresas



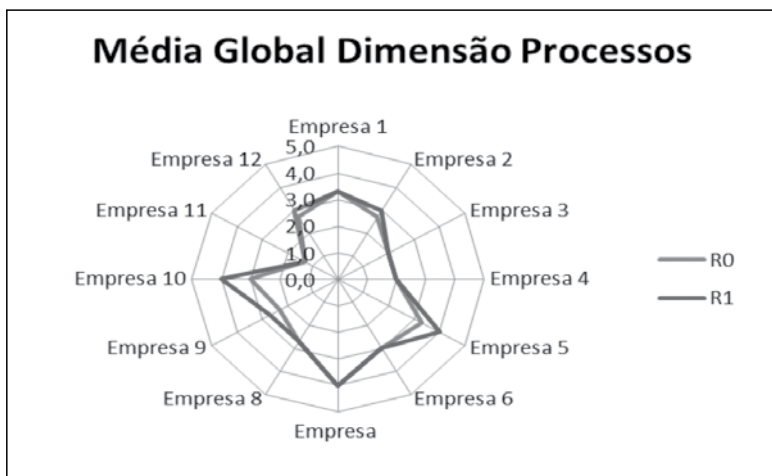
Fonte: elaborado pelo autor

Vale destacar também que para mudança do Radar 0 (R0) para o Radar 1 (R1) é preciso apenas de uma Ação de Inovação para mudança de ciclo, diferentemente do Radar 1 em diante, em que são necessárias duas ações de inovação para alteração de Ciclo, ocasionando poucas diferenças de um Ciclo para outro.

Assim identificou-se que a empresa que mais se destacou perante as demais é a Empresa 1, com escore 3,5. Além da empresa possuir bastante tempo de mercado, com 10 anos de atuação, tempo suficiente para conhecer seus clientes, concorrentes e mercado que atua e tomar ações de inovação mais assertivas, o escore elevado se dá também, pelo fato da empresa ter inaugurado seu sistema de Franquias no ano de 2016, fazendo com que todos os seus processos tenham sido revistos e documentados, corroborando com a teoria de Bachmann & Associados (2014), assegurando que ao melhorar os processos a empresa fica mais eficiente, e com maior qualidade nos produtos e serviços oferecidos. Não por acaso, dentre as empresas analisadas é a que possui melhor gestão, e Colombo (2014) afirma que a gestão eficaz dos seus recursos, é um dos diferenciais para o sucesso da empresa.

Com o propósito de entender melhor como a empresa gerencia seus processos e busca melhorias que possam trazer vantagens competitivas, apresenta-se no Gráfico 3 a Dimensão Processos, que mostra a evolução das empresas através da inovação.

Gráfico 3 – Análise Dimensão Processos



Fonte: elaborado pelo autor

Ao verificar o Gráfico 3, identificamos que apenas 5 empresas mostraram evolução entre o R0 e R1, justamente pela necessidade ou prioridade em inovar e buscar melhorias no setor produtivo. É o caso da Empresa 5 e Empresa 10, que em busca de melhorar sua produtividade, sua qualidade, seu tempo de produção e reduzir seus custos, concentram todas as ações de inovação do ciclo R0 e R1 na Dimensão Processos e obtiveram uma evolução superior às demais.

Dentre as ações, o foco maior se deu em melhorar o layout do setor produtivo a fim de flexibilizar e agilizar a produção; introdução de manuais de boas práticas e de fichas técnicas

dos produtos, almejando padronizar seus produtos e processos e a aquisição ou alteração de software de gestão para controle gerencial e suporte nas tomadas de decisão.

Entretanto, nota-se que mesmo após as ações serem implementadas, os escores continuam baixos, pois nem todas as ações propostas foram executadas, deixando ainda oportunidades para se inovar dentro da dimensão, e entre as empresas que não mostraram evolução, pode-se concluir que essas buscaram inovar em outras Dimensões não analisadas pelo estudo ou não sentiram necessidade em inovar durante os últimos 3 anos, período que é levado em consideração dentro do Radar de Inovação para uma empresa ter inovado. Apesar disso, é relatado ao empresário a importância da empresa constantemente buscar por inovação para não ficar obsoleta perante aos concorrentes, perder sua fatia de mercado e continuar seu crescimento.

Todavia, o objeto de estudo do artigo é a Padronização de Processos, e para avaliar esse item, apenas uma questão dentro da Dimensão Processos se enquadra para uma melhor interpretação, que é denominada “Melhoria de Processos”. Contudo não apenas a padronização pode ser avaliada nesse item, mas também, a compra ou aluguel de novos maquinários com o propósito de diferenciação, novas técnicas de gestão da produção e mudança nas instalações. Na Tabela 1, pode-se avaliar melhor a evolução das empresas nesse item:

Tabela 1 - Radar Inovação: Item - Melhoria de Processos

<i>EMPRESAS</i>	Ciclo 0	Ciclo 1
<i>Empresa 1</i>	3	3
<i>Empresa 2</i>	3	3
<i>Empresa 3</i>	5	5
<i>Empresa 4</i>	1	1
<i>Empresa 5</i>	5	5
<i>Empresa 6</i>	3	5
<i>Empresa 7</i>	5	5
<i>Empresa 8</i>	1	1
<i>Empresa 9</i>	5	5
<i>Empresa 10</i>	5	5
<i>Empresa 11</i>	3	3
<i>Empresa 12</i>	3	5

Fonte: elaborada pelo autor

Duas empresas (6) e (12) sofreram alteração nesse item, atingindo seu máximo score. Contudo, nenhuma nova ação de Padronização de Processos foi realizada pelas empresas. Seguramente há uma dificuldade por parte das empresas em implantar a Padronização de Processos como um diferencial competitivo. Para realização de uma Ficha técnica de produto e a padronização de seus processos de execução, o empresário(a) precisa de muito tempo e dedicação, que por muitas vezes pode impedi-lo de desenvolver outras tarefas essenciais de sua

empresa, como controles financeiros, relacionamento com o cliente, marketing, etc. É admissível que a empresa possa também contratar serviços de terceiros para realização da tarefa, porém essa hipótese esbarra no tempo necessário para execução e os custos que isso implica, sendo fora da realidade das pequenas empresas que não dispõem de tantos recursos.

Adicionalmente, dentre os itens avaliados na Dimensão Processos, o que mais se destacou positivamente nas empresas analisadas foi “Melhoria de Processos”, que busca melhorar os processos para maior eficiência, qualidade e menor tempo de execução. Após o diagnóstico Radar 0 realizado na Empresa 5, identificou-se um gargalo em sua produção pois seu espaço físico de cozinha impedia que a empresa pudesse expandir sua produção, junto a isso a falta de equipamentos mais eficientes fazia com que a empresa perdesse muito tempo no congelamento dos alimentos. As ações propostas para eliminar os gargalos foram centralizadas em alteração no layout para melhor aproveitamento do espaço físico. Junto a isso, a compra de um Ultra Congelador fez com que a empresa ganhasse tempo de produção, já que o freezer antigo levava um dia para congelar os produtos, e o novo maquinário apenas algumas horas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de verificar como a Padronização de Processos poderia impactar positivamente na Dimensão

Processos e nas MPEs de Bauru do setor de alimentação, foi observado através do estudo a importância e os benefícios obtidos através da padronização, porém ao final, identificou-se que nenhuma empresa entre o R0 e R1, tomou a padronização como ação inovadora, concluindo-se assim que possivelmente oportunidades em inovar não tenham sido detectadas ou que as ações não foram efetuadas.

Algumas empresas pesquisadas já possuíam Ficha Técnica de seus produtos, principalmente no caso de Indústrias que precisam manter um controle de qualidade mais apurado. No entanto, em nenhuma delas os procedimentos necessários para execução da tarefa estão mapeados e/ou documentados, como por exemplo, atendimento ao cliente, modo de preparo de um produto, utilização de software, gestão de conflitos, etc. Além disso, o estudo permitiu identificar as dificuldades encontradas pelas empresas em Padronizar seus Processos, decorrente, muitas vezes, da falta de tempo, conhecimento ou de recursos necessários deixando as empresas estagnadas e propensas a sofrer riscos desnecessários, quanto à qualidade do produto e serviço oferecido. Sem a padronização, dificilmente uma atividade dentro da empresa é executada da mesma forma por todos os envolvidos.

Foi constatado que a maioria das empresas deu uma atenção maior em itens como melhoria do layout e compra de novos maquinários, que podem gerar resultados financeiros de curto prazo, o que possibilitou que as empresas evoluíssem dentro do Radar.

Desse modo, pode-se concluir que as MPEs estudadas, encontram um pouco de dificuldade em entender a importância que a inovação traz para a empresa e que ao não fazê-la, estão deixando passar oportunidades de melhorias que poderiam atender de maneira mais positiva os clientes. E, em um mercado globalizado, com novas tecnologias e concorrentes surgindo a cada dia, é de se imaginar que essas empresas possam perder mercado para empresas que se preocupam cada vez mais em entender e atender a necessidade do cliente, olhando para o mercado externo e se adaptando com suas exigências, entregando melhores produtos, em menos tempo e com custos menores.

Espera-se que os empresários(as) possam se capacitar, entender que cada vez mais é preciso entregar produtos e serviços de qualidade e que a Padronização de Processos possa fazer parte da estratégia competitiva das empresas.

Essa pesquisa, para além dos resultados apresentados, foi capaz de proporcionar ao pesquisador uma visão mais ampla do que é uma Microempresa, e entender os desafios que o microempresário enfrenta em sua rotina, principalmente em um período de crise que foi vivenciado na pesquisa. Por muitas vezes o empresário é responsável pelas finanças, produção, gestão de pessoas e marketing sem ao menos possuir um conhecimento técnico na área, o que possivelmente dificulta muito sua gestão. Esse conhecimento ou informações muitas vezes podem estar à disposição dos empresários através de softwares de gestão utilizados, ou através de entidades como SEBRAE,

SENAC, Associações Comerciais, etc. Isto justifica a importância do Programa Agentes Locais de Inovação, que visa através da inovação melhorar suas atividades fazendo um elo entre as informações disponíveis e as Micro e Pequenas Empresas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao SEBRAE e CNPQ por todo aprendizado e apoio prestado, ao gestor do Programa, Cleilton Bassetto, e a todos meus colegas de trabalho pelos ensinamentos e companheirismo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F.A. ESCRIVÃO FILHO, E. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas**: uma análise da produção acadêmica no período de 2000-2010. XVIII Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPED. 2010. Disponível em <http://repository.usp.br/single.php?_id=002398535> . Acesso em: 16 de jan. 2017.

ANDRADE, R. A. **Como a gestão pode mudar os rumos da sua empresa**. Abr. 2016. Disponível em: <<https://blog.conta-azul.com/importancia-gestao-empresarial/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico.** Curitiba. 2014.

CÂNDIDO, G. A. **Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas comerciais: um estudo de caso.** S.d. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP1998_ART463.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2017.

CANTIDIO, S. **Padronização de Processos.** Jun. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/padronizacao-do-processo/30426/>>. Acesso em: 08 mai. 2017.

CATELLI, F.P. **Globalização e gestão de pequenas empresas.** S.d. Disponível em: <http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/downloads/criatividade_01.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2017.

CHECK LIST. **Conheça 5 benefícios na padronização de processos da sua empresa.** 2015. Disponível em: <<http://checklistfacil.com/blog/conheca-5-beneficios-na-padronizacao-de-processos-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 20 jan.2017

CHIAVENATO, I. **Dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

COLOMBO, C. **100 Dicas de Gestão Empresarial.** 4 ed. São Paulo: Ed. RG Editores, 2014

MARTINS, J. **Excelência da Gestão: o desafio das MPes.** Jun. 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jairo-Martins/noticia/2013/06/excelencia-da-gestao-o-desafio-das-mpes.html>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

MARTINS, G.M. et al. **Estratégia competitiva no setor de alimentos: o caso de uma empresa de Canela/RS.** S.d. Disponível em: <<http://www.abntouvancouver.com.br/2014/06/como-referir-uma-obra-sem-data-de.html>>. Acesso em: 04 mai. 2017.

MÁXIMO, W. **Falta de gestão profissional ameaça pequenas empresas.** Fev. 2014. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2014-02/falta-de-gestao-profissional-ameaca-micro-e-pequenas-empresas-dizem>>. Acesso em: 07 jan. 2017.

MORALES, F. **Conheça 5 benefícios da padronização de processos na sua empresa.** Nov. 2016. Disponível em: <<http://visualmonterey.com.br/conheca-5-beneficios-na-padronizacao-de-processos-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

OECD. Manual de Oslo: **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição, 2005.

SEBRAE NACIONAL. Segmento de alimentação saudável apresenta oportunidades de negócio. Nov. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/>>

segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 18 mar. 2017.

SEBRAE/CE. Processo seletivo ALI - Agentes Locais de Inovação. Out. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/noticias/programacao-de-cursos-do-sebrae-ceara-outubro2016,c39bb9c450277510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 05 Abr. 2017.

SEBRAE/MG. **O Mercado de Food Trucks**. Dez. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/o-mercado-de-food-trucks,2e491bc9c86f8510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

SEBRAE/MS. **Agentes Locais de Inovação**. Ago. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/agentes-locais-de-inovacao-ms,1a7b874473076510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

SEBRAE/MT. **Micro e Pequenas empresas geram 27% do PIB no Brasil**. Jul. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 07 jan. 2017.

SORDI, J.O. Gestão Por Processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

ZEN, A.C. et al. Gestão da Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma análise da metodologia “Rota da Inovação”. Set. 2014. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%2070.pdf>>. Acesso em: 05 de mai. 2017.

