

MENSURANDO A INOVAÇÃO: AVALIAÇÃO EM MPES PARTICIPANTES DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

ORGANIZADORES:
MILER FRANCO D'ANJOUR
NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA





MENSURANDO A
INOVAÇÃO

**MENSURANDO A INOVAÇÃO:
AVALIAÇÃO EM MPES
PARTICIPANTES DO PROGRAMA
AGENTES LOCAIS
DE INOVAÇÃO**

**ORGANIZADORES:
MILER FRANCO D'ANJOUR
NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA**





JOSÉ ÁLVARES VIEIRA
PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

JOSÉ FERREIRA DE MELO NETO
DIRETOR SUPERINTENDENTE

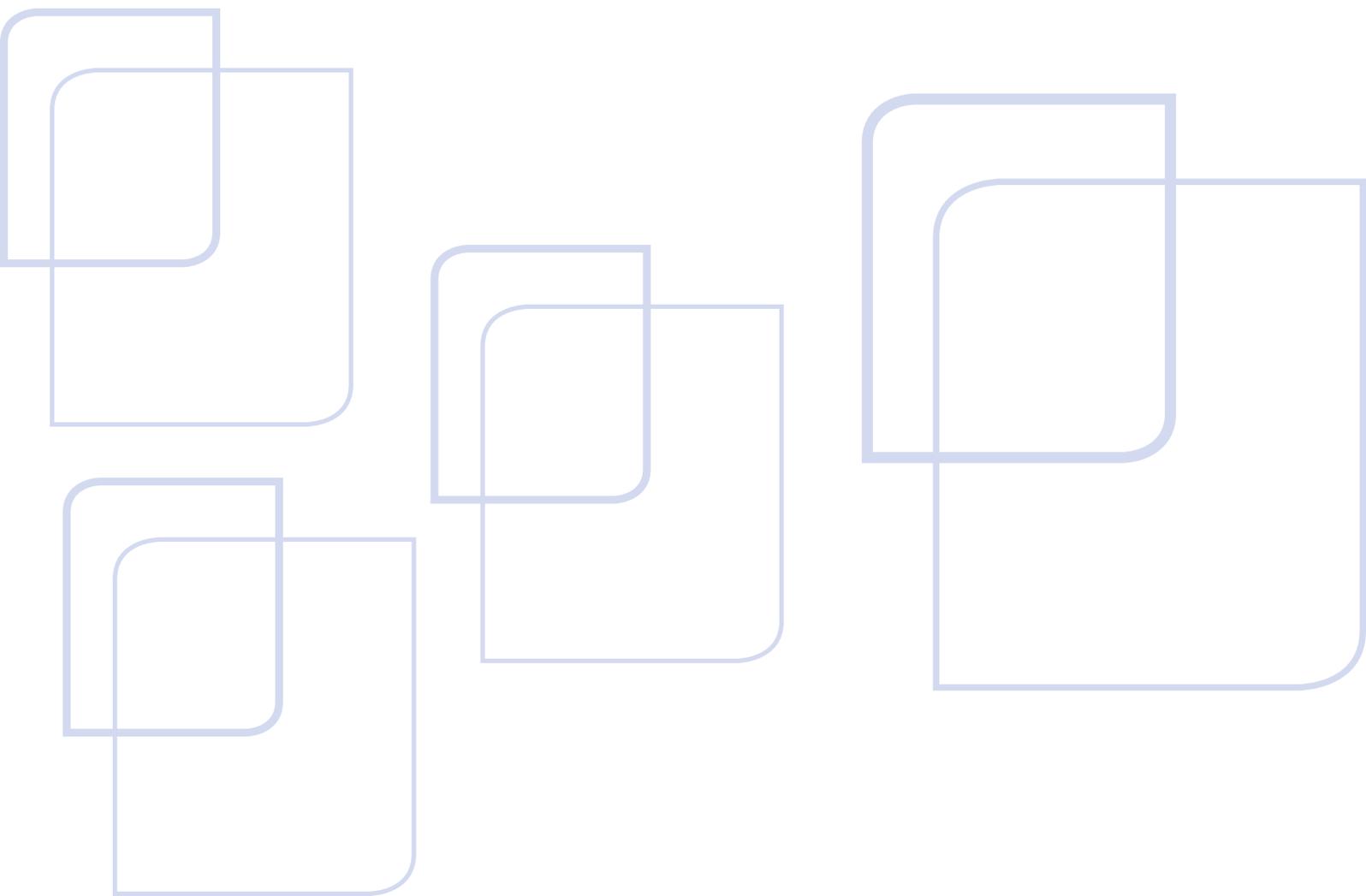
JOÃO HÉLIO COSTA DA CUNHA CAVALCANTI JÚNIOR
DIRETOR TÉCNICO

JOSÉ EDUARDO RIBEIRO VIANA
DIRETOR DE OPERAÇÕES

JOÃO BOSCO CABRAL FREIRE
GERENTE DA UNIDADE DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

ALGÉRIA VARELA DA SILVA
GESTORA ESTADUAL DO PROGRAMA ALI

MILER FRANCO D'ANJOUR
NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA
PROFESSORES ORIENTADORES
ALI - BOLSISTA DE EXTENSÃO NO PAÍS DO CNPq - NÍVEL A



©2016. SEBRAE/RN – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É permitida a reprodução total ou parcial deste volume, desde que seja citada a fonte.

Produção Editorial

SEBRAE/RN – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Norte. Av. Lima e Silva, 76, Lagoa Nova – Natal-RN – CEP: 59075-710 – 0800 570 0800
<http://www.rn.sebrae.com.br>

Catálogo na fonte: Eliane do Amaral Soares
Bibliotecária CRB 15 / 290

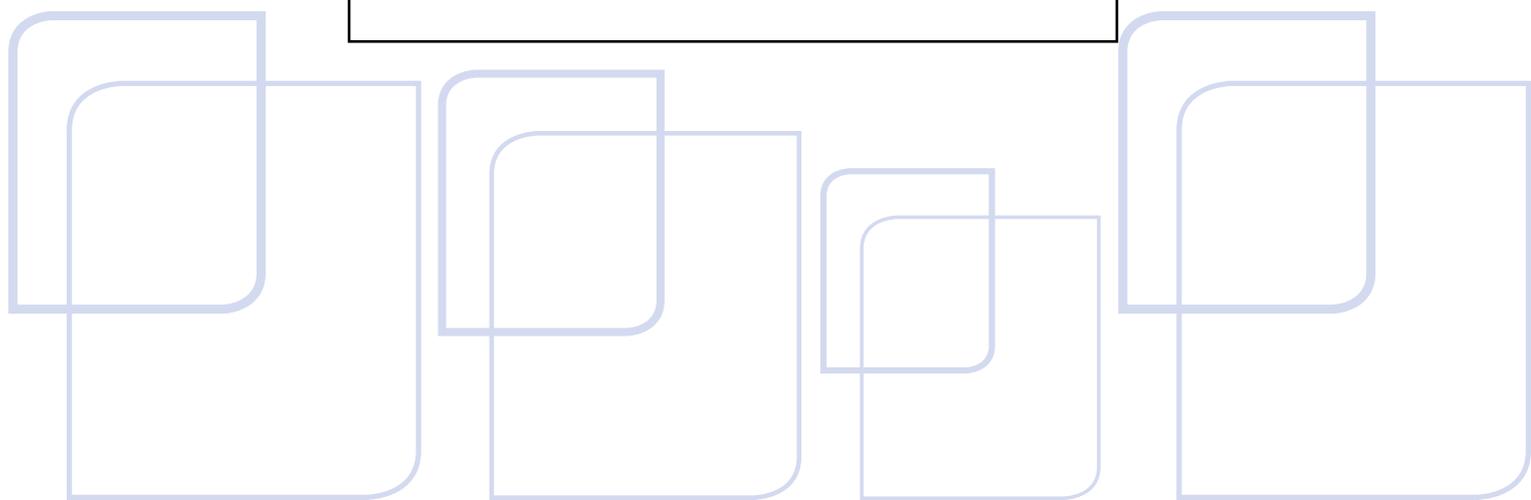
M548 Mensurando a inovação: avaliação em MPES
participantes do Programa Agentes Locais de
Inovação / Miler Franco D’anjour e Napiê Galvê
Araújo Silva (Orgs.). – Natal : SEBRAE/RN, 2016.

277p.

ISBN: 978-85-88779-31-0

1. Inovação. 2. Programa ALI – RN 3. Pequenos
negócios – RN. I. D’anjour, Miler Franco. II.
Silva, Napiê Galvê Araújo. III. Título.

CDU 658 (813.2)



SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS GERENCIAIS NA CAPACIDADE INOVADORA DAS PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÃO EM NATAL/RN

ALINE GABRIEL FREIRE E MILER FRANCO D'ANJOUR

10

CAPÍTULO 2

O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO EM TRÊS RESTAURANTES - NATAL/RN

CÉLIA REGINA LIMA BUARQUE DE SOUZA E MILER FRANCO D'ANJOUR

27

CAPÍTULO 3

ANÁLISE DA INOVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL NOS BARES DA CIDADE DE NATAL-RN

ELAINE CARVALHO DE LIMA E MILER FRANCO D'ANJOUR

49

CAPÍTULO 4

UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA TRAJETÓRIA DA DIMENSÃO PROCESSOS NAS EMPRESAS DE AUTOSSERVIÇO ALIMENTAR ATENDIDAS PELO PROGRAMA ALI, NA REGIÃO DO SERIDÓ ORIENTAL

RAUANE DHARLLY SILVA E NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA

64

CAPÍTULO 5

O LEGADO INOVADOR DO PROGRAMA ALI: UM DEMONSTRATIVO SOBRE A EVOLUÇÃO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE DAS PANIFICADORAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN

TAVONNE LEITE DA COSTA E NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA

81

CAPÍTULO 6

AMBIÊNCIA INOVADORA: UMA ANÁLISE DA TRAJETÓRIA A PARTIR DO RADAR DA INOVAÇÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA DO RIO GRANDE DO NORTE

LUZIA LIGIANNE DE OLIVEIRA E NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA

96

CAPÍTULO 7

UMA ANÁLISE DA DIMENSÃO CLIENTES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MÓVEIS

WERTON JOSÉ CABRAL RODRIGUES FILHO E MILER FRANCO D'ANJOUR

111

CAPÍTULO 8

DIMENSÕES CLIENTES E AMBIÊNCIA INOVADORA: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO DE EMBALAGENS DESCARTÁVEIS

JÉSSICA MOREIRA GURGEL GUERRA E MILER FRANCO D'ANJOUR

124

CAPÍTULO 9

DIMENSÃO PROCESSOS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE O RADAR 0 E O RADAR 1 NAS EMPRESAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DO TRAIRI

FRANCYCLEIDE FREIRE BEZERRA E NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA

138

CAPÍTULO 10

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

DIEGO RODRIGO VIEIRA FERNANDES E MILER FRANCO D'ANJOUR

155

CAPÍTULO 11

OS AVANÇOS SIGNIFICATIVOS NAS DIMENSÕES INOVADORAS CLIENTES E RELACIONAMENTO NO SEGMENTO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO VALE DO AÇU/RN

DJEFYSON SEDYSON NUNES DE MORAES E NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA

171

CAPÍTULO 12

AMBIÊNCIA INOVADORA: UMA ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS (ASSOCIADAS E NÃO ASSOCIADAS EM REDES) DO SEGMENTO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO DENTRO DO ENFOQUE DO RADAR DA INOVAÇÃO

VERÔNICA AZEVÊDO DE MEDEIROS E NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA

187

CAPÍTULO 13

MENSURANDO O GRAU DE INOVAÇÃO NA DIMENSÃO PROCESSOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR GRÁFICO DA REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL/RN

JOÃO PAULO AZEVEDO DA SILVA ISAIAS E MILER FRANCO D'ANJOUR

206

CAPÍTULO 14

ASPECTOS E PRÁTICAS DE HÁBITOS DA CULTURA DA INOVAÇÃO, REALIZADOS NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DE BONÉS NA CIDADE DE CAICÓ/RN

ANTÔNIO DE PÁDUA PEREIRA ALVES E NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA

226

CAPÍTULO 15

MENSURANDO O GRAU DE INOVAÇÃO A PARTIR DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM MPES DO SETOR SERVIÇOS

MILER FRANCO D'ANJOUR

243

CAPÍTULO 16

AVALIAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS PECULIARIDADES E SINGULARIDADES DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – RN

NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA

259



APRESENTAÇÃO

Iniciamos as discussões no presente livro destacando o atual cenário econômico nacional, no qual o Brasil vem apresentando números em sua economia que merecem atenção dos especialistas de mercado e gestores organizacionais, pois segundo dados do BCB (2016) o país, em 2015, apresentou uma retração de 3,8% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo o pior índice na série histórica dos últimos 25 anos, com previsão de uma retração de 3,6% para 2016. O resultado negativo do PIB é agravado, quando analisado o índice da Taxa Básica de Juros, que, segundo dados do BCB (2016), atingiu no primeiro trimestre de 2016 o índice de 14,25% ao ano, enquanto o Índice de Preço ao Consumidor (IPC), no período de março de 2015 a março de 2016, acumulou uma alta de 11,6%, também segundo BCB(2015). Tais índices apontam para uma retração da economia nacional, e a consequente necessidade de os agentes empresariais buscarem alternativas para atuação nesse cenário adverso.

Posto esse desafio, o presente livro destaca a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) com atuação no mercado nacional, as quais são vistas como um dos principais agentes no processo de desenvolvimento econômico de uma nação (TEXEIRA E FEITOZA 2015). No Brasil estas MPEs consistem em 92,4% do total de empresas ativas no país, o que representa em números absolutos 14.058.515 MPEs em todo país, sendo 45,3% delas atuando no setor de serviços, 44,6% no setor de comércio, 8,2% na indústria e 1,9% no setor de agronegócios. Além disso, as MPEs têm uma participação de 20% no PIB e são responsáveis pela geração de 60% da oferta de empregos do país. (MARTINS et. al, 2014; HOGEFORSTER, 2014; TEXEIRA E FEITOZA 2015; CNC, 2015). Trazendo esses dados para a realidade do Estado do Rio Grande do Norte, os números de MPEs totalizam 165.330,

o que coloca o RN na 17ª posição entre os estados da federação, o que representa 1,2% do total de MPEs ativas em 2015 no Brasil.

Neste contexto, o SEBRAE/RN vem atuando como um dos agentes responsáveis por fomentar a prática empreendedora em MPEs no Estado do Rio Grande do Norte, bem como estimulador ao desenvolvimento da cultura de inovação destas MPEs. Assim, o presente livro tem como campo de investigação as MPEs que atuam no Estado do Rio Grande do Norte, participantes do Programa SEBRAE/CNPq Agentes Locais de Inovação – ALI, ciclo 2014-2016, que tem como objetivo estimular a inovação na cultura empresarial das micro e pequenas empresas, promovendo a ampliação da sua capacidade competitiva e aproximando as MPEs das instituições de ciência, tecnologia e consultorias, com a finalidade de transferência de tecnologia, desenvolvimento de projetos de pesquisa e implantação de soluções inovadoras para as MPEs participantes do programa.

O livro apresenta um total de 16 (dezesseis) estudos de caráter empírico, tendo sido 14 (quatorze) desenvolvidos pelos Agentes Locais de Inovação – Bolsista de Extensão no País do CNPq - Nível SB e 2 (dois) desenvolvidos pelos Professores Orientadores - Bolsistas de Extensão no País do CNPq - Nível A. Os textos presentes neste livro buscam mensurar, identificar e descrever o processo de inovação em MPEs como uma prática estratégica. Assim, foram realizadas ações de estímulo à inovação, as quais foram mensuradas e registradas por meio dos trabalhos produzidos ao longo do Programa ALI.

Por fim, esperamos que os textos possibilitem aos leitores reflexões acerca dos ganhos que a criatividade e a inovação trazem às organizações, mesmo em um contexto de adversidade, sendo o resultado visualizado na constante capacidade de adaptação às mudanças ambientais que as empresas que inovam apresentam por meio dos seus produtos, serviços, operações, processos e pessoas.

Miler Franco D'anjour - IFRN

Professor Orientador ALI - Bolsista de Extensão no País do CNPq - Nível A.

Napiê Galvê Araújo Silva - UFRSA

Professor Orientador ALI - Bolsista de Extensão no País do CNPq - Nível A.



**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS GERENCIAIS NA CAPACIDADE INOVADORA
DAS PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA DO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÃO EM NATAL/RN**

**Aline Gabriel Freire
Miler Franco D’Anjour**

O presente artigo apresenta como objetivo geral mensurar e comparar o grau de inovação em diferentes ciclos (R0, R1 e R2) de uma empresa prestadora de serviços de infraestrutura de telecomunicação participante do Programa ALI 14/16 em Natal/RN a fim de identificar a influência das práticas gerenciais no processo da inovação e mostrar a evolução da cultura da inovação na empresa por meio da inserção das ações do Programa. O método utilizado no estudo de caso único, foi descritivo de natureza qualitativa e quantitativa devido à metodologia utilizada pelo SEBRAE no Programa, o Radar da Inovação. As análises dos dados foram baseadas nos graus de inovação global e da dimensão Processos da empresa natalense de telecomunicação ‘Alfa’. Foi possível concluir que a implantação sistemática de ações de inovação, não somente em novos produtos, o tipo mais visado do setor em estudo, mas na melhoria dos processos, novas práticas de gestão, melhorias nos aspectos ambientais e de resíduos, possibilitam o aumento da capacidade inovadora da empresa, pois houve o aumento do grau de inovação global da empresa Alfa do R0 ao R1 e R1 ao R2. Por fim, o retorno gerado a partir do envolvimento dos colaboradores e dirigentes durante o acompanhamento e implantações do Programa foi o maior legado para o processo contínuo de inovação e desenvolvimento sustentável da empresa.

1. INTRODUÇÃO

O programa ALI (Agentes Locais de Inovação) é um projeto idealizado pelo SEBRAE em parceria com o CNPq, ao observar a dificuldade de longevidade das micro e pequenas empresas e da carência do entendimento do que significa um processo de inovação. O programa tem como objetivos fomentar e desmitificar a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas, aumentar a competitividade e auxiliar no gerenciamento de projetos e soluções inovadoras no período de 2 anos.

O presente artigo consiste no requisito final do segundo ano do programa ALI (Agentes Locais de Inovação) em Natal/RN como forma de registrar e disseminar os conhecimentos adquiridos e informações coletadas em campo durante o programa.

A importância de manter as MPE longínquas no cenário econômico é tão primordial que o programa se iniciou em 2010 com 396 agentes, hoje possui mais de 2.860 agentes em todos os estados brasileiros atendendo aproximadamente 115 mil micros e pequenas empresas (ASN, 2014).

Segundo o SEBRAE (2013), as empresas que faturam entre R\$ 60.000 e até R\$ 3.600.000, correspondem, hoje, a maior parcela na economia do Brasil, nos últimos anos foi o grupo que mais gerou empregos formais, cerca de 70% das vagas geradas por mês são nas micro e pequenas empresas, e 40% da massa salarial são pagas por elas, o Sebrae comprova este crescimento e importância mostrando que os pequenos negócios correspondem a 25% do PIB.

A Confederação Nacional do Comercio de Bens, Serviços e Turismo, mostra que no Rio Grande do Norte, o crescimento do número de pequenas empresas vem atingindo patamares cada vez maiores, o ano de 2010 fechou com cerca de 90.819 pequenas empresas ativas, o primeiro semestre de 2015 fechou com aproximadamente 178.434 pequenos negócios, representando 1,2% das empresas brasileiras, equiparando-se a Paraíba, ocupando o 17º e 18º lugar do ranking dos estados, respectivamente.

Segundo Neto (2011), a influência dessas medidas de apoio as pequenas empresas, como, a Lei Geral que trouxe a desburocratização, os incentivos fiscais, a abertura de novos mercados, a integração dos impostos, os investimentos, diversos fatores e mudanças que fizeram com que os empreendedores, ou não, abrissem seu próprio negócio e aguçou o espírito da esperança dos empresários em aperfeiçoar seu negócio, aumentando a competitividade e diminuindo as chances de mortalidade precoce.

Neste cenário, nasceram nas comunidades do RN pequenas empresas geridas por empreendedores locais que veem nas suas empresas a solução de necessidades e a valorização da economia local. Em 1997, foi criada a Lei Geral de Telecomunicações (LGT) que estabelece o compartilhamento de infraestrutura como obrigação e, também, como direito dos prestadores de serviços de telecomunicações de interesse coletivo (NASCIMENTO, 2013). E em 1998 houve a privatização do sistema onde as empresas prestadoras de serviços de infraestrutura em telecomunicação foram surgindo.

Em 2011, já existiam, aproximadamente, 1030 empresas brasileiras ligadas a telecomunicação (divisão 61 da CNAE), das quais, de acordo com a Pesquisa de Inovação 2011, 336 inovaram em produtos e/ou processos, 69 abandonaram ou possuíam projetos incompletos e 324 inovaram em ações organizacionais e em marketing.

Desde então, o setor de telecomunicação é o setor que mais investe em desenvolver produtos e serviços inovadores (PINTEC, 2011), contudo, para que esse investimento seja efetivo, é necessário que a organização e seus processos também estejam andando no caminho da inovação. Inovar nestas dimensões é aplicar novos conceitos e modos para promover reprojeto de suas atividades em busca de maior eficiência e qualidade e, também, da estrutura

organizacional, papel e responsabilidade dos colaboradores, disposição do trabalho para ganhar agilidade, tratamento diferenciado a segmentos de clientes, dentre outras medidas que fazem parte do processo de inovação de empresas inovadoras (OCDE, 2006).

Diante do contexto, os objetivos deste estudo é mensurar e comparar o grau de inovação em diferentes ciclos de uma empresa prestadora de serviços de infraestrutura de telecomunicação participante do Programa Agentes Locais de Inovação, a fim de identificar a influência das práticas gerenciais no processo da inovação e mostrar a evolução da cultura da inovação na empresa por meio da inserção das ações do programa.

Além desta parte introdutória o presente artigo será composto pela fundamentação teórica a qual discutirá a caracterização das pequenas empresas, os conceitos e mensuração de inovação, assim como, as influências das práticas gerenciais. Em seguida, a metodologia, a qual discutirá os métodos utilizados e o programa Agentes Locais de Inovação, logo após, será apresentado os resultados obtidos, seguindo das discussões e análises, e por fim as considerações finais.

2. CARACTERIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

As peculiaridades e o crescimento das empresas de pequeno porte fazem com que a caracterização e as diferenças das grandes empresas sejam foco de estudo de muitos autores, Cêra e Escrivão Filho (2003), Cezarino e Campomar (2006), Oliveira (2006), estudaram esse comportamento e concluíram que o sucesso dos pequenos negócios está condicionado a três tipos especificidades, são elas: ambientais, organizacionais e comportamentais.

O ambiente externo, apesar de não ser controlado pelos empresários, exerce uma parcela fundamental, a importância e as particularidades advindas dos pequenos negócios foram reconhecidas a partir da década de 80 quando iniciativas governamentais contribuíram para o desenvolvimento e formalização das micro e pequenas empresas, através de condicionantes externos que ajudam, até hoje, no crescimento e sustentabilidade das MPE (IBGE, 2003).

As características organizacionais estão ligadas com as variantes internas administrativas, nas quais as pequenas empresas apresentam vantagens e limitações quanto ao seu porte. Leone (1999) aponta como limitações a falta de formalização de dados e procedimentos, ausência de análises de desempenhos, centralização, poucos recursos, estrutura organizacional não-profissional, informalidade na comunicação, falta de técnicas gerenciais, a onipotência dos empresários, dentre outros.

Contudo, Souza (2009) destaca as vantagens da cultura organizacional das MPE, como a maior habilidade de se moldar as mudanças e adequações do mercado com mais agilidade, o contato direto e informal entre os *stakeholders* o que estimula o desenvolvimento de tarefas, a inovação e o alcance de objetivos e a facilidade de se associarem a outros negócios com características semelhantes a fim de oferecer melhores serviços e aumentar a competitividade.

Leone (1999) e Cêra e Escrivão Filho (2003) em seus estudos mostram algumas características dos pequenos empresários que prejudicam a gestão empresarial, citam o conservadorismo, o individualismo, a falta de diferenciação de pessoa física e pessoa jurídica, a concentração do poder, o pensamento intuitivo, o apego as tradições antigas, a falta de administração do tempo e a ausência de planejamento, prevalecendo o imediatismo e resoluções de emergências (“apagar incêndios”).

Completando, as particularidades intrínsecas ao comportamento das pessoas. Os pequenos empresários trazem na bagagem seus sonhos, suas crenças, seus objetivos, enfim, diversos fatores que contribuem e/ou atrapalham o sucesso da empresa (CERA e ESCRIVÃO FILHO, 2003).

3. PRÁTICAS DE GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS INOVADORAS

De acordo com o Sebrae (2007), 68% dos gestores das empresas extintas de 2003 a 2005 no Brasil relataram que um dos principais fatores para a alta taxa de mortalidade para as MPE é a falta de competências gerenciais, além da carência de planejamento e de investimento em fontes externas de conhecimento.

No estudo, para as empresas ativas e inovadoras, a melhora na gestão abriu caminhos para o processo de inovação, competitividade e sustentabilidade no mercado. Desse modo, a busca por conhecimento, a identificação dos gargalos e das melhores estratégias, a persistência, a criatividade e a ousadia empreendedora são passos para alcançar os resultados esperados (SEBRAE, 2007).

Barañano (2005) também mostra em seu estudo como o gerenciamento de processos, a coordenação de equipes, a captação de clientes, a organização de rotinas, a busca por conhecimento e o planejamento de ações podem influenciar na desmitificação da cultura da inovação, no crescimento na empresa e na agregação de valor.

O desenvolvimento e continuidade de um ambiente empresarial inovador é a interação entre práticas de gestão integradas e o envolvimento dos *stakeholders* que concomitantemente elevam a capacidade inovadora das pequenas empresas. Duas das vantagens das pequenas

empresas neste contexto é a flexibilidade e a proximidade diária com os intervenientes (BARAÑANO, 2005).

Uma forma de mapear os passos unindo as práticas de gestão à inovação propriamente dita é a partir da prática diária de experimentação, aprendizagem e adaptação, Barañano (2005) relata, ainda, princípios que pequenas empresas apoiaram seus esforços e iniciaram seus processos para o sucesso da inovação. Uma empresa inovadora é aquela que possui uma boa estrutura, indivíduos-chaves, foco do cliente, cultura organizacional e aprendizagem organizacional (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008)

FATORES	
COMUNICAÇÃO	Criação e administração de canais de comunicação internos e externos para a combinação e cooperação de diversos tipos de conhecimentos distribuídos dentro e fora do universo da empresa.
RECURSOS HUMANOS	Disponibilidade de recursos humanos qualificados, consciente da importância da inovação, criativos, flexíveis, altamente capazes de aprender e adquirir novas competências.
ATENÇÃO AO CLIENTE	Atenção aos clientes atuais e potenciais, a fim de analisar necessidades, antecipar as futuras procuras, trocar de informações e conhecimento e envolvê-los no processo de inovação.
APOIO DA CÚPULA	Criar e transmitir de cima para baixo a cultura da inovação através da gestão participativa.
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Criação da estrutura organizacional para que os esforços se tornem viáveis. Redes dinâmicas multidisciplinares, descentralizadas e cooperativas.

Quadro 1: Cinco eixos das práticas de gestão que facilitam a cultura da inovação nas pequenas empresas.
Fonte: Adaptado de Barañano, 2005

O quadro 1 mostra os cinco fatores das práticas de gestão que auxiliam a cultura da inovação seus respectivos conceitos aplicados nas pequenas empresas. Conclui-se que há eixos além das inovações tecnológicas que precisam ser detectados e desmitificados a fim de transformar o corporativismo em participativismo e criatividade.

4. INOVAÇÃO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÃO

A inovação, mesmo que ainda tratada como somente invenção em muitas micro e pequenas empresas, hoje, está sendo desmitificada e entendida como uma das principais pontes ao sucesso competitivo e ao desenvolvimento da empresa, daí então os empresários começaram a buscar conhecimento sobre a gestão da inovação a fim de levar a suas empresas esta cultura (IBGE, 2013).

Em um dos primeiros registros sobre inovação, Schumpeter (1982, p. 9) mostra que a inovação é: “[...] novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica”. Rogers (1995, p. 11) contribui afirmando que: “Uma inovação é uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou de outra unidade de adoção”. Mais adiante, 35 anos após, Tidd, Bessant e Pavitt (2008), publicaram como sendo, de forma simples:

Algo novo que agregue valor social ou riqueza. Muito mais do que um novo produto, algo de inovador pode estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças, adaptações, enfim, novidades que, de um modo ou de outro, gerem um ganho para quem as põe e prática. Em termos econômicos – e para que fique bem claro: que gere lucro. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 9).

Nessa perspectiva, a inovação tem como objetivo aumentar a capacidade competitiva na empresa assim como gerar melhores lucros e proventos a partir da introdução de bens ou serviços novos ou consideravelmente otimizado, ou inovação de processos que sejam novidade para a empresa ou uma nova forma de marketing ou mudanças nas práticas organizacionais, dentro ou fora da empresa (OCDE, 2006).

No setor de serviços, a inovação, independente da área de atuação da empresa, caracteriza-se pelo seu foco principal no cliente, além de oferecer as necessidades em bens, as empresas carecem de melhoras ou novos meios de ordenação de suas atividades para buscar maior eficiência e menor tempo de resposta, de entrega de seus bens e serviços ao consumidor final. (OCDE, 2006).

As empresas prestadoras de serviços de infraestrutura em telecomunicação são caracterizadas pelo mercado como empresas extremamente inovadoras em bens, devido ao avanço tecnológico e ao mercado cada vez mais exigente, mas por diversos motivos esta inovação não chega aos serviços oferecidos por estas empresas (DUTRA, 2007). De acordo com o IBGE (2013), o setor de telecomunicações é um dos que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento no Brasil.

O IBGE (2013), ainda demonstra por meio da Pesquisa de Inovação que há uma tendência a inovações organizacionais e estratégicas, tanto nas empresas de tecnologia da informação quanto de serviços selecionados, como telecomunicações, arquitetura e engenharia, eletricidade e gás, dentre outros.

Com isso, mesmo que as inovações em serviços sejam menos tecnológicas do que as inovações em indústrias, pois, a tecnologia nos produtos oferecidos vem com o avanço do mercado já as mudanças em processos, organizacionais e de marketing requerem mais criatividade, tempo e compreensão gerencial dessas organizações, há sempre caminhos a traçar. (OCDE, 2006).

5. O RADAR DA INOVAÇÃO

Na procura por diferenciação, as pequenas empresas buscam a inovação como a chave da sua sustentabilidade no mercado, mas a maioria delas desconhecem as definições e os procedimentos para definir um processo de inovação e para mensurar sua capacidade inovadora (CUNHA, CARVALHO e BARTONE, 2013).

Foi então que, Schumpeter (1984) apresentou o primeiro modelo de avaliação da maturidade do processo de inovação, o método possuía 4 dimensões onde as empresas podiam identificar as oportunidades de melhoria e a capacidade de inovar.

Contudo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), mostraram que o radar da inovação podia ser composto por mais dimensões e propôs mais 8 dimensões, pois notou que para a empresa ter um alto grau de competitividade em inovação precisaria avaliar mais critérios deste processo.

Na oportunidade Bachmann e Destefani (2008), ao desenvolver seus estudos, acrescentaram mais uma dimensão ao radar, alegando que promover um clima organizacional favorável e estimulado a cultura da inovação é primordial.

A contribuição brasileira se deu através da pesquisa de inovação PINTEC (2005), criado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pela Financiadora de

Estudos e Projetos (FINEP) que mede o grau de inovação das empresas a partir dos projetos que ela desenvolve e dos investimentos em P&D.

A união de todos os estudos ligados a definição de inovação e medição do grau de inovação, deu origem ao Radar da inovação utilizado hoje, juntamente com o Manual de Oslo, criado em 2004 e, hoje, é a maior referência em conceito de inovação, apresentam critérios e requisitos que auxiliam na busca pela excelência em gestão do processo de inovação nas empresas (OCDE, 2006).

No Radar da Inovação, as 4 dimensões principais estudadas por Schumpeter (1984), ofertas criadas, clientes atendidos, processos empregados e locais de presença usados se fracionam em 8 dimensões que junto com a ambiência inovadora de Bachmann e Destefani (2008), formam as 13 dimensões conceituadas e subdivididas de acordo com o quadro abaixo.

Dimensão – Conceito		Subdivisões
A	OFERTA - Refere-se aos produtos lançados no mercado.	-Novos mercados; -Novos produtos; -Ousadia; -Resposta ao meio ambiente; -Design; -Inovações Tecnológicas.
B	PLATAFORMA - Uso dos mesmos recursos (físicos e conhecimentos) de forma modular para construir o portfólio.	-Sistema de produção; -Versões dos produtos.
C	MARCA - A identidade visual da empresa, como ela transmite sua imagem.	-Proteção da marca; -Alavancagem da marca.
D	CLIENTES - Necessidades e expectativas das pessoas e organizações que consomem os bens e/ou serviços.	-Identificação de necessidades; -Identificação de mercados; -Uso das manifestações dos clientes (Processo); -Uso das manifestações dos clientes (Resultado).
E	SOLUÇÕES - Oferta de combinações personalizadas e integradas que tem o objetivo de resolver o problema do cliente.	-Soluções complementares; -Integração de recursos.

F	RELACIONAMENTO - Experiência do cliente com a empresa.	-Facilidade e amenidades; -Informatização.
G	AGREGAÇÃO DE VALOR - Modo que a empresa utiliza recursos ociosos para captar e transmitir valor ao cliente.	-Uso dos recursos existentes; -Uso das oportunidades de interação.
H	PROCESSOS - Fluxo de tarefas pelo qual a empresa produz seus bens e/ou serviços com eficiência, eficácia e qualidade.	-Melhoria dos processos; -Sistemas de gestão; -Certificações; -Softwares de gestão; -Aspectos ambientais (Ecológicos); -Gestão de resíduos.
I	ORGANIZAÇÃO - Estrutura organizacional da empresa.	-Reorganização; -Parcerias; -Visão externa; -Estratégia competitiva.
J	CADEIA DE FORNECIMENTO - Engloba os aspectos de logística interna e externa.	-Cadeia de fornecimento
K	PRESENÇA - Canais de comercialização utilizados para ofertar seus bens e/ou serviços.	-Pontos de venda; -Intermediação.
L	REDE - Comunicação entre a empresa e seus bens e/ou serviços com seus clientes.	-Dialogo com os clientes.
M	AMBIÊNCIA INOVADORA - Promoção de um ambiente favorável e pessoas aptas ao processo da inovação.	-Fontes externas de conhecimento I; -Fontes externas de conhecimento II; -Fontes externas de conhecimento III; -Fontes externas de conhecimento IV; -Propriedade intelectual; -Ousadia inovadora; -Financiamento da inovação; -Coleta de ideias.

Quadro 2: Dimensões do Radar da Inovação

Fonte: Adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008).

As dimensões e suas subdivisões são utilizadas no diagnóstico da realidade em que a empresa se encontra, são distintas e interligadas mostrando em números, de 1 a 5, o grau de inovação, a fim de gerar ações de melhorias trazendo as inovações para as empresas.

6. METODOLOGIA

O objetivo geral deste artigo é analisar comparativamente os resultados do grau de inovação em três diferentes ciclos de uma empresa prestadora de serviços de infraestrutura de telecomunicação em Natal/RN atendida pela pesquisadora através do Programa ALI a fim de identificar as principais práticas gerenciais relacionadas ao processo de inovação. Caracteriza-se como um estudo de caso único do tipo descritivo de natureza quantitativa e qualitativa.

Optou-se pelo método de estudo de caso, pois, segundo Yin (2001) estudo de caso ‘representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados’ (p.35) de uma situação real com pouco controle sobre o evento pesquisado para responder questões do tipo “como” e “por que”, realidade do presente artigo.

Quanto à tipologia, definiu-se descritivo, que, para Gil (2010) o foco essencial desse tipo de estudo é na descrição de características de uma determinada população ou a relação entre variáveis, foco também do estudo que é baseado na utilização de um questionário padronizado para relacionar variáveis como o grau global de inovação e o grau de inovação em processos e descrever as características das empresas.

O estudo possui natureza mista, devido à abordagem quantitativa do levantamento dos dados, mensuração do grau de inovação, comparações e análise das variáveis, e, qualitativa do estudo das informações do questionário, experiências humanas e pesquisas bibliográficas (FLICK, 2004). As duas abordagens se complementam com suas fraquezas e potencialidades possibilitando a obtenção de resultados mais amplos e completos.

De acordo com Vergara (2004), população ou universo é o conjunto de componentes que serão objeto de estudo. E população amostral ou amostra é uma parcela do universo escolhida segundo algum parâmetro de representatividade.

A população do presente artigo é formada por 45 empresas participantes do Programa ALI, ciclo 2014-2016, em Natal/RN, dentre elas foram escolhidas duas empresas do ramo de telecomunicações como amostra não-probabilística para efeito de estudo e comparação.

A Empresa Alfa é uma empresa de pequeno porte (EPP) que está no mercado 35 anos, atua com foco principal do negócio na prestação de serviços de infraestrutura em telecomunicação e abrange seus serviços na elaboração de projetos e orçamentos, montagem,

manutenção e locação de equipamentos, serviços em rede elétrica, para isso, conta, hoje, com 30 funcionários.

A Empresa Beta é uma pequena empresa atuante no mercado há 10 anos com serviços de telecomunicação e de conectividade, como Internet, VoiP, Link Dedicado. Possui 21 funcionários trabalhando em Natal e em outras cidades do RN.

A técnica de coleta dos dados é a ‘etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.’ (LAKATOS, 2003, p.165).

Para a elaboração deste artigo utilizou-se um questionário estruturado denominado Radar da Inovação, uma série de 32 questões apresentadas aos empresários (respondentes). O Radar mensura a inovação em um dado período de tempo, últimos 3 anos, através de escores 1, 3 e 5, sendo 1 (para pouco ou nada inovadoras), 3 (inovadoras ocasionais) e 5 (para inovadoras sistemáticas). O grau de inovação corresponde à média aritmética dos escores de cada uma das 13 dimensões (BACHMANN, 2008).

O Radar da Inovação foi aplicado no objeto de estudo (Empresa Alfa) no dia 2 de fevereiro de 2015 sendo reaplicados por duas vezes, entre maio e setembro de 2015, a fim de conferir evoluções e comparações entre os ciclos, e nas demais da população em diferentes períodos.

Além da aplicação do Radar da Inovação foi realizada a observação direta não participativa no período de 2 de fevereiro de 2015 a 2 de dezembro de 2015 no qual a pesquisadora realizou visitas in loco, para a observação das ações de inovação e novas práticas gerenciais implantadas na empresa, totalizando 11 visitas.

Para análise de conteúdo foi utilizado um comparativo do grau de inovação global e da dimensão Processos dos radares obtidos do R0 para R1 e do R1 para R2. Com o comparativo dos graus obtidos foram analisadas as ações implantadas baseadas para melhorias, implantação de novas ferramentas, promoção da cultura de inovação dentro da empresa e aumento de pontuação entre os ciclos.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram analisados de forma comparativa relacionando a primeira, a segunda e a terceira aplicação do Radar da Inovação nos diferentes momentos do acompanhamento ALI nas duas empresas da amostra escolhida. E como delimitação do estudo escolheu-se a dimensão Processos. Pode-se observar na tabela 1, a tabulação dos dados obtidos do grau de inovação global feita por meio do ‘Sistemali’ (Sistema de Gestão ALI).

Tabela 1: Comparativo do Grau de Inovação Global entre a empresa Alfa e Beta

EMPRESAS	GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL		
	R0	R1	R2
Alfa	2,5	3,5	3,6
Beta	2,6	2,6	2,7

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em 2015

O comparativo mostra que o investimento para a realização das ações sugeridas nos planos de ação da empresa Alfa não foi em vão, a empresa elevou seu grau de inovação global em 44% e 0,9 pontos a mais do que a empresa Beta, do mesmo ramo e praticamente vizinhas.

A tabela 2, mostra o grau da inovação em cada dimensão nos três ciclos analisados da empresa Alfa, com enfoque no dimensão Processos, que passou de 1,3 para 3,7 no período de 9 meses.

Tabela 2: Mensuração do Grau de Inovação em cada dimensão da empresa Alfa

DIMENSÕES	R0	R1	R2
Oferta	2,0	2,3	2,3
Plataforma	4,0	4,0	4,0
Marca	4,0	4,0	5,0
Clientes	3,0	4,3	4,3
Soluções	5,0	5,0	5,0
Relacionamento	1,0	3,0	3,0
Agregação de Valor	3,0	3,0	3,0
Processos	1,3	3,0	3,7
Organização	3,5	4,3	4,3
Cadeia de Fornecimento	1,0	3,0	3,0
Presença	1,0	2,0	2,0
Rede	1,0	3,0	3,0
Ambiência Inovadora	2,3	3,7	3,7

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em 2015

A melhora do grau de inovação da dimensão Processos evidencia que a empresa Alfa realizou ações que atendem a uma ou mais subdimensões relativas aos Processos (Quadro 2 Linha H) como: Sistemas de gestão, melhoria dos processos, certificações, softwares de gestão, aspectos ambientais e gestão de resíduos.

Com o acompanhamento das ações através das visitas, a pesquisadora registrou ações de inovação em processos realizadas na empresa Alfa, como a implantação de novas práticas gerenciais, que ao longo da cultura da alta tecnologia e novos produtos, foram mantidas na zona de conforto durante vários anos, elaboração do planejamento estratégico, declaração e disseminação da missão e visão, pesquisa de clima organizacional, pesquisa de satisfação com clientes, implantação do mapa de gestão a vista posto na recepção da empresa estruturação da área de licitação.

Quanto às melhorias de processos foi realizada a contratação de consultoria de mapeamento de processos, atualização do manual de funções e procedimentos, formalização dos principais processos, nova frota de carro e novos fardamentos dos colaboradores. E ainda outras práticas estão em andamento para obter maior eficiência nos processos como a implantação do 5S na área administrativa e a gestão do estoque.

Também houve avanços no quesito ambiental com a implantação da gestão de resíduos, campanha de conscientização ambiental com os colaboradores, adotando canecas personalizadas, implantando cestos de coleta seletiva, dentre outros. A gestão de resíduos pode ser aperfeiçoada quando a empresa Alfa passar a gerar receita a partir da venda dos lixos recicláveis gerados, como o lixo eletrônico e dos equipamentos obsoletos.

E como oportunidade de melhorias fica as subdimensões Certificação e Software de Gestão, os quais fizeram com que a empresa Alfa não alcançasse o score máximo (igual a 5.0). A empresa foi certificada com ISO 9002 e recebeu o prêmio SESI de qualidade no trabalho 2008, ambos há mais de três anos, logo, não existem inovações neste quesito, assim como na utilização do software de gestão que é usado somente para gerenciamento da empresa e não como forma de ganhar diferenciação.

Tabela 3: Escores de subdimensões da dimensão Processos da empresa Alfa no R0, R1 e R2.

EMPRESA ALFA	Melhoria dos Processos	Sistemas de Gestão	Aspectos de ambientais	Gestão de Resíduos
R0	1,0	1,0	1,0	1,0
R1	5,0	5,0	3,0	1,0
R2	5,0	5,0	5,0	3,0

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em 2015

Na tabela 3 pode-se observar a evolução do escore nas subdimensões, as quais mostraram evolução durante a implantação das ações resultando na melhoria do grau de inovação em Processos da empresa Alfa nos três ciclos acompanhados pelo Programa ALI.

Barañano (2005) e Sebrae (2007) confirmam que as empresas inovadoras, a melhora na gestão abriu portas para o processo de inovação, competitividade e sustentabilidade no mercado. O melhor gerenciamento de processos, a coordenação de equipes, a captação de clientes, a organização de rotinas, a busca por conhecimento e o planejamento de ações podem influenciar no ganho de tempo, desmitificação da cultura da inovação, no crescimento na empresa, na agregação de valor e concomitantemente, na obtenção de lucros.

E assim, a empresa Alfa mantendo a interação entre práticas de gestão integradas e o envolvimento dos *stakeholders* aliados a suas características próprias como pequena empresa, como a flexibilidade e a proximidade diária com os integrantes elevam a capacidade inovadora e o desenvolvimento da empresa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução no grau de inovação global advindo de ações acompanhadas e orientadas pela agente e pesquisadora deste artigo dispensa argumentos de quanto o Programa ALI é fundamental neste processo de disseminação da cultura da inovação nas micro e pequenas empresas do Brasil.

Retomando o objetivo deste artigo que era mensurar e comparar o grau de inovação em diferentes ciclos de uma empresa prestadora de serviços de infraestrutura de telecomunicação participante do Programa ALI a fim de identificar a influência das práticas gerenciais no processo da inovação e mostrar a evolução da cultura da inovação na empresa

por meio da inserção das ações do programa. E diante dos resultados expostos pode-se concluir que os objetivos foram alcançados.

A empresa Alfa não somente apresentou melhoras significativas na dimensão Processos a partir da implantação de novas práticas de gestão como também nas dimensões Oferta, Marca, Clientes, Relacionamento, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora. Provando também, que além das inovações tecnológicas em produtos, é imprescindível que as empresas prestadoras de serviços de telecomunicação procurem inovar em processos, organização e marketing.

Há reflexo também, na compreensão dos colaboradores e dirigentes a respeito do processo de inovação e criação de um ambiente propício a inovação, trazendo mais ideias e sugestões de dentro da empresa, antes obsoletos e desmotivados. Por fim, conclui-se que a cultura da inovação deve estar presente continuamente em todos os eixos da empresa, partindo de todos os *stakeholders*, assim, possibilitando maior sustentabilidade e competitividade da empresa.

Vale destacar que o estudo apresenta algumas limitações, tais como a necessidade de realizar comparações com uma maior variedade de empresas do segmento. Nas quais, sugere-se que sejam realizados mais estudo que considerem a análise de outras empresas e suas ações de inovação para a melhoria nos processos. Apesar das limitações, não se pode minimizar as contribuições do artigo que objetivou trabalhar com estudo de caso único e identificar os avanços de seus processos do objeto de estudo.

REFERÊNCIAS

ASN. Agência Sebrae de Notícias. **Agentes Locais de Inovação têm novas regras para atuação.** Fortaleza: Novembro, 2014. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/Agentes-Loais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o-t%C3%AAm-novas-regras-para-atua%C3%A7%C3%A3o> Acesso em 07 jun 15.

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

BARANÃO, A. M. **Gestão da Inovação Tecnológica:** Estudo de cinco PMEs Portuguesas. Revista Brasileira de Inovação, vol. 4. São Paulo, Janeiro a junho 2005.

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n°s 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n° 5.452, de 1° de maio de 1943, da Lei n° 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar n° 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis n°s 9.317, de 5

de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm . Acesso em 24 jun 2015

CÊRA, K., ESCRIVÃO FILHO, E. **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 3, 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 796-812. Disponível em: ftp://ftp.fapa.com.br/Sandra_Stival/8_TRABALHO_EM_GRUPO.PDF Acesso em 08 jul 2015.

CEZARINO, L. O., CAMPONAR, M. C. Micro e Pequenas Empresas: Características estruturais e gerenciais. Revista Hispeci & Lema, vol. 9. FAFIBE: Bebedouro, 2006. Disponível em <http://unifafibe.com.br/revistahispecilema/pdf/revista9.pdf> Acesso em 08 jul 2015.

CNC. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **Empresômetro MPE: Estatísticas**. IBPT, 2015. Disponível em <http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas> Acesso em 27 jun 2015

CUNHA, N. C. V.; CARVALHO, M. S. L.; BERTONE, A. L. C. **Estudo do radar da inovação em quatro empresas do segmento de autopeças da cidade brasileira de Sorocaba**. In: XV Conferência Latino Ibero Americana de Gestão de Tecnologia ALTEC, 2013, Porto. XV Conferência Latino Ibero Americana de Gestão de Tecnologia ALTEC, 2013.

DUTRA, L. S. **Inovação na telecomunicação: a convergência de serviços**. Inovação Uniemp, Campinas, v. 3, n. 6, dez. 2007. Disponível em http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23942007000600008&lng=pt&nrm=iso . Acesso em 15 jun 2015.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa qualitativa**. Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm> Acesso em 07 jul 2015

_____. **Pesquisa de Inovação Tecnológica 2005**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2005/pintec2005.pdf> Acesso em 13 jun 2015.

_____. **Pesquisa de Inovação Tecnológica 2011**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf> Acesso em 13 jun 2015.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LEONE, N. M. de C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Revista de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

NASCIMENTO, M. G. de O. e. **Serviços de telecomunicações e compartilhamento de infraestrutura**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 18, n. 3491, 21 jan. 2013. Disponível em: < <http://jus.com.br/artigos/23502/o-compartilhamento-de-infraestrutura-na-prestacao-dos-servicos-de-telecomunicacoes#ixzz3jHpyZMCl>>. Acesso em: 19 ago. 2015.

NÉTO, A. T. da S., 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, São Paulo. v. 8. n. 3. p. 205 – 229. jul./set 2011.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2006.

OLIVEIRA, O. J. **Pequena empresa no Brasil**: Um estudo de suas características e perspectivas. Revista Integração, n.44, ano XII, p.5-15, USTJ: São Paulo, jan/fev/mar 2006.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. New York: Free Press, 1995. Disponível em: <<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>> Acesso em 13 jun 15.

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C., & ARRONIZ, I. **The 12 Different Ways for Companies to Innovate**. *MIT Sloan Management Review*, v.47, n.3, p.75-81, 2006. Disponível em: <<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/The+12+different+ways+for+companies+to+innovate.pdf/221834736/The+12+different+ways+for+companies+to+innovate.pdf>> Acesso em 19 ago 2015.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Abril Cultural. 1982.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. New York, Oxford University Press, 1984.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade 2003-2005**. Brasília: Sebrae, 2007. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> Acesso em 07 jun 2015.

_____. **MPE Indicadores**: Pequenos Negócios no Brasil. Brasília: Sebrae, 2013.

SOUZA, V. M. **Pequenas e Médias Empresas**: dificuldades, crescimento e desenvolvimento. São Paulo: [s/e], 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/pequenas-e-medias-empresas-dificuldades-crescimento-e-desenvolvimento/35012/> Acesso em 07 jul 15

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO EM TRÊS RESTAURANTES - NATAL/RN

Célia Regina Lima Buarque de Souza

Miler Franco D'Anjour

O objetivo geral do estudo é identificar as implicações do clima organizacional relacionando-o ao grau de inovação em empresas do segmento de Alimentação Fora do Lar – Restaurantes na cidade do Natal/RN. Buscou-se fornecer um modelo de análise para verificar o impacto que o clima organizacional tem sobre as empresas, tendo-se como base a produtividade, a motivação e o ambiente propício à inovação. Foi realizada uma *survey* com três empresas do Programa ALI do SEBRAE em Natal. Para medir o clima organizacional foi utilizada a ferramenta ECO – Escala de Clima Organizacional. Para a inovação utilizou-se o Radar com base nas médias gerais de todos os restaurantes atendidos pela autora, em comparação aos três pesquisados, com prioridade para processo, organização e ambiência inovadora. Concluiu-se que em geral a média dos 42 restaurantes acompanhados pela autora ficou em 3,15, refletindo um perfil inovador ocasional, enquanto a média geral dos três restaurantes ficou em inovador sistêmico para o primeiro e o último e, inovador ocasional para o segundo. Fez-se também uma comparação com o mesmo segmento em empresas de Sergipe que se configuram pouco ou nada inovadoras. A pesquisa de clima apontou um clima neutro geral nos dois restaurantes, porém com alguns pontos favoráveis e outros desfavoráveis. O segundo apresentou no score geral um clima favorável para as 4 primeiras dimensões, porém em controle e pressão apresentou clima neutro. Embora em análise das dimensões por setores esse score não se manteve estável, hora favorável, hora neutro e em outras, desfavorável.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo originou-se de uma pesquisa desenvolvida no contexto do Programa ALI – Agente Local de Inovação, do SEBRAE Nacional, atuando em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação por intermédio do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, tendo como objetivo principal implantar a cultura da inovação nas MPE'S – Micro e Pequenas Empresas Brasileiras, a excelência do modelo de gestão e, ainda, fomentar a pesquisa.

O foco principal do programa ALI é levar a inovação como diferencial e segundo Drucker (1987) inovar é criar novas capacidades com aplicação de recursos, buscando a geração de valor. Para a Inovação o engajamento dos colaboradores é de fundamental importância, pois conforme Schneider (1985) o clima organizacional afeta o comportamento organizacional, a cultura e a satisfação do colaborador e esta ligação é diretamente proporcional à produtividade, a qualidade de vida no trabalho, a retenção de talentos, a

motivação e a comunicação interna. “A inovação é vista como um processo dinâmico em que o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da interação”. OCDE (2006). Nesse artigo estuda-se o clima organizacional para alavancagem da inovação no segmento de restaurantes – Alimentação Fora do Lar - atendidos pela autora como Agente Local de Inovação em Natal/RN.

De acordo com a Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar: Parceria ABRASEL e FISPAL (2015) o brasileiro gasta 31% do seu orçamento com alimentação, sendo que desse total a classe A reserva $\frac{1}{2}$ (R\$ 4.600,00 em média o gasto anual per capita) com a alimentação fora do lar, à classe B reserva $\frac{1}{3}$ (aproximadamente R\$ 4.600,00), a C com $\frac{1}{4}$ (R\$ 1.000,00) e a D e E reservam $\frac{1}{5}$ (em reais quase zero). A crise econômica, refletida na pesquisa, aponta que o cenário atual com a elevação das exigências com empregados domésticos fizeram o brasileiro manter sua frequência nos restaurantes, porém com um novo perfil de consumo e/ou de empresas visitadas. Os estabelecimentos com ticket médio em torno de R\$ 30,00 a 70,00 estão com queda média de faturamento em torno de 30%. Já os estabelecimentos com ticket médio abaixo de R\$ 20,00 apresentam um aumento de 5 a 15%.

Algo em torno de 50% das empresas entrevistadas apontou uma estabilidade no quadro de pessoal, mas o fato é que houve uma queda de mais de 4,64% no 2º trimestre gerando um acúmulo de 9% de queda sobre o último trimestre de 2014. As reclamações trabalhistas aumentaram de 4% no primeiro trimestre de 2015 para 9% no segundo em relação aos valores indenizatórios acima de R\$ 15 mil. *“Este dado sugere que as posições de chefia, que representam a mão de obra mais qualificada e que as empresas se empenham mais em preservar, entraram na lista dos demitidos”*.

Fato reforçado pela matéria do O ESTADÃO (2015) que aponta uma queda de 6% no faturamento no segundo trimestre e aumento das demissões 4,64%. Ainda revela que os que mantêm a frequência, aos mesmos restaurantes de antes, estão reduzindo o ticket médio cortando bebidas, sobremesas, optando por pratos mais em conta ou optam por mudarem de estabelecimentos e procuram os mais baratos.

Segundo dados do Painel de Serviços do SEBRAE Nacional (2015), base de pesquisa de 2014, os números de estabelecimentos existentes para o setor de Alimentação fora do lar no âmbito do Brasil, RN e Natal são os seguintes: Com destaque para restaurantes por terem sido fonte dessa pesquisa, observa-se um número muito elevado de MEI's – 550.897 nesse núcleo, público não atendido pelo Programa ALI, cujo foco principal é as MPE's. Em

segundo lugar temos as ME's com 293.821 estabelecimentos e por fim as EPP's em menor número com 49.789. Perfazendo um total em nível de Brasil com 157.850 estabelecimentos.

Aproximando para a realidade do Estado do Rio Grande do Norte aonde a pesquisa se desenrolou, tem-se a seguinte estatística: MEI's – 1.053, em segundo lugar temos as ME's com 1.139 estabelecimentos, nesse cenário as ME's estão em maior número ao contrário do cenário Brasil, e por fim as EPP's com 272. Perfazendo um total de 2.464 estabelecimentos com um quociente de localização (QL) 1,5 acima da média nacional para os restaurantes e 1,1 para todo segmento de alimentação fora do lar. Quanto maior o QL melhor, pois reflete a expressão do segmento da região analisada frente ao Brasil.

Já no tocante a cidade dos restaurantes cuja pesquisa foi aplicada – Natal/RN tem-se os seguintes dados estatísticos: MEI's – 248, em segundo lugar temos as ME's com 476 estabelecimentos, mantendo o cenário de maioria de ME's nesse núcleo, e por fim as EPP's em menor número com 172. Perfazendo um total de 896 estabelecimentos com um quociente de localização (QL) 0,8 abaixo da média nacional e em se tratando de todo o segmento de alimentação fora do lar um pouco melhor 0,9, mas, também, inferior à média nacional.

Os fatores positivos encontrados na pesquisa de campo foram: Oportunidade de criar um canal de comunicação para os colaboradores exporem suas opiniões; Apresentar aos gestores e colaboradores uma visão mais realista da percepção existente no ambiente de trabalho; Descobrir os *gaps* que precisam ser solucionados evitando ou corrigindo falhas encontradas que apontaram em que nível de escala se encontra – clima desfavorável, neutro ou favorável e quais as implicações desses cenários em relação ao desempenho das empresas pesquisadas, entre outros,

No tocante aos fatores limitantes: O modelo das gestões familiares com forte impacto por apresentarem, em alguns, lideranças com grau de profissionalismo aquém da necessidade, resistência à mudança e aversão ao risco; promoções advindas de outros critérios e não pela meritocracia; ausência de um canal formal para coleta de sugestões e críticas dos colaboradores; ausência de reuniões para debater e incentivar a inovação, quando muito as reuniões ocorrem para resolver problemas pontuais; alta rotatividade de mão de obra; baixa escolaridade, entre outros.

O objetivo geral do estudo é identificar as características do clima organizacional relacionando-o ao grau de inovação em empresas do segmento de Alimentação Fora do Lar – Restaurantes na cidade do Natal/RN. Buscou-se fornecer um modelo de análise para verificar o impacto que o clima organizacional tem sobre as empresas, tendo-se como base a produtividade, a motivação e o ambiente propício à inovação.

A estrutura do artigo apresenta-se da seguinte forma: primeira parte que está inclusa a introdução, apresentou-se a contextualização e o objetivo da pesquisa; na segunda análise do Clima Organizacional e sua relação com a inovação; na terceira consta a metodologia utilizada para alcançar o objetivo; quarta parte, análise e discussão dos resultados; quinta e última parte, conclusões apresentadas, as limitações da pesquisa e a possibilidade de trabalhos futuros.

2. GESTÃO DA INOVAÇÃO

Segundo o senso comum inovação é algo que requer muito investimento e aquisições de máquinas de última geração, no entanto esse é um paradigma que já deveria ter sido quebrado, pois não se sustenta e não representa o real significado de inovação que, segundo o OCDE (2006), trata-se exatamente de algo que ao ser implantado pode se tornar uma inovação no sentido de proporcionar retorno financeiro, ou seja, se não houver um valor comercial agregado, seja de redução de custo ou aumento de receita, não estará se falando de inovação.

Para reforçar esse conceito pode-se dizer que muitas inovações não precisam de investimentos e, sim, de um replanejamento de atitudes, ações e/ou cultura. Como exemplo pode-se citar a inovação organizacional/processos que ao se fazer um controle mais efetivo de estoques, funções, entre outros, se conseguirão atingir o objetivo de inovação ao promover uma redução de custos nas aquisições de insumos e/ou desperdícios, como também no quadro de funcionários (colaboradores) ao melhor dimensionar as necessidades e as responsabilidades de cada um. OCDE (2006).

Nesse artigo o foco é a inovação com base no Radar da Inovação criado por Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); posteriormente adaptado por Bachmann; Destefani (2008); onde são analisadas 13 dimensões para a observância de inovações em processos, organizacionais, marketing e produtos e/ou serviços. Inovação remonta aos anos 60 quando Joseph Schumpeter (1961) publicou a teoria do desenvolvimento econômico e no capítulo dois “[...] aparece à figura central do empresário inovador - agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica”.

Essas 13 dimensões são oferta; plataforma; marca; clientes; soluções; relacionamento; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; rede e ambiência inovadora, porém para o estudo do clima organizacional, diante do que será

elencado abaixo, percebe-se que influencia com mais intensidade nas seguintes dimensões: Processos que segundo o SEBRAE (2010, 44p.) “são sequências de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado. [...] pressupõe a adoção de um processo novo ou o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência ou maior qualidade”. A dimensão Organização contempla a estrutura da empresa, funções, responsabilidades prezando-se pela adoção de sistemas de gestão que venham a contribuir com a inovação e, a Ambiência Inovadora, onde se prega o ambiente propício à inovação com a criação de um canal formal de coleta de ideias dos colaboradores, que se não houver um engajamento destes com esse canal não se colherão resultados dessas sugestões e/ou críticas, que levem ao novo ou ao extremamente melhorado, fatores que determinam se há inovação ou não em determinadas ações implantadas, além do resultado financeiro de redução de custos ou aumento de receita. (OCDE, 2006).

Os scores são medidos da seguinte forma Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); e Bachmann; Destefani (2008): 1 a 2,5 a empresa é pouco inovadora, ou a inovação ocorre de forma incipiente; 2,6 a 3,5 é considerado como uma empresa inovadora, porém de forma ocasional e de 3,6 a 5,0 são empresas cuja filosofia de inovação está enraizada de forma sistemática. Sendo 5,0 o grau máximo de inovação, porém como o Radar é um objeto de análise genérico esse patamar não será atingido em virtude de algumas premissas não serem aplicáveis ao segmento aqui estudado.

3. GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Elton Mayo em 1927 proporcionou um estudo sobre as relações humanas e suas influências no ambiente de trabalho. Deu o nome de *Experimento de Hawthorne*, cujo objetivo era humanizar as relações de trabalho e que os modelos físicos e sociais do ambiente organizacional provocam mudanças emocionais e comportamentais em seus colaboradores o que pode provocar fadiga, acidentes de trabalho, *turnover*, redução do desempenho e, consequentemente, da produtividade. (Menezes e Gomes, 2010).

A partir do estudo de Mayo o comportamento e as percepções dos colaboradores em seu ambiente de trabalho passaram a ser estudadas. Na Teoria de Campo ou Teoria de Campo Vital de Kurt Lewin (1939) ele alega que a atividade psicológica do colaborador cria um campo vital onde passado, presente e futuro influenciam o comportamento da pessoa em uma determinada situação. Ele criou dois conceitos: o de clima social e atmosfera social, esse modelo foi baseado no estudo de Mayo (Escola das Relações Humanas) e adotado pós

Segunda Guerra Mundial, cujo objetivo era o de se opor ao modelo de Taylor (1990) da administração científica que favorecia o estudo dos tempos e movimentos – produção – homem máquina, sem levar em consideração os anseios e desejos do ser humano.

Somente em 1958, Argyres criou o termo Clima Organizacional após análises das percepções que os colaboradores têm do seu ambiente de trabalho. Ele acredita que o clima é influenciado pela cultura. Seu trabalho foi investigar fatores que influenciariam o clima e suas diversas variáveis e níveis necessários de análise. Em contraponto a Argyres, Schneider (1985) coloca a cultura como algo que abrange três aspectos: Pressupostos básicos, os valores e o clima como percepção da cultura. Ou seja, o clima estaria subordinado à cultura como parte integrante dela. Para Martins et al (2004) clima organizacional relaciona-se aos elementos cognitivos e o clima psicológico ou social com elementos afetivos, sendo isso que os diferenciam.

Já em 1985, Schneider declara que os estudos anteriores a 1980 referem-se somente ao clima social e não ao clima organizacional e só na década de 90 (Toro, 2001) é que grandes corporações passam a adotar o modelo de pesquisa de clima organizacional, porém focadas em promover qualidade de vida no trabalho. Fazendo parte do estudo da moderna psicologia organizacional onde o estudo do comportamento humano passa a ser analisado em seu ambiente de trabalho.

Foram criados muitos modelos entre os quais se destacam os abaixo, porém o escolhido para essa pesquisa foi o de Martins et al (2004) por parecer mais adequado ao tipo de estudo que se pretendeu realizar, pois, conforme as autoras, é um modelo universal, contrariando o que diz Tamayo (1999) que o modelo precisa ser individualizado por cada organização, este pode ser aplicado em qualquer estrutura organizacional sem prejuízo de sua análise e resultado e que já foi testado e validado:

MODELO	ANO	OBJETIVO	DIMENSÕES ANALISADAS
Litwin e Stringer	1968	Identificar quais os descritores e fatores comuns às diferentes organizações	09 DIMENSÕES: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.
Sbragia	1983	Construído com base em uma pesquisa realizada dentro de uma organização de caráter governamental, destaca a necessidade da avaliação de 20 distintos fatores.	20 DIMENSÕES: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflito, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

Kolb, Rubin e McIntyre	1986	Mais sintético, aponta para o estudo da dimensionalidade do clima organizacional baseado em sete fatores.	07 DIMENSÕES: responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, calor e apoio, clareza organizacional e liderança.
Martins et al	2004	Construir um instrumento de medida para identificar as dimensões componentes do clima organizacional.	05 DIMENSÕES: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle e pressão e coesão entre colegas.
Oliveira, Santos e Tadeucci	2011	A pesquisa objetiva demonstrar a importância do gerenciamento destas variáveis a fim de se criar ou manter um clima permanente de renovação e inovação	17 AFIRMAÇÕES: Crítica pela apresentação de novas ideias; Incentivo a novas ideias; Tempo para ideias; Debate e discussão de novas ideias; Aceitação de novas ideias; Implementação de novas ideias; Valorização da diversidade de pensamento; Liberdade e autonomia para inovar; Apoio da chefia para novas ideias; Trabalho desafiante; Suporte do grupo; Disponibilidade de recursos humanos e materiais; Reconhecimento e valorização de novas ideias; Sentimento de motivação em inovar; Unidade e cooperação entre os setores; Atividades não rotineiras, com demanda por Inovações; Chefias não prezam pela rotina existente.

Quadro 1: Modelos teóricos de pesquisa de clima

Fonte: Dados da pesquisa 2015

A ferramenta escolhida Martins et al, 2004 é pontuada de 1 a 5, sendo escalonada da seguinte forma: > 4 clima bom; < 2,9 clima ruim nas quatro dimensões analisadas, que são apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico e coesão entre colegas. Já para a dimensão controle e pressão o escalonamento é diferente: > 4 clima ruim; <2,9 clima bom. Para esse estudo foi adaptada à pontuação de 0 a 10 e escalonada da seguinte forma: 1,00 a 3,99 – clima desfavorável; 4,00 a 6,99 – clima neutro e de 7,00 a 10,0, clima favorável, sendo que a dimensão controle e pressão surte o efeito contrário, ou seja, de 7,00 a 10,0 clima desfavorável, de 4,00 a 6,99 clima neutro e de 1,00 a 3,99 clima favorável. Essa adaptação se deu em virtude de classificar de acordo com a maioria dos autores conforme descrito mais adiante.

4. RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Repetindo o que diz Schneider (1985) clima organizacional afeta o comportamento organizacional, a cultura e a satisfação do colaborador e esta ligação é diretamente proporcional à produtividade, a qualidade de vida no trabalho, a retenção de talentos, a motivação e a comunicação interna. Sendo essa última de fundamental importância para a

inovação, sem desmerecer as demais, porém no radar da inovação a comunicação interna é estimulada pela implantação do canal formal de coleta de ideias e sugestões dos colaboradores como fonte imprescindível à inovação e, o fator sistêmico dessa percepção é o clima organizacional como ferramenta de estímulo a colaboração e o engajamento deles.

Reforçando o acima descrito a consultoria Innoscience (2014) realizou pesquisa sobre os principais fatores que influenciam a inovação nas empresas e o maior percentual coube aos colaboradores com um índice de 60% contra Clientes/Consumidores com 54%; Universidades colaboram com 32% e Fornecedores 19%. O que demonstra a relação de importância entre um bom clima organizacional e sua efetividade nas inovações implantadas nas empresas.

Para essa análise a maioria dos Autores classifica o clima organizacional como Desfavorável – que gera comportamento de frieza, distanciamento social, reclamações, conflitos, estresse, alienação, rejeição, negatividade e frustração; Neutro – apatia, falta de criatividade, desinteresse, indefinição e estagnação ou Favorável - calor humano, integração, satisfação, receptividade ao novo, comprometimento, destaque no desempenho diário e elevada produtividade, de acordo com Souza (1978) essas percepções afetam o grau de comprometimento que os colaboradores têm para com a empresa.

Dos elementos citados os que mais estão relacionados com a inovação é a disposição à criatividade e a receptividade ao novo. Pois para inovar é preciso criatividade para gerar ideias inovadoras, uma mente e uma cultura de abertura ao novo, ao erro, a incerteza. Estará sendo testado algo que outrora não era desenvolvido e esse fator de experimentação carece de disposição e engajamento, de trabalho em equipe para que venha a produzir os melhores resultados e minimizar os riscos desses experimentos e, para isso, a equipe precisa estar envolvida nos processos inovadores. (OCDE, 2006).

Um novo conceito de marketing foi criado para atender seus “clientes internos”, ou seja, como atender as necessidades dos colaboradores, conhecido como Endomarketing, criado por Bekin (1995) que conceitualmente é uma nova postura utilizando ferramentas modernas de gestão de pessoas, com novas abordagens de mercado e organizacional, buscando um contexto de mudanças. O objetivo maior é a partir de treinamentos contínuos, programas motivacionais e melhorias na comunicação com os colaboradores promover o desenvolvimento e a satisfação dos mesmos.

A primeira ação do Endomarketing dentre outras posteriores, segundo Carvalho (2009) é o levantamento das informações para mensurar o grau de engajamento da equipe e quais pontos precisam ser trabalhados – a ferramenta utilizada para colher esses dados é a pesquisa de clima organizacional. Criando assim um terreno fértil para a satisfação dos

colaboradores tão fundamentais para a inovação nas empresas, conforme já citado anteriormente. Segundo Jack Welch, norte-americano e antigo presidente da GE – General Electric “não é preciso entender de tudo, mas é preciso entender de pessoas”. A automotivação é intrínseca ao indivíduo e aflora quando se sente importante e parte do processo.

A pesquisa Villwock para a PUCRS aponta a HP, Apple, Oracle, Nike, Google e, trazendo para a nossa realidade, a Natura, como uma das maiores empresas inovadoras no seu segmento, do Brasil e do mundo, e que “não há como separar três elementos fundamentais para o florescimento de pensamentos criativos e inovadores: ambiente, indivíduos, ideias”. Villwock (2015, pág. 3) Nesse pressuposto pode-se inferir que, para que haja empresas inovadoras, é necessário um trabalho de equipe, competente, criativa e que colabora entre si. Um ambiente propício, flexível, que estimule esse processo. E nesse contexto o clima organizacional favorável é condição *sine qua non*. A resolução de problemas complexos e a busca pelo tão sonhado diferencial competitivo requer esses ingredientes: criatividade (ideias e pessoas com alto grau de engajamento) e inovação (transformar as ideias em algo rentável).

5. METODOLOGIA

O objetivo geral do estudo é identificar as características do clima organizacional relacionando-o ao grau de inovação em empresas do segmento de Alimentação Fora do Lar – em três restaurantes na cidade do Natal/RN. Buscou-se fornecer um modelo de análise para verificar o impacto que o mesmo oferece sobre as empresas tendo-se como base a produtividade, a motivação e o ambiente propício à inovação. O tipo da pesquisa, quanto aos objetivos, se classifica como um estudo descritivo que, segundo Collis (2005, pág. 24) “é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”. O porquê desse estudo se deu para descrever uma realidade existente a qual foi coletada no seu *habitat* natural ao observar, registrar e analisar as opiniões, atitudes e percepções dos colaboradores dessas empresas estudadas.

Quanto aos procedimentos, se classifica como uma *survey*, de acordo com Collis (2005) “é uma metodologia positivista na qual uma *amostra* de sujeitos é retirada de uma *população* e estudada para se fazer inferências sobre essa população”, pois se busca descobrir o quê, como e porque um fenômeno está acontecendo em uma determinada população. Nesse estudo foi utilizada a *survey* analítica que é utilizada para “determinar se há alguma relação entre diferentes variáveis” com o objetivo de saber qual a percepção dos colaboradores diante

desse fenômeno. A escolha de deu por ter sido feito um levantamento com os respondentes por meio da aplicação de um questionário tendo como estratégia de aplicação a entrevista pessoal.

A natureza dessa pesquisa é quantitativa que “envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos” esse método por ser objetivo e mensurar fenômenos foi à motivação para sua escolha. A população escolhida foram os colaboradores dos três restaurantes. De acordo com Anhembi (2015) população são elementos com características comuns, permitindo a possibilidade de contar, pesar, medir, e/ou ordenar e que formem uma base para investigação. A população para esse estudo foi de 169 colaboradores dos três restaurantes, desses questionários retornaram 143 com 26 ausências, sendo que no restaurante A, a população era de 37 colaboradores, no B de 56 colaboradores e no C de 76 colaboradores. No restaurante A sua população de respondentes ficou em média de 86 % com 32 colaboradores e 5 ausências. No B a média foi de 84% com 47 colaboradores e 9 ausências e, no C, a média foi de 84% com 64 colaboradores e 12 ausências. Média geral 84,7%. Essa população foi escolhida pelo acesso facilitado pelos gestores e pelo tipo de serviço diferenciado ofertado aos clientes.

Amostra é a parte do todo, ou seja, parte da população estudada. Aqui não se trabalhou com amostra específica, por que abrangeu todo o universo populacional se configurando como uma amostra censitária. No tocante a técnica de coleta de dados se deu por meio de questionários. Gil (2008; p. 212) define como “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, [...] etc”. Utilizaram-se dois questionários: o primeiro que visa mostrar o grau de inovação já conceituado anteriormente e definido como Radar da Inovação Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); e Bachmann; Destefani (2008), composto por 13 dimensões para medir o grau de inovação em processos, organizacionais, marketing e produtos e/ou serviços. Essas 13 dimensões são oferta; plataforma; marca; clientes; soluções; relacionamento; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; rede e ambiência inovadora.

Score	Classificação
1 a 2,5	Não Inovadora ou é incipiente a inovação
2,6 a 3,5	Inovadora Ocasional
3,6 a 5,0	Inovadora Sistemática

Quadro 2: Classificação do Radar da Inovação

Fonte: Adaptado pela autora de SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ (2006); e BACHMANN; DESTEFANI (2008)

Como delimitação da amostragem escolheu-se as dimensões processos, organização e ambiência inovadora do Radar, dentre as treze existentes, por estarem diretamente envolvidas com a produtividade que interfere nos processos, na solução de conflitos como uma prerrogativa da dimensão organização e ambiência inovadora por que trata, entre outras coisas, das diversas formas de obter conhecimento nas Fontes Internas de conhecimento a Coleta de Ideias (dos colaboradores).

Os tópicos que compuseram o segundo questionário seguiram o modelo validado por Martins et al. (2004), que busca identificar elementos da gestão do clima organizacional sendo está dividida em cinco dimensões: 1. Apoio da chefia e da organização; 2. Recompensa; 3. Conforto Físico; 4. Controle e Pressão e 5. Coesão entre Colegas. Pressão mudou-se o critério de avaliação de escala sendo “zero” a menor nota significando grau desfavorável do clima, “cinco” o grau neutro e “dez” o grau mais favorável para as dimensões de 1 a 4. Optou-se por dar uma nova ordem a essas dimensões, pois o raciocínio de grau entre elas está diferenciada: 1. Apoio da chefia e da organização; 2. Recompensa; 3. Conforto Físico; 4. Coesão entre Colegas; seguem o modelo anterior já a dimensão 5. Controle e pressão tem novo raciocínio sendo a nota mais favorável “zero” a neutra sendo “cinco” e a desfavorável sendo “dez” representando o grau elevado de controle e pressão. Essa entrevista encontra-se detalhada nos resultados.

Score	Classificação das dimensões de 1 a 4 – Apoio da chefia; Recompensa; Conforto físico e Coesão entre colegas.
0, a 3,9	Clima Desfavorável
4,0 a 6,9	Clima Neutro
7,0 a 10,0	Clima Favorável
Score	Classificação da dimensão 5 – Controle e Pressão
0, a 3,9	Clima Favorável
4,0 a 6,9	Clima Neutro
7,0 a 10,0	Clima Desfavorável

Quadro 3: Classificação da ECO – Escala de Clima Organizacional
Fonte: Adaptado pela autora de Martins et al (2004)

Em relação aos procedimentos adotados foram realizadas visitas *in loco* durante 12 dias, correspondendo a 96 horas, com 169 questionários entregues, sendo que 143 retornaram em condições de serem tabulados. Essa coleta se deu presencialmente e retornou a quantidade de 84,7 % o que compôs o objeto de análise, mas não compromete a integridade da pesquisa, pois mesmo tendo retornado abaixo do universo da amostra populacional apresenta uma confiabilidade de 95% e um erro amostral de 5%. Segundo Gil (2008), o erro amostral máximo tolerado varia de 1% a 5%.

A técnica de análise e tratamento de dados se deu com base no Radar da Inovação e na ECO – Escala de Clima Organizacional, tabulados no Excel, sendo a escala de 1 a 5 para o Radar da Inovação, média e desvio padrão, geral e das dimensões que estão sendo comparadas nesse estudo já citadas anteriormente. O segundo, considerou-se uma escala de 1 a 10 da ECO. O cálculo é feito por identificação da média e desvio padrão – no radar a média geral e média das dimensões trabalhadas com objetivo de comparar o resultado individual das empresas com cada grau de inovação e a relação com o clima organizacional, detectado em cada restaurante, cujos dados encontram-se nos resultados.

A motivação para essa pesquisa se deu pelo fator engajamento e sua relação com o grau de satisfação e envolvimento dos colaboradores e a relação que exerce sobre o perfil inovador das organizações. A escolha dos restaurantes deu-se em face dos serviços oferecidos e a abertura dos gestores para participarem desse evento. Atendendo questões éticas esse procedimento foi firmado mediante termo formal de consentimento dos empresários para divulgação dos dados coletados de sua empresa e, ainda pelo mesmo motivo, optou-se por manter a identidade dos mesmos em sigilo e nomeá-los como Restaurante Alfa, Beta e Gama.

A importância desse artigo se dá em entender o quanto um ambiente saudável existente nas empresas e a adoção de modernas técnicas de gestão de pessoas pode proporcionar um conjunto de práticas que levem essas organizações, que ao promoverem o trabalho em equipe e a valorização dos seus colaboradores, um elevado grau de produtividade, motivação e práticas inovadoras o que lhes garantirão um diferencial competitivo frente aos demais concorrentes.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os três restaurantes pesquisados oferecem serviços diferenciados entre si: o Restaurante Alfa funciona nos três horários (café da manhã, almoço e jantar) com serviço *à la carte*, *self service* e *delivery*. Predomina a culinária chinesa. Conta atualmente com 37 colaboradores, já com 20 anos de mercado e uma unidade; o Beta disponibiliza serviço de rodízio e, recentemente, implantou o *à la carte* e conta com 56 colaboradores, uma unidade e um pouco mais de 4 anos de mercado. Já o restaurante Gama oferece o serviço de *self service*, inclusive com destaque para a culinária japonesa, e 76 colaboradores com 40 anos no mercado e duas unidades, sendo que a unidade onde se desenrolou a pesquisa já conta com 8 anos. Foram contabilizados só colaboradores com carteira assinada, pois nesse segmento é comum, mas não é regra, a contratação de temporários. Os restaurantes quanto à localização estão

sediados em Natal/RN, sendo o primeiro e último no bairro de Ponta Negra e o segundo na Praia do Meio, bairro de Areia Preta.

O perfil dos respondentes está representado na tabela 01 para os três restaurantes: O restaurante Alfa apresenta maior número de respondentes com estado civil solteiros, do sexo masculino, com média de permanência no restaurante de 7 anos/19 anos de profissão, sendo que o restaurante tem 20 anos de existência, idade média de 37 anos e predominantemente com grau de instrução entre fundamental 2 (10 colaboradores) e Médio (11) e só 1 com ensino superior, fato também, devido ao número menor de colaboradores; O perfil do respondente do restaurante Beta é em sua maioria casado, do sexo masculino, com média de 3 anos de permanência no restaurante/17 anos na profissão sendo que esse restaurante tem um pouco mais de 4 anos de existência, idade média de 36 anos, maioria com grau de instrução fundamental 2 (11) e médio (26) e 4 com nível superior. O Gama apresenta predominância de casados, sexo masculino, tempo médio no restaurante de 5 anos (essa unidade do restaurante tem 8 anos, mas o grupo já existe há 40 anos). Tempo serviço na profissão de 16 anos, idade média 35 anos, com 34 colaboradores com grau de escolaridade média e 8 com nível superior.

Tabela 1: Perfil dos Respondentes

RESTAURANTES	Alfa	Beta	Gama
Solteiro	13	13	22
Casado	9	16	24
Divorciado	2	3	2
Viúvo	0	0	1
União estável	7	15	16
Feminino	6	12	24
Masculino	25	35	41
Tempo serviço no restaurante (média/anos)	7	3	5
Tempo serviço na profissão (média/anos)	19	17	16
Idade média	37	36	35
Nunca estudou	3	0	0
Fundamental 1	6	6	7
Fundamental 2	10	11	16
Médio	11	26	34
Superior	1	4	8

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Em relação aos resultados da pesquisa de clima organizacional do restaurante Alfa, conforme tabela 2, observou-se um clima geral neutro com score de 6,33 nas dimensões de 1 a 4. No setor da cozinha e afins 6,14 e no salão e afins 6,52. Na dimensão 5 – Controle e Pressão o clima também se apresentou neutro no geral (6,51) e nos dois setores pesquisados, sendo 6,27 cozinha e afins e 6,74 no salão e afins. Os pontos mais favoráveis apareceram nos

quesitos de conforto físico com clima favorável em todos os setores analisados e coesão entre os colegas, exceto no setor do salão e afins (setor térreo) cujo clima está neutro. Nos quesitos Apoio da Chefia e Organização o clima está neutro na média geral e nos dois setores pesquisados individualmente. Os pontos mais críticos são apontados no item 2 – Recompensas – geral e o setor da cozinha e afins (andar superior) apresentam clima desfavorável, apenas no salão e afins que o clima melhora um pouco para neutro. Essa dimensão puxou o score para um clima neutro.

Tabela 2: ECO Restaurante Alfa

RESTAURANTE ALFA	GERAL 84%	Cozinha e afins	Salão e afins	Desvio Padrão
1. APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO	6,37	6,04	6,70	0,33
2. RECOMPENSAS	4,00	3,69	4,31	0,31
3. CONFORTO FÍSICO	7,74	7,40	8,07	0,33
4. COESÃO ENTRE COLEGAS	7,20	7,41	6,98	0,21
CLIMA GERAL	6,33	6,14	6,52	0,19
5. CONTROLE/PRESSÃO	6,51	6,27	6,74	0,23

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Já o Restaurante Beta, tabela 3, apresentou um score geral das dimensões de 1 – 4 de 7,07 denotando um clima favorável no restaurante, no entanto em se tratando de controle e pressão (5) foi detectado um clima neutro para a média geral de 6,71. Ao serem analisados por dimensões e setores esses scores não se mantêm estável, exceto para o item coesão entre colegas com predominância para melhor clima no bar (8,74). No quesito de Apoio da chefia e liderança o score favorável se mantém para os setores do bar (7,55), salão (8,40) e carnes (8,25) já no administrativo (6,76), na cozinha (6,82) e na portaria (5,18) o score muda para clima neutro. No tocante as recompensas o único com clima favorável é o salão (8,24), os demais apresentam score ou neutro na adm (4,75), cozinha (4,31), bar (4,94) e carnes (5,81) ou desfavorável que é o caso da portaria (2,73). Já para Conforto físico os demais apresentam clima favorável exceto a portaria que apresenta clima neutro (6,05). Em controle e pressão a cozinha (7,22), o bar (7,44) e o salão (7,83) apresentam clima desfavorável e, os demais clima, neutro (quanto maior o score nessa dimensão, pior o clima).

Tabela 3: ECO Restaurante Beta

RESTAURANTE BETA	GERAL 84%	ADM	COZINHA	BAR	SALÃO	CARNES	PORTA RIA	DESVIO PADRÃO
1. APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO	7,16	6,76	6,82	7,55	8,40	8,25	5,18	1,08
2. RECOMPENSA	5,13	4,75	4,31	4,94	8,24	5,81	2,73	1,67
3. CONFORTO FÍSICO	8,02	7,98	8,31	8,57	9,08	8,16	6,05	0,95

4. COESÃO ENTRE COLEGAS	7,97	7,65	7,55	8,74	7,90	8,53	7,43	0,50
CLIMA GERAL (1 - 4)	7,07	6,79	6,75	7,45	8,40	7,69	5,35	0,95
5. CONTROLE /PRESSÃO	6,71	5,20	7,22	7,44	7,83	6,46	6,07	0,89

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Analisando o Restaurante Gama, tabela 4, pode se observar um clima neutro no score geral (6,87), sendo que nas dimensões apoio da chefia e da organização o score (7,16) está apresentando um clima favorável, em recompensas o clima médio geral está neutro (4,18) e neutro para administrativo/almojarifado (4,55) e cozinha/ASG (4,03), porém em se tratando do salão e bar (3,97) o clima está desfavorável. Em conforto físico e coesão (7,59) todos os setores apresentaram clima favorável. Em controle e pressão o clima é neutro em todos os setores analisados, sendo que o da administração/almojarifado apresenta um índice mais próximo de desfavorável que é a partir de 7,00.

Tabela 4: ECO Restaurante Gama

RESTAURANTE GAMA	GERAL 84%	ADMINISTRAÇÃO ALMOJARIFADO	COZINHA/ ASG	SALÃO/ BAR	DESVIO PADRÃO
1. APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO	7,16	7,33	7,83	6,32	0,63
2. RECOMPENSA	4,18	4,55	4,03	3,97	0,26
3. CONFORTO FÍSICO	8,54	8,93	8,43	8,26	0,29
4. COESÃO ENTRE COLEGAS	7,59	7,50	8,21	7,07	0,47
CLIMA GERAL	6,87	7,08	7,12	6,40	0,33
5. CONTROLE/PRESSÃO	5,74	6,13	5,50	5,61	0,27

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Analisando os três restaurantes percebe-se um clima neutro em média, e que a maior interferência no clima organizacional dá-se no quesito recompensas e controle e pressão. No restaurante Alfa o item recompensas puxa o clima para baixo e apresenta um fator desfavorável. O Beta repete o mesmo cenário do Alfa no tocante à portaria e em se tratando de controle e pressão o clima desfavorável encontra-se nos setores do bar, cozinha e salão. No Gama o salão/bar são os responsáveis mais diretos pelo clima desfavorável da dimensão recompensas. Esse clima desfavorável interfere diretamente na produtividade, engajamento e motivação dos colaboradores o que pode denotar um fator de risco atual e/ou futuro. O clima neutro gera apatia dos colaboradores, desmotivação e falta de engajamento o que dificulta o trabalho em equipe. Ao contrário do Favorável que reflete um ambiente agradável, não imune à problemas, mas com foco em soluções e com forte trabalho de equipe.

Em relação ao radar da inovação analisando a tabela 5 se pode inferir que os três restaurantes pesquisados estão acima da média geral das empresas desse segmento, atendidas

pela autora, em todos os quesitos, e que o restaurante Alfa – apresenta desempenho superior aos outros dois nos itens: score geral, em processos empatou com o Gama, já em Organização está muito superior aos outros dois e em Ambiência Inovadora está abaixo do Beta. O restaurante Beta – está acima do score geral e só se destaca no item Ambiência Inovadora com 3,7, melhor média dessa dimensão. O restaurante Gama está acima do score geral em todas as dimensões, porém só se destaca entre as empresas acima na dimensão processos onde empatou com o Alfa.

Tabela 5: Score dos Restaurantes pesquisados e a média do segmento Atendidos pela autora.

ANÁLISE		SCORE GERAL		PROCESSOS		ORGANIZAÇÃO		AMBIÊNCIA INOVADORA		DESVIO PADRÃO
EMPRESAS	CLIMA ORGANIZACIONAL	CICLO ZERO (INICIAL)	CICLO UM							
Restaurante Alfa	6,32 (1 - 4) = Neutro 6,47 (5) = Neutro	3,9	4,0	3,7	4,0	4,5	4,5	2,5	3	0,65
Restaurante Beta	7,24 (1-4) = Favorável 6,72 (5) = Neutro	3,3	3,4	3,7	3,7	3,0	3,7	3,3	3,7	0,25
Restaurante Gama	6,72 (1 - 4) = Neutro 5,63 (5) = Neutro	3,3	3,8	3,3	4,0	3,0	3,7	2,0	3	0,59
MÉDIA DO SEGMENTO RESTAURANTE. (Dados da Autora, 2015)	6,76 (1 - 4) = Neutro 6,27 (5) = Neutro * Média dos três restaurantes estudados	3,15	3,53	2,15	2,96	2,90	3,57	2,72	3,01	0,42
ANÁLISE		SCORE GERAL		PROCESSOS		ORGANIZAÇÃO		AMBIÊNCIA INOVADORA		DESVIO PADRÃO
Empresas que participaram do Programa ALI /SERGIPE 2011 - Alimentos. Neto e Teixeira, 2014.	Ciclo final não especificado no artigo.	1,99		1,49		1,66		1,55		0,19

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Segundo Neto e Teixeira (2014) a inovação nas empresas ajudam a diminuir o grau de mortalidade delas, além de proporcionar um diferencial competitivo. Foram analisadas empresas atendidas pelo Programa ALI no Estado de Sergipe onde o grau médio de inovação da cadeia Produtiva de Alimentos apresentou um score médio de 1,99, o que denota um indicador incipiente para a inovação. As dimensões pesquisadas neste artigo: Processos - apresenta um score de 1,49; Organização - score médio de 1,66 e Ambiência Inovadora 1,55. Para efeito comparativo dessa análise do score médio e das dimensões mais impactadas dos restaurantes pesquisados no ciclo 1 que ainda não chegaram ao término do programa, elaborou-se a tabela 6.

Percebe-se um desempenho muito superior dos restaurantes atendidos pela autora ao das empresas pesquisadas no Estado de Sergipe com score geral de 3,53 e na dimensão organização apresentam-se como inovadores sistêmicos, porém no tocante as dimensões processos e ambiência inovadora o score médio geral é de inovadores ocasionais. No tocante aos três restaurantes, foco da pesquisa, o Alfa e Gama no score geral, dimensões processos e

organização apresentam score de inovadores sistemáticos e só na ambiência inovadora que se apresentam como inovadores ocasionais. Já o Restaurante Beta no score geral apresenta-se como inovador ocasional, no entanto nas dimensões pesquisadas já aparece como sistêmico, muito embora tenha aderido com atraso de um ano, pois substituiu uma desistência.

Tabela 6: Comparativo com segmento de Alimentação de Sergipe e os restaurantes atendidos pela autora x três restaurantes da pesquisa.

ANÁLISE	SCORE GERAL	PROCESSOS	ORGANIZAÇÃO	AMBIÊNCIA INOVADORA	DESVIO PADRÃO
Empresas que participaram do Programa ALI /SERGIPE 2011 - Alimentos. Neto e Teixeira, 2014.	1,99	1,49	1,66	1,55	0,19
Empresas que ainda estão participando do Programa ALI /Natal - 2014/2016 - Restaurantes. Atendidos pela Autora, 2015.	3,53	2,96	3,57	3,01	0,28
Restaurante Alfa	4,00	4,00	4,50	3,00	0,54
Restaurante Beta	3,40	3,70	3,70	3,70	0,13
Restaurante Gama	3,80	4,00	3,70	3,00	0,38

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Em relação ao clima organizacional e o radar da inovação, tabela 7, percebe-se que o restaurante Alfa se destaca em todos os scores do radar da inovação, exceto no de ambiência inovadora, embora tenha evoluído do ciclo zero para um em 0,5 pontos. Na ECO apresenta um clima neutro nos quesitos de 1 a 4 (Apoio da chefia; Recompensa; Conforto físico e Coesão entre colegas) e também neutro no 5 (Controle e pressão) fatores mais detalhados na análise do quadro 9 já apresentado acima.

O Restaurante Beta apresenta um score médio geral abaixo da média do segmento atendido pela autora e abaixo do Alfa e Gama, porém muito acima do score geral médio do segmento de alimentação do Estado de Sergipe. No tocante as outras dimensões processos e organização e ambiência inovadora, ambas com (3,7) supera a média do segmento restaurante atendido pela autora, configurando inovador sistêmico nessas dimensões e inovador ocasional na média geral das 13 dimensões, e no tocante aos de Sergipe supera com larga folga. Na ECO apresenta um clima favorável para as dimensões de 1 a 4 e Neutro para controle e pressão.

Já o Restaurante Gama apontou um score médio geral de 3,8 superior ao do segmento de restaurantes atendidos pela autora e extremamente superior aos de Sergipe. No tocante as dimensões processos e organização demonstra ser inovador sistemático, no entanto, na ambiência inovadora encontra-se ainda inovador ocasional e pouco abaixo da média do

segmento restaurantes. Na ECO apresenta um score de clima neutro tanto nas dimensões de 1 a 4 como na referente a controle e pressão.

Tabela 7: Comparativo do radar da inovação com segmento de Alimentação de Sergipe e os restaurantes atendidos pela autora x radar dos três restaurantes da pesquisa e o clima organizacional deles.

ANÁLISE		SCORE GERAL		PROCESSOS		ORGANIZAÇÃO		AMBIÊNCIA INOVADORA		DESVIO PADRÃO
EMPRESAS	CLIMA ORGANIZACIONAL	CICLO ZERO (INICIAL)	CICLO UM							
Restaurante Alfa	6,32 (1 - 4) = Neutro 6,47 (5) = Neutro	3,9	4,0	3,7	4,0	4,5	4,5	2,5	3,0	0,65
Restaurante Beta	7,24 (1-4) = Favorável 6,72 (5) = Neutro	3,3	3,4	3,7	3,7	3,0	3,7	3,3	3,7	0,25
Restaurante Gama	6,72 (1 - 4) = Neutro 5,63 (5) = Neutro	3,3	3,8	3,3	4,0	3,0	3,7	2,0	3,0	0,59
MÉDIA DO SEGMENTO RESTAURANTE	Não avaliado	3,15	3,53	2,15	2,96	2,90	3,57	2,72	3,01	0,42
Empresas que participaram do Programa ALI/SERGIPE 2011 - Alimentos. Neto e Teixeira, 2014.	Ciclo final não especificado no artigo.	1,99		1,49		1,66		1,55		0,19

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Finalizando os resultados pode-se aferir que os três restaurantes apresentam em algumas dimensões serem inovadores sistemáticos e em outras, inovadores ocasionais, porém com melhorias ao longo do processo de acompanhamento do programa ALI. Quanto ao clima o restaurante Beta é o único a apresentar uma média mais favorável, embora seus scores do radar sejam inferiores aos demais só superando-os no quesito ambiência inovadora que trata do quesito de criatividade, ambiente propício à inovação e canal de comunicação frente aos colaboradores. Os outros dois restaurantes apresentam clima neutro e médias bem inferiores no quesito ambiência inovadora, e até um grau a menos do que a média do segmento atendido pela autora no total de 42 restaurantes, contando inclusive para efeito de cálculo, com a média dos três aqui estudados.

7. CONCLUSÃO

O presente estudo apresentou como objetivo geral identificar as características do clima organizacional relacionando-o ao grau de inovação em empresas do segmento de Alimentação Fora do Lar – em três restaurantes na cidade do Natal/RN. Buscou-se fornecer um modelo de análise para verificar o impacto que o mesmo oferece sobre as empresas tendo-se como base a produtividade, a motivação e o ambiente propício à inovação. Por meio de um estudo descritivo, foi aplicado uma *survey*, de natureza quantitativa cuja população escolhida foram os colaboradores dos três restaurantes. Foi colhida uma amostra censitária por meio de

aplicação presencial, pela autora, de questionários individuais e sigilosos, com visitas as empresas e coleta dos dados com tabulação no Excel.

Quanto ao Radar da Inovação percebe-se que as empresas aqui estudadas embora sejam em sua maioria inovadoras sistemáticas não o são em todas as dimensões, como se pode perceber pela média geral do Alfa (4,0) e Gama (3,8) e ainda inovador ocasional com 3,4 o restaurante Beta ao se contabilizar as 13 dimensões analisadas. No entanto nas dimensões aqui avaliadas apresenta-se como inovador sistemático inclusive na dimensão ambiência inovadora, que é fator determinante no engajamento dos colaboradores, para a criação de um ambiente que estimule a criatividade e que o torne propício à inovação, apenas um, o restaurante Beta (3,7), apresentou grau de inovador sistemático. Predominando os maiores scores nas dimensões Geral (4,0) e Organização para o restaurante Alfa (4,5), porém não se destaca em ambiência inovadora com (3,0) o que o torna inovador ocasional e abaixo da média do segmento atendido pela autora. Já o Gama aparece em segundo lugar na média geral (3,8), empatou com o Alfa na dimensão processos (4,0), empatou com o Beta na dimensão organização (3,0) e na ambiência empatou com o Alfa (3,0) também sendo inovador ocasional nessa última dimensão.

Já em relação ao clima organizacional o único que se destacou e apresentou média favorável nas dimensões 1 – 4 foi o Beta que, embora seja em média inovador ocasional, apresenta melhor desempenho na dimensão ambiência inovadora. No entanto no quesito 5 que trata de controle e pressão empatou com os outros dois e apresenta clima neutro. O Alfa apresenta, nas cinco dimensões clima neutro, e baixo desempenho na dimensão ambiência inovadora, seguido do Gama com o mesmo perfil. Porém, ao serem analisados individualmente os setores dos restaurantes, observou-se que há focos de clima favorável, clima neutro e clima desfavorável o que puxou a média para clima neutro entre os três restaurantes estudados.

Para criar um ambiente favorável a inovação é preciso, segundo Villwock (2015), um trabalho de equipe, competente, criativa e que colabora entre si. Um ambiente propício, flexível, que estimule esse processo. E nesse contexto o clima organizacional favorável é condição *sine qua non*. As empresas estudadas apresentam desempenho superior à média em se tratando de inovação, porém apenas uma se destaca com um clima médio favorável e seu único destaque está em uma dimensão estudada pela inovação (ambiência inovadora). Infere-se que ao aprimorarem o estímulo à criatividade, ao criarem um canal para coleta de ideias e promoverem o engajamento da equipe esse ambiente torne-se propício à inovação e promova,

concomitantemente, um melhor ambiente onde a motivação, a produtividade e o engajamento estejam mais presentes.

Por fim, como limitações desse estudo destaca-se que os dados foram tratados de forma descritiva gerando necessidade de utilização de técnicas estatísticas mais robustas como análises multivariadas de dados, sendo a realização dessas análises a sugestão para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ABRASEL e FISPAL. **Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar**. 2015.

ANHEMBI. **População, amostra e amostragem**. Disponível em: <http://www2.anhemi.br/html/ead01/metodologia-pesquisa-cientifica-sequencial/lu02/lo1/index.htm>. Acesso em 23 nov 2015.

ARGYRIS, C. Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. **Administrative Science Quarterly**, 2 (4), 501-520, 1958. Disp. em: <http://www.jstor.org/stable/2390587?&seq=7#page_scan_tab_contents>. Acessado em 27 jun de 2015.

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

BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COLLIS, J. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INNOSCIENCE. **Pesquisa Evolução da Gestão da Inovação nas Empresas Brasileiras**. Disponível em: <http://www.innosciences.com.br/?pg=PublicacoesPesquisas>. Acessado em out 2014.

LEWIN, K. Field Theory and experiment in social psychology: concept and methods. **American Journal of Sociology**, 44 (6), 868-896, 1939.

MENEZES, I. G. GOMES, A. C. P. Clima Organizacional: uma revisão histórica do constructo. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, V. 16, n. 1, p. 158-179. 2010.

NETO, A. T da S. TEIXEIRA, R. M. Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **BBR**, Vitória, v. 11, n. 4, Art. 1, p. 1 - 29, jul.-ago. 2014.

O ESTADÃO. TOMAZELLI. I. **Restaurantes sentem cortes de gastos das famílias**. 11 de outubro de 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: FINEP, 2006.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, p. 75-81, abr. 2006.

SCHNEIDER, B. Organizational Behavior. **Annual Review of Psychology**, 36, 573-611. 1985.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE. **Guia para a Inovação**: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR, 2010. p. 44.

SEBRAE. **Painel Serviços**: dados com informações de 2014 – Brasil/RN/Natal. SEBRAE/NA, 2015.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A (Orgs.). **Escola, saúde mental e trabalho**. Brasília: Editora UnB, 1999. p. 241 – 269.

TORO, F. A. **El clima organizacional**: perfil de empresas colombianas. Medellín: Ciel. 2001.

VILLWOCK. L. H. de M. et al. **Promoção da cultura do empreendedorismo inovador**. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/inovapucrs/crialab-ambiente-de-promocao-de-co-criatividade.pdf>. Acessado em 12 nov 2015. p. 3.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Entrepreneurship. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo : Atlas, 1990.

MARTINS. M. C. F; OLIVEIRA. B de; SILVA. C. F da. PEREIRA. K. C; SOUZA. M. R. Construção e Validação de uma escala de medida de clima organizacional. **RPQT**. v. 4. N. 1. Jan – jul, 2004. p. 37-60.

OLIVEIRA. R. A. de; SANTOS. M. J. dos; TADEUCCI. M. de S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**. v. 27, n. 81, set-dez, 2011.

LITWIN, G. H. & Stringer, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v18, n. 2, 30-39, 1983.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M. & McIntyre, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986 .

CARVALHO. **Fases do endomarketing**. 2009. Disponível em:
<<http://endosegunda.blogspot.com.br/2009/04/fases-do-endomarketing.html>>. Acessado em:
04 dez de 2015.

ANÁLISE DA INOVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL NOS BARES DA CIDADE DE NATAL-RN

Elaine Carvalho de Lima

Miler Franco D'Anjour

O presente artigo analisa a gestão de inovação no segmento de bares da cidade de Natal e sua relação com o clima organizacional, com o intuito de identificar possíveis fatores que interferem no processo de geração de novas ideias. Em termos metodológicos, a pesquisa desenvolveu-se por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre a temática, bem como pela aplicação de um questionário baseado na análise de Oliveira, Santos e Tadeucci (2011). Para a análise foi selecionada três empresas participantes do Programa Agente Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Os resultados revelaram que a análise das quatro dimensões do clima organizacional definido no presente trabalho mostrou que a dimensão condições de trabalho foi a melhor avaliada pelos colaboradores nas três empresas analisadas. Além disso, os principais resultados da ferramenta radar evidenciaram que a gestão da inovação é incipiente nas empresas analisadas e o ambiente destinado à inovação é ainda pouco explorado, o que demonstra o pouco amadurecimento quanto a importância da inovação para o crescimento sustentável da empresa no mercado.

1. INTRODUÇÃO

As MPEs possuem uma significativa representatividade na economia do país, correspondendo aproximadamente a 99% dos estabelecimentos formais e 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Em outras palavras, contribui com uma grande parcela na geração de emprego, renda e atenuação das disparidades econômicas (SEBRAE, 2013).

Ao longo dos últimos anos, as mudanças no cenário econômico brasileiro resultaram em uma reestruturação das empresas brasileiras, estas adotaram uma série de estratégias, entre outras medidas, destacam-se a terceirização, fusões e alianças estratégicas, redução do quadro de pessoal, aumento da automação, entre outros. De modo geral, o padrão empresarial tem seu desempenho atrelado ao ambiente político econômico vigente que é marcado por grande competitividade entre as organizações (PORTER, 1996).

No contexto atual, é importante salientar que esse processo evidencia alguns dilemas e desafios da inserção do Brasil em um mundo mais globalizado. Ressalta-se que as atividades empreendedoras contribuem para o desenvolvimento econômico do país, atrelado a geração de emprego e renda na economia. Um dos quesitos importantes

no empreendedorismo diz respeito a inovação, que pode se constituir no motor do crescimento das empresas em um contexto competitivo (SCHUMPETER, 2004).

Entretanto, muitos são os desafios enfrentados pelas empresas que desejam inovar, o comportamento conservador de alguns empresários que resultam em aversão ao risco, receio pelo fracasso e o não compromisso no desenvolvimento de equipes (BENEDITTI e CARVALHO, 2006). Neste contexto, o ambiente de trabalho e todos os agentes nele envolvidos, pode se configurar como elemento importante no processo de geração de ideias e melhorias na organização.

Diante desse cenário, a análise da percepção dos colaboradores sobre o ambiente organizacional pode contribuir no entendimento das principais dificuldades que os colaboradores passam no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional pode ser uma estratégia para melhorias no ambiente de trabalho.

Diversas são as definições do que venha a ser o clima organizacional, de modo geral, expressa o estado de ânimo ou a atmosfera psicológica dos funcionários de uma empresa, em um determinado momento (LUZ, 2003). Além disso, a satisfação dos clientes externos depende da satisfação dos clientes internos (funcionários).

Salienta-se que a inovação constitui uma das principais estratégias de sustentabilidade e posicionamento mercadológico (PORTER, 1996). Portanto, espera-se que a existência de um clima organizacional favorável na empresa perpetue a cultura de inovação no ambiente.

Dessa forma, este artigo tem por objetivo analisar a relação do ambiente de trabalho e inovação no segmento de bares na cidade de Natal/RN. Parte-se do pressuposto que o ambiente de trabalho que possua um clima organizacional favorável poderá contribuir para a difusão da cultura de inovação.

A escolha do lócus de análise justifica-se pelo fato de que no estado do Rio Grande do Norte, as MPEs representam 99% estabelecimentos formais e 57,7% dos empregos formais no estado (RAIS, 2012). Sendo que uma das atividades econômicas que trouxe muitas oportunidades é o de “Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas”¹.

Além disso, estatísticas recentes mostram que em 2014 o estoque de emprego formal nas atividades econômicas de “Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas” foi de aproximadamente 15000 empregos formais no estado do Rio Grande do Norte. Destes aproximadamente 80 % dos empregos estão

¹ Descrição de acordo com a CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) que abrange, entre outras atividades, a venda de comida preparada e atividades de servir bebidas alcoólicas.

concentrados na Região Metropolitana de Natal (RMN). Quanto ao número de estabelecimentos formalizados nessa atividade econômica, existem atualmente aproximadamente 1500 estabelecimentos no estado do RN (RAIS, 2014).

Ademais, para a realização do presente estudo utilizou-se como critério de seleção, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) participantes do Programa Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/ CNPq (ALI) no estado do Rio Grande do Norte. O ALI é um dos programas de fomento à inovação no país que é coordenado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O programa consiste em um acompanhamento das MPE durante dois anos com o intuito de sensibilizar a cultura da inovação perante os empresários dessa categoria de empresas.

O trabalho está estruturado em mais quatro seções, além dessa parte introdutória. A seção seguinte apresenta a fundamentação teórica com base no tema da inovação e clima organizacional. A terceira seção expõe a metodologia utilizada neste estudo. A quarta seção mostra os resultados alcançados. E por fim, as conclusões.

2. ANÁLISE DA INOVAÇÃO NAS MPEs

Nas últimas décadas o desenvolvimento sistemático dos laboratórios de pesquisas tem possibilitado que as empresas se antecipem as inovações de outras empresas do mercado. Em certa medida, em um contexto concorrencial, uma proteção efetiva se encontra na capacidade da firma se antecipar ou enfrentar em pé de igualdade, as ameaças de inovações de processos, produtos e técnicas de comercialização de seus concorrentes (PENROSE, 2006).

Penrose (2006) também argumenta que as empresas mais sucedidas são aquelas que possuem alguns recursos internos que possibilitem angariar as oportunidades de expansão. De modo geral, a capacidade gerencial, conhecimento tecnológico e as inovações se constituem em elementos cruciais para a expansão das firmas (GONÇALVES, 2002; PENROSE, 2006).

É inegável a importância das pesquisas e as vantagens competitivas advindas para as empresas. Entretanto, como bem salienta Penrose (2006), para as pequenas empresas a utilização de recursos para pesquisas em geral e aquisição de novos conhecimentos é uma estratégia bastante dispendiosa, uma vez que os recursos muitas vezes são escassos para essa categoria de empresas. Em última análise, para as pequenas empresas as pesquisas tenderão a garantir alguma vantagem se houver ideias específicas e suficientemente originais sobre o que se quer encontrar.

Nesse sentido, a inovação nada mais é que o resultado da busca por maiores lucros, mediante a obtenção de vantagens competitivas entre as empresas, tais vantagens associam-se a busca por diferenciação nas mais diversas dimensões da empresa (POSSAS, 2002; SCHUMPETER, 1984).

A análise pioneira sobre inovação surge com Schumpeter (1984), o enfoque schumpeteriano remete a inovação como qualquer mudança no espaço econômico. Dessa forma, não trata-se apenas de mudança tecnológica, mas qualquer alteração no espaço econômico, onde as empresas realizam ações que resultem em vantagens e ganhos competitivos.

Ainda segundo o autor, a inovação é um fenômeno do desenvolvimento econômico que se associa ao processo ininterrupto de “destruição criativa”, ou seja, a promoção de produtos novos em substituição dos antigos. Ademais, tal processo finda por sustentar a lógica de acumulação na sociedade capitalista (SCHUMPETER, 1934).

Outrossim, muitos estudos destacam a inovação como trajetória para sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Assim, a busca por novas soluções para atender o mercado consumidor, em última análise, a ação de inovar é uma estratégia para manutenção da competitividade das empresas (GARCIA, 2008; ZAWISLAK, 2004). Independentemente da forma que o processo de inovação ocorra nas empresas, os estudos convergem para a ideia de que a inovação ocorre quando um produto /serviço se destina ao mercado para comercialização e tenha como consequências mudanças na competitividade das empresas envolvidas (GARCIA, 2008).

Barbieri et al (2002) chama atenção para a existência de elementos internos e externos que favorecem ou não a cultura da inovação. Entre os elementos externos os autores destacam: aspectos relacionados a estrutura de mercado, como, o grau de barreiras a entrada e saída de novas empresas; o ambiente político e econômico; legislação trabalhista, entre outros. Quanto aos fatores internos, destacam-se: nível de comunicação interna; estímulo à criatividade e geração de novas ideias; políticas de desempenho e recompensas; existência de um clima inovador, entre outros fatores.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir da análise da inovação, percebe-se que o ambiente de trabalho pode favorecer ou torna-se um fator impeditivo no processo de criatividade e inovação. Nesse

sentido, o conceito de clima organizacional permeia essa relação e pode auxiliar na concepção do ambiente ideal para o desenvolvimento da cultura da inovação.

O clima organizacional pode ser compreendido como percepções que as pessoas possuem quanto seu ambiente de trabalho. Ou ainda, no entendimento do ambiente de trabalho e no comportamento dos colaboradores que podem influenciar diretamente no desempenho das organizações (LUZ, 2003; SIQUEIRA, 2008). Inclusive, na satisfação no ambiente de trabalho, na rotatividade e no comprometimento com a missão da empresa.

Coda (1993) também ratifica que o clima organizacional evidencia o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos diversos aspectos da cultura da empresa, entre estes: missão da empresa, reconhecimento e política de valorização dos funcionários e no modelo de gestão.

Assim, o clima organizacional pode ter impactos na qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas que pode resultar em reclamações por parte dos clientes. Entretanto, é de suma importância que os gestores percebam que possíveis falhas na qualidade dos serviços podem estar relacionadas ao contexto ambiental em que os funcionários estão inseridos.

Para Chiavenato (2003), o clima organizacional abrange uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Relaciona-se ao ambiente interno da empresa existente entre as pessoas que fazem parte do meio organizacional e ao nível de motivação dos participantes.

Em suma, as diferentes conceituações de clima organizacional perpassam pela ideia de como o colaborador percebe o ambiente de trabalho, como a compreende e reage as tais interpretações. Nesse sentido, o clima organizacional não é algo estático, mas possui uma dinamicidade que está em constante mudança e ressignificação por parte dos colaboradores (GASPARETTO, 2002).

Gasparetto (2002) chama atenção que o clima organizacional pode também ser afetado por fatores externos, tais como: contexto econômico e político do país, mercado de trabalho e fatores ligados a legislação e participação sindical.

Uma das principais formas de se avaliar o clima é através de pesquisas internas, conhecidas como Pesquisa de Clima Organizacional. Destarte, a pesquisa de clima organizacional configura-se como um importante mecanismo para melhorar o ambiente interno da empresa, pois a partir análise do diagnóstico da pesquisa podem-se desenvolver programas voltados para melhorias na qualidade e produtividade do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2003).

Entre os modelos de pesquisa de clima organizacional três merecem destaques: Modelo de Litwin e Stringer (1968); o Modelo de Kolb (1986) e o Modelo de Sbragia (1983). O modelo de Litwin e Stringer (1968) foi pioneiro na aplicação de grandes empresas, utilizando-se de um questionário com base em nove fatores/ indicadores. Com o aperfeiçoamento do modelo anterior surge o modelo de Kolb (1986), este faz uso de uma escala de sete fatores, destacando-se os indicadores de amizade e boas relações na organização. Por fim, o modelo de Sbragia (1983) abrange vinte fatores/ indicadores e surgiu a partir de um estudo empírico com o setor público (BISPO, 2006; PAULA et al, 2011).

Em tese, as empresas inovadoras possuem em seu ambiente alguns fatores condicionantes para a geração das inovações, atrelado ao estímulo e incentivo às criações e novas ideias por parte das pessoas que fazem parte da empresa (MACHADO, 2004; BARBIERI, 2002).

4. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a temática abordada nesse estudo. Além disso, foi aplicado um questionário que é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 1985). Os questionários foram aplicados em três empresas do segmento de bares e entregues pelo pesquisador no período de 10 de novembro a 04 de dezembro de 2015, atingindo 100% dos colaboradores das empresas selecionadas.

Com relação a definição do universo foram selecionadas 3 empresas atendidas pelo Programa ALI do SEBRAE/ RN do segmento de bares com sede na Região Metropolitana da Cidade de Natal. Quanto ao critério de amostra, foi adotada a amostragem não-probabilística, pois para esse tipo de estudo a representatividade exata não torna-se necessária (BABBIE, 1999). Assim, as empresas foram selecionadas a partir do critério de adesão e não aleatoriamente.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é um levantamento ou *survey*, pois consiste em fazer inferências sobre uma amostra ou grupos de uma população. Com relação aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que busca identificar ou descrever possíveis características ou fenômenos que ocorrem na população ou subgrupos. Por fim, quanto ao método, a pesquisa é caracterizada por ser

quantitativa, pois se apoia na mensuração dos fenômenos e analisa os dados por meio de procedimentos estatísticos (COLLIS, 2005).

Num primeiro momento foi definido as dimensões e variáveis que comporiam o questionário. Por fim, foi construído uma escala de classificação do clima organizacional em fraco, moderado e satisfatório, vide quadro 1. A escala adotada possui um intervalo de 1 a 10, onde quanto mais pontos de escala mais satisfatório será o resultado do clima organizacional.

Faixas de índices	Avaliação
1,0 – 3,9	Desfavorável
4,0 – 6,9	Neutro
7,0 – 10,0	Favorável

Quadro 1: Parâmetros para análise do clima organizacional
Fonte: Dados da pesquisa 2015

A coleta de dados para o presente trabalho foi através da aplicação de um questionário adaptado a partir do estudo de Oliveira, Santos e Tadeucci (2011). O instrumental divide-se em 4 grupos de questões, perfazendo um total de 30 questões fechadas. A primeira parte do questionário está relacionada as condições de trabalho e liderança, abrangendo a maneira pela qual os colaboradores entendem e sentem como a empresa se encontra atualmente. O segundo bloco do questionário diz respeito ao relacionamento interpessoal e comunicação, ou seja, a realidade do colaborador em relação ao seu ambiente de trabalho, no que tange ao relacionamento com os colegas, superiores e na transparência de tomada de decisões. O terceiro grupo aborda questões específicas sobre a dimensão reconhecimento e comprometimento, que abrange a realidade do colaborador, quanto a carga horária de trabalho, salário e benefícios, treinamento e valorização. Por fim, o último grupo refere-se a promoção da criatividade e inovação, assim, perpassa por questões sobre liberdade e autonomia para inovar, disponibilidade de recursos, apoio da chefia, entre outros.

Ademais, é importante informar que com o intuito de preservar a imagem das empresas estudadas, os dados cadastrais foram mantidos em sigilo. Para identificação das empresas foram utilizadas as letras A, B e C.

Com intuito de mensurar a inovação, a ferramenta utilizada foi o Radar da Inovação que é o instrumento aplicado nas empresas atendidas pelo Programa ALI no estado do Rio Grande do Norte. Importante salientar que durante os dois anos de acompanhamento das empresas participantes do ALI, o Radar da Inovação é aplicado

em outros momentos (R_0 , R_1 , R_2 e R_3), com intuito de verificar a evolução da empresa quanto as estratégias de implementação da cultura da inovação.

O instrumento de análise, Radar da Inovação, teve origem em um estudo realizado por Sawhney et al (2006) com 12 dimensões nas quais as empresas têm oportunidades de realizar inovações. Tal instrumento foi posteriormente adaptado por Bachmann e Destefani (2008) para avaliar o grau de inovação em pequenas empresas. Estes autores incluíram uma 13ª variável, “Ambiência Inovadora”, vista como fundamental na geração de um clima organizacional favorável à inovação.

O Radar da Inovação analisa treze dimensões, a saber: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede, e Ambiência Inovadora. O Quadro 2 descreve as dimensões analisadas no Radar e as variáveis que compõem cada dimensão abordada.

Dimensão	Definição	Variáveis
Oferta	Relaciona-se a introdução de novos produtos e serviços no mercado com novas ou significativas melhorias nas suas características e desempenho.	a- Novos produtos; b- Ousadia; c- Resposta ao Meio Ambiente; d- Design.
Plataforma	Conjunto de componentes comuns, processos e tecnologias para criar uma ampla gama de produtos e serviços, utilizando-se de uma mesma plataforma.	a- Sistema de produção; b- Versões de produtos.
Marca	Entende-se como os símbolos, slogans ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem aos clientes e também na transferência para uma nova categoria de produtos.	a- Proteção de marca; b- Alavancagem da marca.
Clientes	Centra-se na identificação das necessidades não atendidas pelos clientes, ou ainda, na identificação de novos nichos de mercado.	a- Identificação das necessidades dos clientes; b- Identificação de mercados; c- Uso das manifestações dos clientes.
Soluções	Combinação personalizada ou integrada de serviços, produtos e informações para resolver o problema do cliente.	a- Soluções complementares; b- Integração de recursos.
Relacionamento	Interações que os clientes têm com a empresa a fim de criar a fidelização dos clientes com base no fornecimento de experiências positivas.	a- Facilidades e amenidades; b- Informatização.
Agregação de Valor	A criação de novos meios para geração de valor dos produtos e serviços	a- Uso dos recursos existentes; b- Uso das oportunidades de interação.
Processos	Concepção e implementação de um processo de negócio interno novo ou significativamente melhorado em qualquer área funcional, em busca de uma maior eficiência e qualidade.	a- Melhorias dos processos; b- Sistema de gestão; c- Certificações; d- Softwares de gestão; e- Aspectos ambientais; f- Gestão de resíduos.
Organização	Implementação de mudanças na estrutura ou na gestão dos métodos de organização, em	a- Reorganização; b- Parcerias;

	certa medida como a empresa está estruturada.	c- Visão externa; d- Estratégia Competitiva;
Cadeia de Fornecimento	Refere-se aos aspectos logísticos da atividade, tais como, transporte e estoque de matéria prima.	a- Cadeia de Fornecimento
Presença	Associa-se a criação de novos pontos de venda dos produtos/ serviços, ou ainda, a utilização dos já existentes de maneira criativa.	a- Pontos de venda; b- Intermediação
Rede	De modo geral, relaciona-se aos recursos usados para obtenção de uma ótima comunicação entre a empresa e seus clientes.	a- Diálogo com o cliente
Ambiência Inovadora	Trata-se da implementação de um ambiente propício à inovação.	a- Fontes externas de conhecimento I, II, III e IV; b- Propriedade Intelectual; c- Ousadia Inovadora; d- Financiamento da Inovação; e- Coleta de Ideias.

Quadro 2: Dimensões do Radar da Inovação

Fonte: Adaptado a partir de Sawhney et al (2006); Bachmann e Destefani (2008)

Além disso, o grau de inovação é avaliado pela pontuação gerada pelo Radar, que varia de 1,0 a 5,0 pontos. Considerando-se que o score gerado de 1,0 a 2,9 como empresa pouco inovadora; a pontuação de 3,0 a 3,9 é característica de uma empresa que inova ocasionalmente e, por fim, os valores entre 4,0 a 5,0 são empresas com uma cultura de inovação mais difundida em âmbito interno, portanto, são definidas como inovadoras sistêmicas (BACHMANN, DESTEFANI, 2006).

A inclusão da 13ª dimensão, ambiência inovadora, permite a investigação de fontes externas de conhecimento, tais como: as consultorias e apoio de instituições de fomento a pesquisa e inovação; obtenção de financiamento para inovação; registro de patentes, entre outros.

Espera-se que as informações e constatações adquiridas na pesquisa possam sustentar uma melhor compreensão sobre o processo de inovação no segmento escolhido. A partir da experiência do empresário, a investigação do cenário atual e os desafios impostos pelo mercado podem auxiliar no entendimento do processo de inovação na empresa e como o clima organizacional influencia nesse processo.

5. RESULTADOS- ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise do clima organizacional das Empresas A, B e C, os colaboradores foram questionados sobre quatro dimensões: condições de trabalho e liderança; relacionamento interpessoal e comunicação; reconhecimento e comprometimento; promoção da criatividade e inovação.

A tabela 1 ilustra os resultados das empresas para a dimensão 1 (condições de trabalho e liderança), observa-se que todas as empresas tiveram uma média na qual considera-se o clima favorável nessa dimensão. Importante salientar que a pergunta mais bem pontuada para as três empresas foi sobre a imagem da empresa na sociedade. Enquanto, que as perguntas relacionadas ao investimento realizado pela empresa para o colaborador e reconhecimento pelo bom desempenho obtiveram as menores notas.

Tabela 1: Dimensões do Clima Organizacional

Bloco 1- Condições de Trabalho e Liderança				
	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Empresa A	8,8	4,0	9,0	1,23
Empresa B	8,4	3,0	10,0	1,63
Empresa C	7,5	4,0	8,0	1,24

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

A tabela 2 demonstra os resultados das empresas para o segundo bloco de questões (Relacionamento Interpessoal e Comunicação), observa-se que as empresas A e C tiveram como resultado um clima favorável. Ao passo que, a empresa B teve um clima neutro. A partir disso, pode-se constatar que nas empresas A e C, a pergunta relacionada ao nível de satisfação com o preparo para a realização das atividades foi a que obteve maior pontuação. Em contrapartida, para a empresa B a autonomia para propor soluções foi a menos pontuada.

Tabela 2: Dimensões do Clima Organizacional

Bloco 2- Relacionamento Interpessoal e Comunicação				
	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Empresa A	7,5	3,0	7,5	1,03
Empresa B	6,3	1,0	7,0	1,23
Empresa C	7,8	2,0	8,0	1,34

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

A tabela 3 mostra os resultados das empresas para o terceiro bloco de questões (Reconhecimento e Comprometimento), observa-se que as empresas A e C tiveram como resultado um clima favorável. Ao passo que a empresa B teve um clima neutro. A partir disso, pode-se constatar que nas empresas A e C, a pergunta relacionada ao nível de satisfação com o preparo para a realização das atividades foi a que obteve maior

pontuação. Em contrapartida, para a empresa B a autonomia para propor soluções foi a menos pontuada nessa dimensão.

Tabela 3: Dimensões do Clima Organizacional

Bloco 3- Reconhecimento e Comprometimento				
	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Empresa A	6,5	1,0	7,0	1,02
Empresa B	7,0	2,0	8,0	0,95
Empresa C	6,0	1,0	8,0	0,80

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Por fim, a tabela 3 revela os resultados das empresas para o quesito promoção da criatividade e inovação, observa-se que as empresas A e B tiveram como resultado um clima neutro. Enquanto que a empresa C teve um clima desfavorável. A partir disso, foi possível fazer as seguintes constatações: existência de críticas quanto apresentação de novas ideias; poucos são os recursos destinados a inovação; dificuldades na aceitação e implementação de novas ideias; falta de liberdade para inovar e pouco reconhecimento e valorização para inovação.

Tabela 4: Dimensões do Clima Organizacional

Bloco 4- Promoção da Criatividade e Inovação				
	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Empresa A	6,2	1,0	9,0	1,04
Empresa B	6,5	1,0	8,0	1,29
Empresa C	5,8	1,0	7	0,98

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Analisando as quatro dimensões discutidas anteriormente, foi possível observar que a dimensão condições de trabalho foi a melhor avaliada com resultados favoráveis para as três empresas, onde nenhum dos colaboradores nas três empresas atribuiu nota menor que 3,0 para essa dimensão. A dimensão que foi menos pontuada foi a “promoção da criatividade e inovação”, o que revela grandes desafios na implementação da cultura da inovação nas MPEs. Especialmente, no amadurecimento das empresas quanto a importância da inovação para o crescimento e competitividade da empresa.

Quanto ao radar de inovação, a tabela 5 ilustra os resultados da média global das empresas A, B e C. Os dados corroboram com os resultados vistos no clima

organizacional, verifica-se que as empresas A e B são pouco inovadoras e a empresa C possui um comportamento de inovação ocasional. Ademais, quando analisado a dimensão ambiência inovadora nas três empresas observa-se que apesar do aumento do score do ciclo 0 para o ciclo 1, as empresas ainda destinam poucos esforços para essa área.

Tabela 5: Radar da Inovação: Média Global x Dimensão Ambiência Inovadora por empresa

Empresas	Média Global- Dimensões do radar		Ambiência Inovadora	
	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 0	Ciclo 1
Empresa A	2,8	2,9	1,8	2,0
Empresa B	2,5	2,6	1,8	2,0
Empresa C	3,0	3,0	1,5	1,7

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Os resultados demonstram os desafios que permeiam a realidade das empresas em análise, especialmente na condução de um ambiente com maior envolvimento dos colaboradores no processo de inovação, sem esquecer dos obstáculos advindos de um clima organizacional desfavorável.

Além de tudo, foi observada a inexistência de uma metodologia formal para o desenvolvimento da cultura da inovação internamente. Inclusive na busca por capacitação em instituições de apoio, tais como, SEBRAE e SENAC, entre outros. Esses resultados revelam também aspectos importantes das características dos empreendedores das três empresas que iniciaram suas atividades empreendedoras por necessidade, ou seja, tal característica nos mostra que a atividade de empreender foi escolhida por não ter outra opção de trabalho e que pode resultar em diferentes graus de motivação dos empreendedores.

Nesse sentido, as novas ideias e o surgimento de inovações na empresa, estão associadas ao estímulo a criatividade, especialmente, no ambiente de trabalho. Assim, a geração de ideias e a proposição para solucionar problemas torna-se um fator relevante para a geração de inovações (BYRD E BROW, 2003).

6. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar o clima organizacional em três empresas do segmento de bares da cidade de Natal/ RN e sua relação com a inovação. Em linhas gerais, o diagnóstico do clima organizacional pode trazer contribuições para a

compreensão de possíveis fatores que influenciam o ambiente de inovação das empresas. Contribuindo para averiguar possíveis variáveis que interfiram no processo de inovação.

A análise das quatro dimensões do clima organizacional definido no presente trabalho mostrou que a dimensão condições de trabalho foi a melhor avaliada pelos colaboradores nas três empresas analisadas. Em contrapartida, a dimensão menos pontuada foi a que diz respeito a inovação, dimensão “promoção da criatividade e inovação”. Estes resultados demonstram ainda o pouco amadurecimento quanto a importância da inovação para o crescimento sustentável da empresa no mercado.

Ademais, os resultados do radar da inovação evidenciam os desafios na implementação da cultura da inovação nas empresas, quando analisado a dimensão ambiência inovadora observa-se que apesar do aumento do score do ciclo 0 para o ciclo 1, as empresas ainda destinam poucos esforços para essa área.

Uma observação importante, é que as empresas tendem a preservar pessoas que se adaptem a seu clima e esse comportamento se perpetua como uma herança cultural na empresa. O que alguns autores, como Gomes (2002) traduz o clima organizacional como o “meio ambiente psicológico” da organização.

Um clima organizacional favorável resulta na satisfação dos agentes envolvidos afetando sua maneira de agir, o que pode criar na empresa um ambiente para o desenvolvimento da criatividade e abertura para novas mudanças.

Diante da análise realizada, sugere-se para futuros trabalhos a exploração de outros fatores que possam influenciar a inovação nas empresas, tais como, aspectos relacionados a cultura organizacional que não foi tratado no presente trabalho e que está concatenado com o sistema de crenças e valores difundidos pela gestão da empresa. Assim, contribuições que relacionem o clima e cultura organizacional com a inovação nas MPEs poderão enriquecer os resultados aqui alcançados.

REFERÊNCIAS

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.

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

BARBIERI, J. C. et al. **Meio Inovador Interno e Modelo de Gestão: uma análise de dois casos**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. Anais... Salvador, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

COLLIS, J. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2 ed, 2005.

GARCIA, J. G. **Um estudo sobre as formas de inovação e os critérios de avaliação dos prêmios de inovação**. Dissertação de mestrado em administração. Universidade de Caxias do Sul., 2008.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações.

Revista de Administração de Empresas, São Paulo : v. 42, 2002.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional**: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

OCDE- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3ª Ed. Tradução FINEP, 2006.

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, 2011.

PAULA, P. et. al. Clima e cultura organizacional em uma organização

pública. **Gestão & Regionalidade**, São Paulo, vol. 27, nº81, p. 59-73, set-dez/2011.

PENROSE, E. H. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006 (capítulo 7).

RAIS (2004), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).). Brasília (DF), Ministério do Trabalho e Emprego. CD-ROM.

SAWKNEY, M; WOLCOTT, R; ARRONIZ, I. **As 12 dimensões da inovação**, MIT Sloan Management Review, Massachusetts Institute of Technology, p. 75-81, spring, 2006.

SEBRAE- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. /

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – Brasília, DF; DIEESE, 2013.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984 (capítulos 7 e 8).

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA TRAJETÓRIA DA DIMENSÃO PROCESSOS
NAS EMPRESAS DE AUTOSSERVIÇO ALIMENTAR ATENDIDAS PELO
PROGRAMA ALI, NA REGIÃO DO SERIDÓ ORIENTAL.**

**Rauane Dharlly Silva
Napiê Galvê Araújo Silva**

1. INTRODUÇÃO

A cultura da inovação é alicerce indispensável para introduzir continuamente mecanismos de desenvolvimento organizacional. Sabe-se que, em meio ao nível de competitividade mercadológica, se sobressaem as empresas que utilizam diferenciais benéficos e produtivos em sua gestão. Àquelas que conseguem superar seus próprios desafios, se destacam por inspirar a mudança continuada de seus concorrentes, o que corrobora, inclusive, para melhorias acentuadas no mercado atuante.

Em função de contribuir para o desenvolvimento inovador, o programa Agentes Locais de Inovação (ALI) atende micro e pequenas empresas, em nível nacional, com acompanhamento continuado de ações de inovação e gestão nas empresas atendidas. É interessante frisar, que a atuação do programa ALI envolve tanto a prática, como sua consumação teórica. Portanto, este artigo viabiliza a comparação do conhecimento científico, com a constatação acompanhada do que ocorre no desenvolvimento real das empresas.

Como se sabe, cada empresa possui sua particularidade mercadológica, o que a diferencia das demais. Entretanto, o estudo aprofundado por segmento, propõe identificar as principais semelhanças do mercado, bem como das exigências dos clientes, da cadeia de fornecimento, da sociedade e de todos os envolvidos nesse exercício econômico. Portanto, é propósito desse estudo, acompanhar o grau evolutivo das empresas de autosserviço alimentar atendidas pelo programa ALI, na região do Seridó Oriental, com o foco na dimensão processos.

Optou-se pelo autosserviço alimentar por ser um segmento de consumo essencial, com mix diversificado (em função de um estabelecimento oferecer itens que atendam diversos perfis de clientes), consumo rápido, alto giro dos processos, alta competitividade e estar em contato direto com o consumidor final. Diante tal conjuntura, a dimensão processos é fator indispensável para o desenvolvimento da atuação interna, considerando, inclusive, seu engajamento e as influências externas.

Percebe-se que, em função da alta dinâmica processual dos autosserviços alimentares, é essencial a busca por maior produtividade, menor custo, maior efetividade das atividades desempenhadas, bem como a padronização e sequência lógica das atribuições, para assim, minimizar desperdícios e maximizar a rentabilidade empresarial.

Mediante tal dimensão, Paim (et. al., 2009, p. 25) afirma que “gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si”. Assim, houve trabalho, conseqüentemente, existe processo, e, desta forma, requer aprofundamento em sua gestão. Destarte, os mesmos autores acrescentam que “essa capacidade [de gerir processos] tem sido vista atualmente como uma forma eficaz de promover integração, dinâmica, flexibilidade e inovação nas organizações, de certa forma proporcionando paridade e/ou vantagem competitiva.”

Em acordo com tais características, desperta-se o interesse de pesquisa para responder a seguinte problemática: Quais as principais modificações ocorridas na dimensão processos na trajetória R0 para R1 das empresas de autosserviço alimentar atendidas pelo programa ALI, na região do Seridó Oriental/RN?

Em virtude da atuação do programa ser continuada e em ciclos, é propósito principal dessa pesquisa identificar a trajetória das principais ações da dimensão processos nas empresas de autosserviço alimentar atendidas pelo programa ALI, na região do Seridó Oriental/RN. Mediante tal propositura, faz-se essencial atender os seguintes objetivos específicos: Mapear e classificar as principais ações, na dimensão processos, praticadas pelas empresas; Comparar a trajetória (do R0 para o R1) do grau de inovação da dimensão processos; Sugerir novas ações de inovação na dimensão processos para as empresas analisadas;

De tal modo, o presente artigo é viabilizador da comparação teórico-prática, o que pode vir a evidenciar constatações semelhantes ou díspares. Logo, é essa a essência do desenvolvimento científico, bem como identificar o nível de influência da dimensão processos e, adiante, sugerir soluções ainda não implementadas pelas empresas estudadas.

2. INOVAÇÃO

Ao analisar a atividade do Programa Agentes Locais de Inovação, enfatiza-se sua significância em incentivar e acompanhar a cultura da inovação nas micro e pequenas

empresas que são atendidas. Desta forma, a inovação é o elo precursor do programa e o embasamento principal das ações estabelecidas e colocadas em prática.

Para a compreensão do termo inovação, é interessante destacar a influência de Joseph Schumpeter a partir do que definiu como “destruição criativa” em que o desenvolvimento econômico advém da contínua e dinâmica substituição de antigas por novas tecnologias. (Schumpeter, 1934 apud OCDE, 2005). Assim, o que seria inovação há dois anos, hoje pode não ser mais, ao passo que fora substituído por novos aspectos tecnológicos. Tal destaque remete ao ciclo de vida, assim, baseando especificamente no produto, Coral, Ogliari e Abreu afirmam:

A importância da inovação pode ser estabelecida, entre outros aspectos, com base no ciclo de vida do produto. Todo produto tem um ciclo de vida o qual é desenvolvido, tem uma fase de crescimento comercial, atinge a maturidade e, depois de certo tempo, começa a fase de declínio (2009, p. 1).

Por outro lado, ao se tratar de inovação, é necessário entendê-la como inclusive não apenas aos produtos, mais também aos demais aspectos da empresa. Em consonância, Scherer e Carlomagno afirmam que “Naturalmente são mais visíveis as inovações de produto e serviço, pois é aquilo que visualizamos enquanto consumidores. Entretanto, a inovação pode acontecer em diferentes partes do modelo de negócio e com diferentes intensidades” (2014, p. 40-41).

Mediante toda conjuntura da inovação e para melhor entendimento deste processo nas empresas, faz-se necessário seu conceito. Assim, de acordo com o Manual de Oslo, inovação caracteriza-se pela:

implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p.55).

Dessa forma, inovação não está ligada apenas ao produto, mas também aos processos, métodos de marketing e relações externas à empresa. Scherer e Carlomagno acrescentam inclusive, a inovação interligada ao retorno, por assim dizer, “em resumo, inovação não é simplesmente algo novo. É algo novo que traz resultados para a empresa. A inovação é a exploração de uma nova ideia com sucesso, resultando em grande retorno” (2009, p. 08).

O próprio Manual de Oslo (2005) diferencia a inovação em quatro tipos: de produto; de processo; de marketing e organizacional. Com base no propósito principal deste estudo,

faz-se interessante destacar inovações em processos como representantes de “mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição” (OCDE, 2005, p. 23).

Propositalmente, a inovação é fator de destaque para o desenvolvimento das empresas, pela busca contínua de aumento da eficiência e eficácia em sua atuação mercadológica. Assim, Coral, Ogliari e Abreu enfatizam “que o tema *inovação* vem se tornando o foco de discussões nas empresas e recebendo destaque como uma das principais estratégias para garantir sua sustentabilidade” (2009, p. 14).

No que se refere às micro, pequenas e médias empresas, percebe-se que, na maioria das vezes, não há condições diretas para a formação de um centro de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) próprios. Dessa forma, aqui se encontra a importância do acréscimo da dimensão ambiência inovadora, para análise desse perfil de empresas, através da busca de informações e novidades pela parceria em ambientes externos. De tal modo, o Manual de Oslo afirma:

As pequenas e médias empresas (PMEs) possuem necessidades mais especializadas em suas atividades. Isso aumenta a importância de uma interação eficiente com outras empresas e com instituições públicas de pesquisa para P&D, troca de conhecimentos e, potencialmente, para comercialização e atividades de marketing (OCDE, 2005, p.47).

Logo, enfatiza-se a necessidade de interação da empresa na busca por informações a partir do ambiente externo, valendo salientar o vínculo com instituições educacionais (universidades, sistema S), empresas de consultoria, fornecedores e participação de eventos como congressos e feiras; Assim como, também, é avaliado o ambiente interno, a partir das ideias advindas dos próprios colaboradores; Tais mecanismos são contributivos para o desenvolvimento dos micro e pequenos negócios.

3. EMPRESAS DE AUTOSSERVIÇO ALIMENTAR – MERCADINHOS E SUPERMERCADOS

Empresas de autosserviço alimentar atuam no mercado varejista, ou seja, possuem papel fundamental na cadeia de fornecimento destaque por possuir contato direto com o consumidor final. Em acordo com Bertaglia “varejo é uma combinação de atividades destinadas a vender produtos e serviços diretamente aos consumidores, para uso pessoal ou doméstico” (2009, p. 142). Logo, há maior proximidade com o consumidor final, o que viabiliza destaque na identificação das necessidades do público atingido.

Dentre as empresas varejistas, optou-se por atuar com os mercadinhos e supermercados. Para Parente (2011, p. 32), os mercadinhos, ou minimercados, adotam sistema de autosserviço, com check-outs e apresentam linha básica de produtos de mercearia, frios, laticínios e bazar; Já os supermercados apresentam uma linha mais completa de produtos, bem como adotam mais check-outs; Logo, o que diferencia é a infraestrutura de atendimento, o mix de produtos e o momento de incentivo ao consumo.

Bertaglia caracteriza supermercados como “redes de autosserviço projetadas para atender amplamente as necessidades dos consumidores, principalmente os itens que se referem ao lar e à alimentação” (2009, p. 145), acrescentando Kotler e Armstrong destacam que são lojas “projetadas para atender a todas as necessidades que os clientes têm de alimentação, artigos de lavanderia e de higiene pessoal e produtos domésticos” (2007, p. 331). Dessa forma, apresenta-se em destaque a diversidade e complexidade dos supermercados, tendo em vista o atendimento de públicos diferenciados, com hábitos e gostos diferentes, bem como a própria diversidade dos itens, tornando assim maior amplitude para o gerenciamento de seus processos.

Cabe destacar a característica do autosserviço, que, conforme ressalta Novaes, “o cliente do supermercado faz suas compras sozinho, apanhando as mercadorias e pagando ao sair do estabelecimento” (2007, p. 6), tal fator viabiliza diminuição dos custos através da não utilização de alto número de colaboradores (quando comparado às empresas que não são autosserviço), bem como proporciona maior quantidade de itens ofertados, através da organização das prateleiras e distribuição por setores.

De encontro, percebe-se que os supermercados, atualmente, não oferecem exclusivamente produtos alimentícios, assim, apresentam cada vez mais a necessidade de mix diversificado dos produtos, na busca de atender às necessidades e expectativas dos clientes, impulsionando, inclusive, o consumo.

Outro aspecto é o valor baixo dos produtos, com percentual de lucratividade relativamente baixo, desta forma “o modelo dos supermercados está relacionado às vendas de altos volumes, preço baixo e margem baixa. Para tanto, buscam trabalhar a cadeia de abastecimento com custos significativamente competitivos” (BERTAGLIA, 2009, p. 145). Desta forma “em lugar de buscar margens expressivas de lucro, esse tipo de varejista procurou reduzi-las, buscando ganhar com o maior giro nas vendas”. (NOVAES, 2007, p. 6).

Prontamente, percebe-se que os diferentes tipos de processos advindos da atividade do varejo supermercadista impactam diretamente nos resultados das empresas. Destarte, faz-se interessante perceber a gestão da inovação e dos processos atuantes em conjunto nesse tipo de

negócio. Tendo em vista a inovação ser aspecto preponderantemente novo ou significativamente melhorado, impactará no desenvolvimento dos supermercados, bem como sua atuação mediante o mercado de competitividade acirrada.

4. DIMENSÃO PROCESSOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Mediante a conjuntura da inovação, faz-se necessário especificar a dimensão processos, tendo em vista destacar os aspectos internos da empresa que corroboram para seu desenvolvimento e efetivo desempenho.

Bachmann e Destefani (2008, p. 11) definem os processos como “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 tempo de resposta (tempo de ciclo) menor”.

Já Scherer e Carlomagno (2009, p. 78) veem a dimensão processos como o “redesenho dos processos para aumentar eficiência”.

A esses conceitos percebe-se a essência do ser cada vez mais produtivo, assim, a padronização dos processos é de fator interveniente para a minimização dos erros no gerenciamento das atividades empresariais. Desta forma, Paim (et al.) enfatizam a importância da gestão de processos, a saber que:

as aplicações da gestão de processos têm uma amplitude significativamente maior que a implantação de melhorias diretamente nos processos. A gestão de processos pode ser utilizada para a uniformização de entendimentos; o *benchmarking*; o projeto de Sistemas; o reprojeto organizacional; a definição de indicadores de desempenho para uma organização por processos; o custeio por processos; a implantação de sistemas integrados; o desdobramento da estratégia; o projeto da cadeia de suprimentos; a gestão de conhecimento; a definição e a implantação de *workflow* e a gestão eletrônica de documentos, entre outras (2009, p. 26).

Outro fator que influencia é o aproveitamento dos resíduos de modo sustentável e ambientalmente responsável. Esse aspecto também é avaliado pela dimensão processos do Radar da Inovação. Percebe-se, portanto, a significativa importância dos processos para as empresas, bem como seu papel contribuinte para aumento da eficiência, eficácia e, conseqüentemente, efetividade do desenvolvimento empresarial.

Sabe-se, portanto, que o gerenciamento dos processos é indicado para todos os tipos de negócios, tendo em vista tais atribuições estarem presentes nos diversos tipos e classificações empresariais. Em conformidade, Côrrea assim descreve:

Qualquer produto ou serviço entregue a um cliente, interno ou externo à organização, é sempre resultado de um *processo de negócio*. Um processo de negócio é um conjunto de atividades relacionadas que trabalha de forma coordenada para criar ou agregar valor para o seu cliente. (2014, p. 124)

Em consonância, percebe-se a influência dos processos para a rentabilidade do negócio, na busca contínua pela maximização do lucro e minimização dos desperdícios. Se por um lado, o bom gerenciamento dos processos pode influenciar o aumento e melhoria dos resultados, corroborando com o desenvolvimento empresarial, por outro, sua má gestão pode causar desperdícios de investimento, aumento do tempo de atuação e aumento dos custos e esforços dedicados à manutenção do negócio.

A saber, que “o gerenciamento de operações e de processos pode melhorar ou quebrar uma empresa. Quando são bem gerenciados, os processos e as operações podem contribuir para o impacto estratégico do negócio de quatro formas: custo, receita, investimento e capacidade” (SLACK, et. al., 2013, p. 29). Logo, deve-se atentar para a gestão dos processos como fator preponderante para a melhoria dos resultados da empresa, bem como seu desenvolvimento mediante o mercado atuante.

Tendo em vista todo o contexto de processos, inicialmente fora caracterizado como especialmente para indústria, entretanto, tal gerenciamento ocorre, inclusive, em empresas de comércio e serviço, como assim descrevem Slack, ([et. al], 2013, p. 32):

O gerenciamento de operações, que tratava apenas dos processos essenciais de produção nas organizações industriais, expandiu-se e passou a incluir as organizações de serviço, os processos de operações não essenciais e os processos em outras funções como marketing, finanças e RH.

Assim sendo, é de vital importância a análise dos processos em empresas como comércio, a citar, por exemplo, os supermercados, onde há, em especial, o processo de entrada de mercadoria, estocagem e saída através das vendas. Tal procedimento remete à análise dos estoques, bem como o desenrolar da gestão de suprimentos, viabilizando a gama de produtos desejada pelos clientes, bem como evitando alta alocação de recursos que comprometam o rendimento da empresa, no que tange ao capital de giro.

No que diz respeito à inovação em processos, compreende-se “pela implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OCDE, 2005, p.58). Desta forma, a inovação efetivamente está presente quando há alguma novidade dos

processos, ou quando há mudanças de impacto quando comparadas aos processos utilizados anteriormente. Logo, destaca-se que a inovação nos processos agrega maior rendimento ao desenvolvimento da empresa ao viabilizar minimização dos desperdícios, bem como maximização efetiva dos recursos utilizados.

METODOLOGIA

Para atingir os objetivos elencados por esta pesquisa, cabe aqui definir o processo metodológico de estudo, a ser desempenhado para concretização e alcance dos resultados. Mediante a significância de caminhos teóricos em aplicabilidade ao desempenho e atuação empresarial, Roesch (2007, p. 118) destaca que: “uma variedade muito rica de situações problemáticas apresenta-se nas organizações. Estas oportunidades ou problemas podem ser explorados e analisados de forma mais completa por meio de métodos e técnicas”.

Assim, a metodologia utilizada funciona como elo entre o desenvolvimento científico e a ampliação do conhecimento teórico-prático, enfatizando, inclusive, o tema a ser abordado. Nas empresas muito pode ser explorado e identificado, assim neste estudo, busca-se conhecer as principais modificações ocorridas na dimensão processos das empresas de autosserviço alimentar atendidas pelo programa ALI, na região do Seridó Oriental/RN.

O programa ALI funciona com orientação continuada e foco em desenvolver o grau de inovação das micro e pequenas empresas atendidas. A mensuração é feita a partir do Radar da Inovação e o acompanhamento por meio do Ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir). Na primeira fase, aplica-se o R0, radar inicial para verificar a situação da empresa, a partir dele define-se estratégias e ações a serem praticadas para desenvolver a inovação no ambiente empresarial. Ao efetivar tais ações, aplica-se o segundo radar, chamado R1. Conforme a empresa exercita as ações, muda evolutivamente seu estágio mediante o projeto.

Mediante proposta apresentada, optou-se por realizar uma pesquisa quanti-qualitativa, a partir dos indicadores do Radar da Inovação e das observações *in loco*, visitas de acompanhamento do programa ALI e participações de eventos e reuniões.

A ferramenta Radar da Inovação foi inicialmente elaborada com 12 dimensões, por Mohabir Sawhney, Robert Wolcott e Inigo Arroniz (2006), publicado no trabalho “The 12 Different Ways for Companies to Innovate”. O radar da inovação se diferencia por apresentar todos os tipos de inovação numa única ferramenta.

A metodologia adotada pelo Programa Agentes Locais de Inovação utiliza as alterações e adequações desenvolvidas por Bachmann e Destefani (2008), particularmente

habituada para micro e pequenas empresas, com o acréscimo da dimensão ambiência inovadora e com uma abordagem mais qualitativa no que se refere ao desenvolvimento empresarial.

Destarte, esta pesquisa evidenciará informações quantitativas a partir de gráficos, tabelas e outros recursos visuais que melhor exponham as informações/comparativo, bem como serão feitas correlações teóricas e comentários a partir das observações do Agente Local de Inovação.

A abordagem será realizada com as empresas de autosserviço alimentar atendidas pelo programa ALI, na região Seridó Oriental/RN. Optou-se por esse segmento por considerar a quantidade significativa de empresas atendidas nesse setor. Atualmente, 09 supermercados e mercadinhos são acompanhados pelo programa, e já passaram pelo ciclo inicial, sendo assim possível comparativo entre o ciclo 0 e ciclo 01, através da aplicação dos radares R0 e R1. Essas empresas estão localizadas em Currais Novos e municípios vizinhos, como Cerro Corá, Lagoa Nova, Tenente Laurentino Cruz, e Florânia.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme dados apresentados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o setor de autosserviço brasileiro obteve expansão, nominal, de 8,4% em 2014. Já em termo real, o setor obteve aumento de 1,8%, também no período de 2014. Mediante o cenário enfrentado no ano de 2014, pode-se encontrar indicadores modestos, quando comparados aos resultados de anos anteriores.

Como destaca Hilário (2015), o “setor tem, em 2014, maior desaceleração dos últimos dez anos, mas segue crescendo e se adapta ao momento de turbulência macroeconômica, aumentando investimentos na manutenção de seu patrimônio e contendo a expansão física”. Dessa forma, percebe-se que a inovação é preponderante para melhor atuação dessas empresas no enfrentamento dos desafios do cenário macroeconômico, bem como contribuindo para melhor efetividade dos negócios junto à satisfação e atendimento das necessidades dos clientes.

No que tange às empresas pesquisadas, são todas caracterizadas como Empresas de Pequeno Porte (EPP's), variando o faturamento entre 360 mil e 3,6 milhões ao ano. As mesmas atuam em Currais Novos e em municípios vizinhos. Cabe aqui destacar determinadas características de consumo que o são distintas e acontece em todos os supermercados estudados, algumas empresa, por estarem em cidades menores e/ou situadas no centro das

idades, possuem perfil de clientela forte para consumo de feiras ou compras em maior escala, outras, entretanto, são supermercados de bairro com maior parte do consumo advindo da necessidade instantânea. Ambas as formas de consumo são interessantes para viabilizar a satisfação do cliente, sendo assim, a equipe empresarial deve estar atenta para disponibilizar os quesitos adequados aos desejos e necessidades do mercado.

Avaliando as nove empresas descritas, pode-se encontrar uma média de 7 colaboradores (gráfico 01), variando de 2 (a Empresa G que possui menor número de colaboradores) à 13 (Empresa F que possui maior número de colaboradores). Assim, há disparidade entre os processos de trabalho, incluindo o de abastecimento, a citar, como exemplo, a Empresa G não possui espaço exclusivo de estocagem de mercadoria, adotando especialmente o estoque de prateleira. Já a empresa F possui os chamados estoques de mercadoria, destinados aos itens mais rotativos.

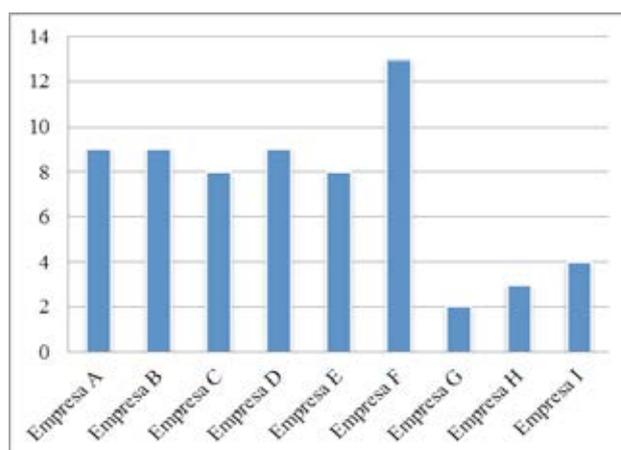


Gráfico 1: Quantidade de Colaboradores
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Em conformidade com a metodologia desta pesquisa, pode-se identificar o grau de inovação da empresa, avaliado em indicadores que variam do 1,0 ao 5,0, sendo classificados da seguinte forma: 1,0 para quando a inovação não está presente; 3,0 para inovação iniciante; e 5,0 para quando a inovação está presente. Os indicadores entre estes três principais pontos demonstram momento de transição de um ponto para o outro. É válido destacar que tal pontuação é situada de acordo com o questionário para o radar da inovação, considerando a atuação das empresas nos últimos três anos.

Acrescentando, o radar da inovação avalia, ao todo, 13 dimensões, sendo assim, o indicador global de inovação é obtido através da média ponderada de todas as dimensões abordadas, com peso para todas as dimensões, exceto “ambiência inovadora”, que possui peso 2, pela sua influência no desenvolvimento de informações junto ao perfil dos micro e

pequenos negócios. A esta dimensão, vincula-se Inovação Aberta, quando Scherer e Carlomagno afirmam que “a busca da inovação extrapolou os limites físicos e geográficos da empresa. A necessidade de ampliar a produtividade da inovação tem ensejado empresas de diferentes portes e setores a obterem auxílio externo para inovar” (2009, p. 46).

Em conformidade com as empresas acompanhadas, percebe-se que a média global para o Radar Inicial 0 foi de 2,19 e, posteriormente à implementação do primeiro plano de ação, onde atribuições de inovação foram desenvolvidas, a média global do Radar 1 foi de 2,66. Ao que atente estas informações, é possível identificar crescimento médio de 0,47 pontos absolutos para o indicador de inovação. É interessante destacar que, na situação inicial, em acordo com a média, as empresas estavam em processo de transição do “não inovadoras” para “inovadoras iniciantes” (entre 1,0 e 3,0), por outro lado, posteriormente à implementação das ações, foi possível migrar para a situação entre “inovadoras iniciantes” e “inovadoras presentes” (indicadores entre 3,0 e 5,0).

Logo, é possível visualizar que o acompanhamento através do programa ALI, bem como a implementação das ações planejadas, pode inserir maior proporção de inovação nas empresas acompanhadas. Cabe aqui considerar, inclusive, como relevantes para tais resultados, as etapas advindas do programa de Inovação ALI (diagnósticos, análise dos resultados, planejamento das ações, acompanhamento e execução) como fatores contributivos para a implementação da prática da inovação e, não apenas, ações pontuais. Em acordo, Scherer e Carlomagno “a inovação, portanto, não é uma atividade eventual, é um processo a ser gerenciado, desde a ideia inicial até a implementação” (2009, p. 33).

Através do gráfico 2, é possível visualizar que apenas a Empresa A manteve estável seu indicador global de inovação, não obtendo crescimento em sua atuação. Por outro lado, as demais empresas conseguiram obter melhorias para tais indicadores, a destacar a Empresa I, que obteve o maior aumento, de 0,8 em números absolutos, que compete a aumento de 25% do indicador máximo que pode ser obtido, 5,0.

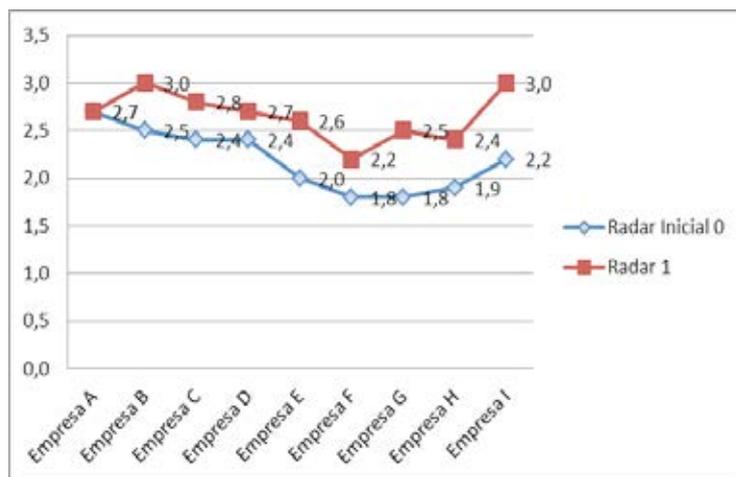


Gráfico 2: Grau de Inovação Global – Radar 0 e Radar 1

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Em especial, avaliando as modificações para a dimensão Processos (ver gráfico 3), percebe-se que houve grau evolutivo, no que tange à média entre as empresas. Assim os indicadores médios em processos foi 1,96, no Radar Inicial R0, e 2,41, no Radar R1, viabilizando avanço de 0,46 pontos absolutos, semelhante ao avanço médio global de inovação das empresas avaliadas. Por outro lado, em análise do gráfico 3, percebe-se a empresa A também manteve o mesmo indicador em processos, tanto para o R0, como no R1. Já a empresa H obteve redução em seu indicador, por, do período inicial R0 para o período R1, ter deixado de obter receita com a comercialização dos resíduos de hortifruti. Devido às modificações, esta empresa passou a realizar doações para criação de animais e, não mais com obtenção de receita.

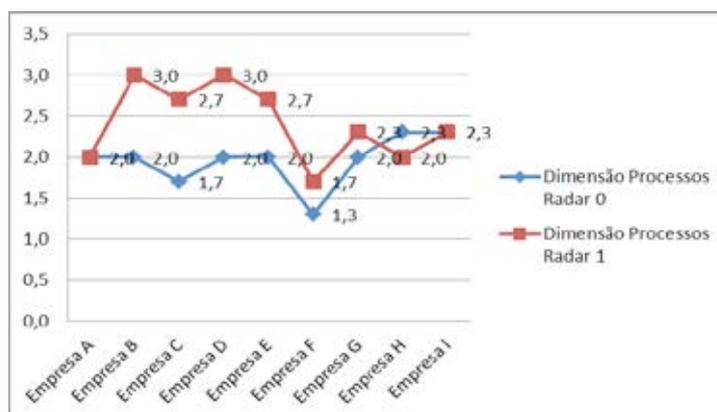


Gráfico 3: Dimensão Processos R0 e R1

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Ao avaliar a dimensão processos, o diagnóstico foi feito com base em 6 subitens: melhorias nos processos; sistemas/práticas de gestão; certificações; softwares de gestão; aspectos ambientais ecológicos; e gestão de resíduos.

De acordo com o gráfico 4 e a tabela 1, é possível identificar as principais mudanças na dimensão processos, do período R0 para o R1. Portanto, destacou-se com melhor variação positiva dos indicadores, o subitem Sistemas/Práticas de Gestão.

Dentre as ações implementadas, estão análises com foco no MEG (Modelo de Excelência em Gestão), controle de perdas, manual do colaborador e *Benchmarking* (tanto a partir de inserção em Redes, como em parcerias com supermercados e empresas de outros municípios); Para Slack, ([et. al], 2013, p. 459) “a lógica do *benchmarking* é baseada nas ideias de que (a) problemas de gerenciamento de processos são provavelmente compartilhados por outros processos e (b) existe provavelmente uma outra operação em algum lugar que desenvolveu uma forma melhor de fazer as coisas”. Desta forma, é olhar os erros e acertos dos outros, para aprender e fazer melhor na própria empresa.

Com relação à ‘melhoria nos processos’, obteve-se aumento médio de 0,22, em números absolutos. Para melhoria de tal subitem, as ações implementadas com maior frequência foram variações nas quantidades estocadas, delegação de responsabilidades a colaboradores; e realização de compras diretas aos fornecedores. Tais ações, foram praticadas com o intuito de elencar melhorias aos processos de compras, estocagens e vendas, objetivando assim maior eficiência e eficácia à atividade empresarial. Por outro lado, outras metodologias de melhorias podem ser elencadas, a exemplo do 5S, “que pode auxiliar a resolução dos problemas do dia a dia. Sua utilização simplifica o ambiente de trabalho, elimina aspectos desnecessários e atividades que não agregam valor, proporcionando melhor qualidade, eficiência e segurança” (BERTAGLIA, 2009, p. 437).

No subitem ‘Certificações’, nenhuma empresa obteve melhoria em seus indicadores, o que acarretou em não alteração desse indicador. Assim, destaca-se este como um ponto a ser trabalhado nos próximos planos de ação, tendo em vista a representatividade mediante o público alvo quando há o reconhecimento e certificação de instituições renomadas, como a própria certificação ISO.

O Subitem ‘Softwares de gestão’ obteve queda do indicador médio de 0,22, números absolutos, influenciado pelo resultado da Empresa E, cujo software de gestão foi trocado por de outra empresa, sem que houvesse propósito específico de ganhar diferenciação entre o mercado. Quanto as demais empresas, o escore manteve estável, embora houvesse inclusão de novos mecanismos informacionais para a implementação de Nota Fiscal Eletrônica, tal fator

não proporcionou impacto por ser algo solicitado pela legislação e que não se configura inovação.

Quanto aos ‘Aspectos Ambientais Tecnológicos’, houve variação positiva de 0,67, através das ações realizadas, como a retirada de freezers para diminuição do consumo de energia; inclusão de *timers* para controle da temperatura das ilhas de frios e câmaras frigoríferas; e troca de lâmpadas convencionais pelas de LED;

Já no subitem ‘Gestão de resíduos’ observa-se, também, aumento absoluto de 0,67. Tal indicador foi influenciado pela parceria das empresas B, C, D e E em viabilizar à clientela, coleta de pilhas e baterias para destinação correta. Outras ações efetivadas pelas empresas avaliadas, foram as doações dos resíduos de frutas e verduras para alimentação de animais, como porcos e galinhas.

Cabe aqui, inclusive sugerir, a necessidade de promover outras ações de minimização do impacto ambiental, bem como de emissão de resíduos, a citar, como exemplo, o reuso de água, coleta de plásticos e papéis, bem como desenvolver parcerias com os fornecedores para realização de logística reversa.

Tabela 1: Grau de Inovação por Subitens da Dimensão Processos (R0 e R1)

Empresas	1. Melhoria nos processos		2. Sistemas/Práticas de Gestão		3. Certificações		4. Softwares de Gestão		5. Aspectos Ambientais Ecológicos		6. Gestão de Resíduos	
	R0	R1	R0	R1	R0	R1	R0	R1	R0	R1	R0	R1
Empresa A	3	3	1	2	1	1	3	3	1	1	3	1
Empresa B	3	3	1	3	1	1	5	5	1	3	1	3
Empresa C	1	3	1	3	1	1	5	5	1	1	1	3
Empresa D	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	3	5
Empresa E	3	3	1	3	1	1	5	3	1	3	1	3
Empresa F	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3
Empresa G	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	1	3
Empresa H	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	5	3
Empresa I	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

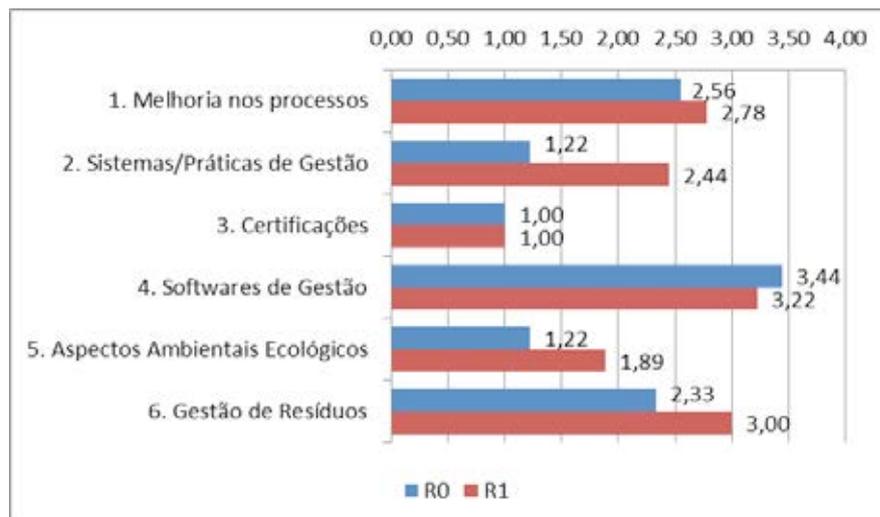


Gráfico 2: Média do Grau de Inovação das Empresas por Subitens da Dimensão Processos (R0 e R1)
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa anteriormente exposta, pode-se identificar a inovação como fator contributivo para o desenvolvimento das empresas amplamente analisadas. Mediante tais circunstâncias, foi possível identificar a interferência da inovação no que tange ao desenvolvimento empresarial, em especial, dos períodos do Ciclo 0 (Inicial) para o Ciclo 1, com o acompanhamento advindo do Programa Agentes Locais de Inovação. É possível considerar que, juntamente com o apoio deste programa de inovação, foi possível implementar ações que refletiram positivamente nos indicadores avaliados, tanto a inovação global (média das 13 dimensões), como particularmente à dimensão processos.

Mediante tal conjuntura, percebe-se que as ações mais evidenciadas foram: a realocação das quantidades dos estoques, como modo de aumentar a efetividade do processo de compra, estocagem e vendas e, assim, garantir maior satisfação aos desejos e necessidades dos clientes; mecanismos de diminuição do consumo de energia, corroborando com a responsabilidade ambiental, bem como minimização dos custos; e readequação dos resíduos, a partir do recolhimento de materiais tóxicos, com destinação adequada, como também a destinação de resíduos dos alimentos para refeição de animais.

Em acordo com os resultados obtidos, percebe-se que tais empresas obtiveram evolução no que tange à inovação em processos, por outro lado, outras ações podem ser realizadas com o intuito de ampliar a visibilidade dos negócios, a exemplo das premiações como Selo ISO 9000 e demais certificações de reconhecimento e garantia efetiva dos

processos empresariais. Sugere-se também a implementação de logística reversa em parceria com os fornecedores, a exemplo de recolhimento de embalagens de papelão e plásticas.

Outro quesito que pode ser implementado, pensando nos impactos ambientais, é o uso de energias renováveis, a exemplo da solar. Sabe-se, entretanto, que tais ações citados necessitam de maior tempo e investimentos para sua implementação, carecendo assim, maior período para sua efetivação no ambiente empresarial. Desta forma, sugere-se outra pesquisa para o momento em que outras ações de inovação em processos sejam implementadas.

Em âmbito de curto prazo, sugere-se realização de ações com foco na minimização dos desperdícios em estoques, bem como seu maior controle em consonância com a demanda mercadológica. Outro quesito a ser trabalhado, é a utilização de softwares de gestão, com foco em seu efetivo uso para que, assim, viabilize maior diferencia competitivo na gestão da informação dos negócios.

Logo, conclui-se que tal estudo é relevante para compreender a situação das empresas abordadas; identificar as principais modificações mediante o acompanhamento do Programa ALI; bem como elencar novas alternativas de desenvolvimento da cultura da inovação em seu ambiente empresarial.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, Dórian L; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba: Bachmann& Associados, 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França. (organizadores). **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CÔRREA, Henrique Luiz. **Administração de Cadeias de Suprimento e Logística – O Essencial**. São Paulo: Atlas, 2014.

HILÁRIO, Wagner. **Ganhando Terreno com menos pressão no acelerador**. ABRAS, 2015. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br>>.

PAIM, Rafael. [et. al.]. **Gestão de processo**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAWHNEY, Mohanbir. et al., The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**. p. 7581, spring 2006.

SCHERER, Felipe; Carlomagno, Maximiliano. **Gestão da Inovação na Prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo, Atlas, 2009.

_____. **Innovation Experience**: Os desafios de fazer a inovação acontecer. Innoscience, 2014. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br>>.

SLACK, Nigel. [et. al.]; **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e práticas de impacto estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2013.

O LEGADO INOVADOR DO PROGRAMA ALI: UM DEMONSTRATIVO SOBRE A EVOLUÇÃO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE DAS PANIFICADORAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN

Tavonne Leite da Costa
Napiê Galvê Araújo Silva

O Programa ALI tem como objetivo levar a cultura da inovação para as Micro e Pequenas Empresas, e as panificadoras de Mossoró necessitam da inovação para a sua permanência no mercado. Esses fatores se complementam, e por isso, o presente estudo tem como objetivo a demonstração do legado que o ALI deixa para essas empresas mostrando a evolução que as mesmas tiveram desde o ciclo 0 até o ciclo 1 do programa. Como instrumento de pesquisa quantitativa, descritiva e bibliográfica, foi utilizado o questionário do radar da inovação do programa ALI, que constatou o projeto deixou um importante legado para as padarias atendidas no que tange o relacionamento com os clientes. O foco agora é a efetividade na busca por índices de inovação ainda melhoras para o desenvolvimento destas empresas.

1. INTRODUÇÃO

A inovação é algo que as pessoas comuns fazem todos os dias para levar vidas extraordinárias (Gallo, 2010), esse conceito desmistifica a inovação como algo complexo e caro, e de exclusividade nas grandes organizações, e passa a apresentá-la como prática que pode ser implementada também pelas Micro e Pequenas Empresas (MPes). Dentre os meios de se inovar, está o relacionamento com o cliente, onde segundo Oliveira (2000), o tempo de vida dos relacionamentos dos clientes aumentará em proporção da facilidade deles fazerem negócios com uma empresa. Essa estratégia é de suma importância para a coleta de feedback dos clientes e no estreitamento das relações com os mesmos.

Todos esses conceitos e meios de se inovar podem ser aplicados também nas padarias, e esse é o intuito do Programa Agentes Locais e Inovação (ALI), onde o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) se unem para levar essas novidades também as panificadoras, contribuindo com o desenvolvimento e competitividade do segmento.

O presente estudo analisou a importância que algumas panificadoras da cidade de Mossoró dão ao relacionamento com os clientes, algo fundamental para o desenvolvimento dos níveis de inovação destas empresas, já que as informações deixadas pelos clientes podem servir para grandes mudanças estratégicas nessas organizações. O trabalho identifica a real

situação destas panificadoras quanto ao assunto, contribuindo com os estudos sobre o desenvolvimento econômico das micro e pequenas panificadoras da cidade, além de propiciar informações para ações corretivas de desenvolvimento destas empresas para o melhor relacionamento com a sociedade consumidora. Vale salientar que através do trabalho poderá ser apresentado o legado que o programa ALI trouxe a todas as panificadoras atendidas.

Atualmente um dos maiores desafios de qualquer empresa é o atendimento das necessidades dos seus clientes, e isso se dá quando a empresa identifica seu público alvo, juntamente com suas demandas principais, a partir daí fica bem mais fácil atingir este objetivo. Apesar da importância deste quesito, algumas pequenas empresas ainda não atentaram para a coleta das informações dos seus clientes visando a tomada de decisões estratégicas. O registro de reclamações e pesquisas de satisfações ainda são vistas pelos empresários como ferramentas imprescindíveis para suas empresas. Partindo deste contexto, o presente artigo pretende responder ao seguinte questionamento: Qual o nível de importância dados pelos empresários do ramo de panificação da cidade de Mossoró em relação ao relacionamento de suas empresas com seus clientes? E qual o legado deixado pelo programa ALI a essas empresas?

Em resposta a essa problemática a pesquisa visa analisar a evolução dos níveis de relacionamento com os clientes das panificadoras atendidas pelo programa ALI em Mossoró, identificando o aumento nos níveis de alcance de novos mercados alcançados, apresentando as melhorias nos níveis de novas versões de produtos criados, destacando o crescimento dos níveis de melhoramento no relacionamento com os clientes, e verificando o uso dos recursos de informática utilizados pelas panificadoras para um melhor relacionamento com o cliente.

Este artigo vai demonstrar a evolução das panificadoras da cidade de Mossoró em seus níveis de inovação, ligados as dimensões Clientes e Relacionamento do radar da inovação do Programa ALI. Esse desenvolvimento se deu através de ações concretas realizadas pelos empresários em parceria com o ALI, Sebrae e outros provedores de soluções.

2. INOVAÇÃO

A inovação pode ser a melhor opção para as organizações crescerem e se manterem neste mercado competitivo. Além disso, deve estar focada em uma necessidade do consumidor para ser útil à sociedade, ela também não necessariamente deve ser encarada como algo altamente custoso ou ligado à tecnologia. Para Schumpeter (1934), um dos precursores do tema, a inovação é considerada quando há introdução de um novo produto (ou uma melhoria

na qualidade de um produto já existente); um novo método de produção (inovação no processo); na abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e uma nova forma de organização industrial.

Segundo (CHESBROUGH, 2012a) a atual configuração do cenário competitivo tem exigido que as organizações transponham seus limites e busquem conhecimento externo que se alie ao conhecimento interno que possuem, a fim de gerar inovações.

Se no contexto geral das organizações a inovação é imprescindível, imagine para as micro e pequenas empresas que buscam seu espaço entre as médias e grandes. Franco e Haase (2010) apontam como principais obstáculos enfrentados pelas MPE's no ambiente competitivo: difícil acesso ao financiamento; condições desfavoráveis de mercado, já que competem com empresas de grande porte; má qualificação profissional do contingente de mão-de-obra que empregam; falta de apoio institucional, de cooperação e de trabalho em rede, já que a atuação isolada se mostra um aspecto restritivo para a sobrevivência dessas empresas; pouca visão de negócio por parte dos gestores; baixo nível de escolaridade do gestor; capital social frágil; incapacidade de reconhecer os problemas enfrentados pela empresa; e desempenho de múltiplos papéis por parte dos profissionais que delas participam.

Apesar das inúmeras diferenças e dificuldades na implementação da cultura da inovação em relação as demais, as MPE's possuem totais condições de utilizar da inovação como fator de se diferenciar no mercado. Pereira et al. (2009), através de um estudo identificou alguns fatores de inovação que são responsáveis pela sobrevivência das MPE's no Brasil: bom conhecimento do mercado que atua (49%) e boa estratégia de vendas (48%); a capacidade empreendedora: criatividade (31%), aproveitamento de oportunidades (29%), perseverança (28%) e liderança (25%); e a logística operacional: escolha de um bom administrador (31%), uso de capital próprio (29%), reinvestimento dos lucros (23%) e acesso a novas tecnologias (17%). Esses pontos só comprovam as totais condições que uma pequena empresa tem de implantar a inovação em sua cultura.

Se falar de inovação nas MPE's em geral já é uma ousadia, imagine esse contexto voltado para a realidade das panificadoras. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), em levantamento do Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), o segmento de panificação e confeitaria teve uma continuidade em sua desaceleração deflagrada em 2010, o índice de crescimento em 2014 foi de 8,02% com o faturamento atingindo R\$ 82,5 bilhões, a menor taxa dos últimos oito anos. Ainda segundo a pesquisa os custos totais do setor subiram em média de 19,5%, levando o segmento a reajustar

seus preços acima dos seus fortes concorrentes, os supermercados e festfoods. Diante deste cenário atual, não resta dúvida que a saída é inovar, por isso, LACHINI (2005) diz que para fazer frente à concorrência, principalmente dos supermercados, os empresários do setor de panificação vêm realizando mudanças, principalmente por meio da diversificação de produtos e, principalmente, serviços. Uma mudança de grande importância foi a evolução para uma mistura de pequena indústria com pequeno varejo. Outra mudança de destaque foi o aumento da importância dos serviços de alimentação na própria loja, tornando as padarias pequenas “estações de serviços”, oferecendo refeições como café da manhã, almoço e até jantar.

3. MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

No mercado atual não basta ter um produto ou serviço de qualidade, é preciso externar isso ao mercado consumidor. Kotler e Armstrong (2003), afirmam que a empresa competitiva tem que concentrar seus esforços para atrair, reter e cultivar clientes de forma a manter um relacionamento duradouro e de longo prazo. Numa conjuntura mais recente KOTLER e KELLER (2006) dizem que o marketing vem sofrendo inúmeras mudanças nos últimos anos, à medida que as empresas buscam a excelência de marketing. Entre as tarefas bem sucedidas necessárias para a administração de marketing, estão o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas ao mercado, a entrega e a comunicação de valor, a captura de oportunidades de marketing e do desempenho e, por fim, a obtenção de um crescimento de longo prazo bem-sucedido.

Segundo Valério (2006) o marketing é uma atividade que pode ser realizada por todas as empresas, independente de sua classificação quanto ao tamanho ou atividade. As ações mercadológicas podem se manifestar de acordo com o tamanho e segmento da empresa. Diante desta declaração, fica clara a necessidade e importância do marketing também para as MPE's, apenas os meios e investimentos diferem das demais, exigindo uma adaptação à realidade financeira dos pequenos negócios. Peter (2000) conclui dizendo que o marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais.

As micro e pequenas representam 99,2% das organizações ativas na economia do país, no entanto, a mortalidade dessas empresas é preocupante. Segundo o Sebrae, 56,4% destas fecham suas portas nos três primeiros no mercado, devido a falhas gerenciais e ausência de

planejamentos com o marketing. Os empresários têm uma visão equivocada a respeito do marketing, pois os mesmos ainda trata-o como custo e não como investimento.

Assim como todos os segmentos, as padarias, apesar de estarem entre os setores de consumo básico da população, precisam e devem investir em marketing, primeiramente visando fortalecer a marca e divulgar seus produtos, além de pensar na fidelização dos clientes com ações estratégicas. Kotler (2000) afirma que o Marketing é a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Não é novidade pra ninguém saber que os clientes são os principais alvos do funcionamento das organizações, no entanto, a importância e os benefícios do relacionamento das empresas com seus consumidores devem ser mais esclarecidos. De acordo com Martins (2006, p. 80) o marketing de relacionamento corresponde a:

[...] uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deseja buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro para os clientes, prováveis clientes, fornecedores e todos os intermediários como forma de obter vantagem competitiva sustentável.

Para Stone, Woodcock e Machtynger (2001) marketing de relacionamento é utilizar uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente visando a identificação dos consumidores, criando um relacionamento duradouro e vantajoso. Kotler (1998) define os níveis de Marketing de Relacionamento em:

- Básico: quando o vendedor, simplesmente, vende o produto.
- Reativo: neste vendedor vende o produto e estimula o consumidor a telefonar e tiver dúvidas, comentários e reclamações.
- Responsável: Aqui o vendedor telefona ao consumidor logo após a venda para conferir se o produto está atendendo as suas expectativas. Ele também solicita ao consumidor sugestões para melhoria do produto e possíveis desapontamentos. Essas informações ajudam a empresa a melhorar continuamente seu desempenho.
- Proativo: quando o vendedor que entra em contato com o consumidor de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto ou sobre a utilidade de novos produtos.
- Parceria: a empresa trabalha, continuamente, com os consumidores para descobrir maneiras do cliente economizar ou ajudá-lo a usar melhor os produtos.

O foco do Marketing Digital “é desenvolver estratégias e ações de marketing, comunicação e publicidade através da Internet” (TORRES 2009, p. 61). O mesmo autor (2010, p. 7), complementa dizendo que “o marketing digital está se tornando cada dia mais importante para os negócios e para as empresas”. Portanto, é fundamental a utilização de todas as ferramentas do marketing digital por parte das MPE’s. Recuero (2009, p. 24) diz:

Como as redes sociais na Internet ampliaram as possibilidades de conexões, aumentaram também a capacidade de difusão de informações que esses grupos tinham. No espaço offline, uma notícia ou informação só se propaga na rede através das conversas entre as pessoas. Nas redes sociais online, essas informações são muito mais amplificadas, reverberadas, discutidas e repassadas (RECUERO, 2009, p. 25).

Segundo o Ibope Media, 92% dos internautas utilizam a grande rede para pesquisar sobre empresas, produtos e serviços antes de efetivar uma compra. De acordo com os resultados do levantamento, e 76% procuram essas informações em fóruns ou blogs.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada em dez micro panificadoras de diversos bairros da cidade de Mossoró-RN, e caracteriza-se como descritiva, já que foram aplicados dois questionários radar da inovação com os empresários de cada empresa, ferramenta que abordava várias dimensões de inovação, no entanto, este trabalho se ateve apenas duas: Clientes e Relacionamento. Segundo (TRIVIÑOS, 1987) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. A pesquisa também foi bibliográfica já que o referencial teórico sobre o assunto em destaque foi elaborado através de pesquisas em livros e artigos, embasando os debates do estudo. Para (FONSECA, 2002) qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Quanto à natureza, a pesquisa apresenta um caráter quantitativo por observar os níveis de duas dimensões do radar da inovação, (FONSECA, 2002) diz que a pesquisa quantitativa se centra na objetividade, é influenciada pelo positivismo, e considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. O objeto de coleta de dados é o questionário do radar da inovação do Programa ALI, que contém 40 questões, no entanto, para esta pesquisa foram observados apenas os dados das questões 10, 11, 12, 15 e 16, e com base em cada uma, os

resultados foram tabulados, apresentados e analisados em gráficos, além de uma breve descrição dos percentuais de cada nível do radar. Cada questão poderia ser preenchida por níveis: 1, 3 ou 5, no nível 1, o mais baixo de avaliação, a empresa questionada não apresenta mudanças, o nível 3 representa um fator mediano, isto é, a organização possui ao menos uma novidade, e por fim o nível 5, o grau mais elevado, nele existem várias mudanças no contexto.

O programa Agentes Locais de Inovação (ALI) tem o intuito de levar a cultura da inovação as MPE's, e é uma parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Tendo início no estado do Paraná e no Distrito Federal em 2008, hoje o programa tem alcance nacional com cerca de 1400 agentes locais atendendo 53.000 empresas gratuitamente com profissionais qualificados estrategicamente, que através de visitas mensais apresentam soluções e oferecem atendimento "in loco", continuado, customizado e especializado. As mudanças geram impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos.

As etapas do programa segue a seguinte metodologia: sensibilização, adesão, diagnóstico empresarial, radar da inovação, devolutiva, matriz swot e plano de ação. Na sensibilização, apresenta-se o ALI, e analisa-se o enquadramento da empresa no projeto, a adesão configura a participação da MPE, o diagnóstico empresarial analisa a gestão através dos parâmetros das perguntas do questionário, o radar da inovação também é um questionário onde é medido o grau de inovação da organização atendida, após essa etapa de diagnósticos, é o momento de apresentação da avaliação do agente quanto a situação descrita nos radares de gestão e inovação, isso é feito por meio da devolutiva e da matriz swot, por fim, com base na análise da devolutiva, é construído junto com o empresário o plano de ações que venham a trazer melhorias e evoluções no quadro da empresa. Todo esse procedimento é cíclico e continuado durante dois anos.

Cada etapa do programa tem a sua importância, mas o Radar da Inovação é a ferramenta que mais representativa aos Agentes Locais de Inovação, o Radar da inovação é composto por diversas dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. O presente artigo destacará as dimensões Clientes e Relacionamento do radar, a dimensão "Clientes" analisa os métodos de inovação centrados no cliente, caracterizando-se pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais, já a dimensão "Relacionamento" leva em conta tudo o

que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa.

4. RESULTADOS E DISCURSÕES

Os resultados deste estudo demonstram o legado do Programa ALI para algumas padarias de Mossoró-RN. Os dados são apresentados por meio de gráficos que especificam o quadro evolutivo das panificadoras por questões das dimensões Clientes e Relacionamento do Radar da Inovação. A primeira dimensão é a dimensão Clientes, que contempla os itens: 10 (Identificação de necessidades), 11 (Identificação de mercados) e 12 (Uso das manifestações dos clientes) do questionário.

A identificação de necessidades questiona se a empresa identificou alguma nova necessidade dos seus clientes nos últimos três anos. Conforme o gráfico abaixo mostra, 20% das padarias estudadas apresentaram evolução neste sentido (padarias B e C), no ciclo 0 elas não identificavam nenhuma necessidade de seus clientes, já no ciclo 1, após a instrução do ALI, as mesmas identificaram várias, 10% se manteve estável no patamar mais elevado, identificando sempre novas necessidades de seus clientes (padaria E), porém, as outras 70% permaneceram sem identificar nenhuma nova necessidade. O mercado consumidor é altamente mutável, esse ambiente exige níveis de inovação elevados, por isso, é indispensável para o ramo panificador uma constante identificação dos anseios dos consumidores, e ainda como eles querem ser servidos. Para tanto, pode-se observar que o propósito do programa ALI em levar a cultura da inovação da inovação às padarias foi reconhecido por 30% das panificadoras atendidas. Este dado mostra o quanto é necessário o investimento nesta temática do setor, pois boa parte dos panificadores não se preocupam em produzir o que o seu cliente quer consumir, gerando avarias e falta de atendimento das necessidades. Em contra ponto a isso, os empresários que entenderam o trabalho do ALI, decidiram inovar, ouvindo seus clientes através de pesquisas “boca a boca” e por meio de caixinhas de sugestões, isso foi fundamental para o sucesso delas neste item.



Gráfico 01: Identificação das necessidades
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Na identificação de mercados se questiona se as empresas identificaram algum novo mercado para os seus produtos nos últimos três anos. O gráfico abaixo mostra que 20% das panificadoras atendidas tiveram uma evolução em seu quadro de identificação de novos mercados consumidores (padarias B e C), antes não se preocupavam em ter novos mercados, no ciclo 1, com a ação do ALI, um novo mercado foi alcançado, 40% se mantiveram estáveis conquistando novos mercados (padarias A, H, I e J), e os 40% restantes continuaram com seus mesmos mercados, sem nenhuma evolução. A busca por novos mercados é outro diferencial na busca por níveis de inovação ainda melhores, já que a conquista de novos consumidores garante consequentemente novas receitas, e uma ampliação no alcance da empresa frente aos consumidores, esse acréscimo dá mais estabilidade e novas perspectivas de futuro. Os panificadores que perceberam que investir em novos mercados vale a pena, colheram bons resultados, incrementando novos produtos e serviços, como: café da manhã, sopa à noite, pizza com refrigerante, serviços de confeitaria e outros.



Gráfico2: Identificação de mercados
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Neste item uso das manifestações dos clientes, o questionamento é se as empresas lançaram algum novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência das necessidades dos clientes, isto é, se algum produto ou serviço surgiu com base em uma solicitação voluntário do consumidor. Com base no gráfico, pode-se constatar que 10% das panificadoras tiveram uma evolução do ciclo 0 para o ciclo 1 quanto a este item (padaria C), ela ousou e criou um produto solicitado pelo cliente, 50% se manteve fazendo o uso das manifestações dos clientes, criando novos produtos e serviços, outros 10% continuaram na média de criar apenas um novos produto ou serviço, e as outras 30% restantes continuaram sem fazer o uso das manifestações. Receber um feedback espontâneo dos clientes é de suma importância pra qualquer empresa, pois as observações daqueles que são a razão da existência das organizações, devem ser muito bem recebidas, já que muitas vezes olhar do cliente faz toda diferença. As padarias que fizeram o uso das manifestações, inovaram em seus produtos e serviços agradando aos clientes.



Gráfico 03: Uso das manifestações do cliente
Fonte: Dados da pesquisa 2015

A outra dimensão tratada pelo estudo é a Relacionamento, que aborda sobre o que as empresas têm feito para melhorar seu relacionamento com o cliente, e se as mesmas têm utilizado novos recursos neste sentido. Essa dimensão abrange os itens 15 (Facilidades e amenidades) e 16 (Informatização) do radar da inovação.

No item facilidades e amenidades, perguntou-se se as empresas adotaram alguma nova facilidade ou amenidade que possa ter melhorado o relacionamento com o cliente. De acordo com o gráfico, este item foi o que apresentou o melhor resultado quanto a evolução das panificadoras do ciclo 0 para o ciclo 1, pois 60% melhoraram seus índices neste item, e a maioria chegando a apresentar o maior nível, apresentando mais uma facilidade ou amenidade no relacionamento com seus clientes, outras apresentaram pelo menos uma. Os outros 40% das padarias se mantiveram estáveis de um ciclo pra o outro, mas sempre apresentando ou uma ou mais de uma facilidade no relacionamento com o consumidor. O relacionamento com o cliente é uma das principais armas que as empresas devem utilizar para valorizar os seus consumidores, já que todo cliente tem a sua importância, portanto, o uso de ferramentas como, pesquisas de satisfação, pós-venda, envio de cartões de aniversário, premiações e outros meios podem manter o cliente fiel a panificadora. Aqui se vê, uma real compreensão de boa parte dos empresários da importância deste item para o estreitamento no relacionamento com os seus clientes.



Gráfico 04: Facilidades e amenidades
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Por fim no item informatização, trata-se se as empresas têm adotado novos recursos de informática para se relacionar com seus clientes. Seguindo as informações demonstradas no gráfico abaixo, vê-se que apenas 10% das panificadoras do estudo evoluíram neste sentido do uso de meios de informatização (Internet e Redes sociais) para melhoria do relacionamento com o cliente. Outras 30% se mantiveram estáveis adotando pelo menos um novo meio de informatização, e 60% continuaram não usando nenhum meio de informática para se relacionar com o cliente. Apesar de estarmos vivendo o período onde as redes sociais são bastante utilizadas para este fim, as padarias ainda não observaram, nem deram a devida importância. A estratégia agora é usar casos que deram resultado para que os empresários panificadores possam acreditar nesta ferramenta.



Gráfico 05: Informatização
Fonte: Dados da pesquisa 2015

5. CONCLUSÃO

O programa ALI tem como um dos seus objetivos o de deixar bons resultados para as empresas que são atendidas, e o presente trabalho pôde demonstrar muito bem isso, exaltando a importância das dimensões do radar da inovação para o desenvolvimento das panificadoras estudadas, bem como o diferencial de desenvolvimento trazido por meio do programa. A evolução nos níveis das dimensões Clientes e Relacionamento, que foram estudadas, são visíveis, várias padarias entenderam o real sentido do programa, e passaram a desenvolver todas as ações construídas junto com o ALI.

O desenvolvimento se deu em todos os itens, na identificação de novas necessidades, de novos mercados, no oportunismo de capturas as informações das manifestações espontâneas dos clientes, bem como, no estreitamento das relações com o cliente por meio de facilidades e amenidades, ou através dos recursos da informática. Sendo o uso de facilidades o item que maior evoluiu em seu grau de inovação.

Os avanços conseguidos por algumas padarias não se deu por acaso, tudo foi fruto do entendimento do programa e abertura do empresário a novas ideias, esses fatores são fundamentais para essa parceria que dá certo. Aquelas que não avançaram, infelizmente não abraçaram os objetivos do ALI como deveria, pois, o sucesso do trabalho é uma parceria entre empresário e ALI.

Conclui-se então que o Programa ALI deixou sim um legado às panificadoras da cidade de Mossoró-RN, contribuindo com o desenvolvimento das mesmas em todas as áreas, mas principalmente nas temáticas de Clientes e Relacionamento.

REFERÊNCIAS

GALLO, Carmine. A arte de Steve Jobs: princípios revolucionários sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

OLIVEIRA, W.J. CRM & e-business, Florianópolis: Visual books, 2000, 154p.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

SCHUMPETER, Joseph Alois. The Theory of Economic Development. Cambridge,

MA, EUA: Harvard University Press, 1934.

CHESBROUGH, Henry. Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. trad. Luiz Claudio de Queiroz Faria; rev. téc. Jonas Cardona Venturini. Porto Alegre: Bookman, 2012a.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. Revista de Administração e Inovação, vol. 6, n. 1, pp. 50-65, 2009.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. International Enterprise Management Journal, vol. 6, pp. 503–521, 2010.

Sebrae. Agentes Locais de Inovação. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>>. Acesso em: 12 de Outubro de 2015.

ABIP. Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2014. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/sobre-o-setor/>>. Acesso em: 12 de outubro de 2015.

LACHINI, A.; LAGUNA, E.; ARAÚJO, G. “Pontos de venda com variedade de produtos, novos modelos de lojas conquistam indústria”. Jornal DCI – Especial Padarias. São Paulo: 26 julho 2005, p. 3.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas S. A, 1998.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: edição do milênio. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. Tradução: Marques, A.S. e Cairo, S. 9º Ed; São Paulo, SP: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

VALERIO, M.V. Marketing Orientado para Resultado. In: NETTO, A.V. Gestão das Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica- 1 Ed; Minha Editora: Brasília, DF: SEBRAE 2006.

PETER, J. P. JR, G. A. C., Marketing, Criando valor para os clientes. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

MARTINS, Leandro. Marketing. São Paulo: Universo dos livros, 2006.

TORRES, Claudio. A Bíblia do Marketing Digital. São Paulo: Novatec, 2009

TORRES, Claudio. Marketing Digital no Twitter. Disponível em: . 2009. Acesso em: 26 out. 2010.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf . Acesso em: 17 de dezembro de 2015.

STONE, M.; Woodcock, N.; MACHTYNGER, L. CRM: marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2001.

CONVERTTE. A importância do Marketing Digital para o crescimento das empresas. Disponível em: <<http://www.convertte.com.br/a-importancia-do-marketing-digital-para-o-crescimento-das-empresas/>>. Acesso em: 28 de dezembro de 2015.

AMBIÊNCIA INOVADORA: UMA ANÁLISE DA TRAJETÓRIA A PARTIR DO RADAR DA INOVAÇÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA DO RIO GRANDE DO NORTE

Luzia Ligianne de Oliveira

NapiêGalvê Araújo Silva

Atualmente o cenário nacional é composto por instabilidade e incertezas, e as empresas estão nesse meio, buscando soluções que as ajude a superar esse momento de dificuldades. Muitas organizações estão encontrando saída na inovação, para realizar o desenvolvimento do negócio sem grandes custos. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com o Conselho Nacional de desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) promove a disseminação do conhecimento de inovação através do Programa Agentes Locais de Inovação(ALI). Diante disso, o presente estudo busca conhecer os avanços realizados em empresas participantes do programa ALI, em relação a ambiência Inovadora e ao nível de Inovação Global da empresa. O trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa Bibliográfica, Descritiva e de Campo. Como resultado foi possível identificar um avanço nos níveis de inovação em todas as empresas, principalmente nas situadas na região Oeste do Estado. Logo, visualiza-se a importância do programa ALI para as empresas participantes, levando em consideração a realização das ações propostas pelos Agentes, que refletiram em resultados positivos.

1. INTRODUÇÃO

A crise que vem se expandindo na economia do mundo inteiro vem forçando empresas a mudarem seus comportamentos e suas atitudes para poderem permanecer estáveis no mercado. Não é obstante o fato de que muitas organizações têm se perdido neste novo ambiente, ambiente de incertezas sobre o futuro dos negócios, desse modo muitos empreendimentos têm entrado em declínio e em muitos casos decretam a sua falência.

O Comercio Varejista é um dos setores da economia que vem entrando em dificuldades, visto que os ajustes econômicos têm contribuído para uma desaceleração desse setor, que no cenário mais otimista culmina no aumento do desemprego e no menos esperado na diminuição dessas empresas

As empresas que tem conseguido atravessar esse momento de turbulência têm encontrado apoio na criatividade, buscando soluções simples mas com efeitos eficazes. Muitas delas estão aproveitando o momento para capacitar-se e evitar que sejam engolidas por essa onda que eclode no momento.

A inovação cada vez mais vem conquistando seu espaço, como uma “válvula de escape” para muitos empresários. Ações no campo da Gestão da Inovação tem apresentado

destaque nesse cenário. As empresas estão se conscientizando da importância de desenvolver um ambiente propício para o desenvolvimento da inovação, inovação que na maioria das vezes resulta na redução de despesas ou na possibilidade de aumento da lucratividade do negócio.

Com o intuito de conhecer as mudanças realizadas nas empresas através do radar da inovação, o presente trabalho apresenta grande valia no que diz respeito a obtenção de informações sobre uma temática que está em desenvolvimento no país: A Inovação. A partir desse estudo será possível conhecer o desempenho dessa ferramenta nos negócios, visualizando o avanço do mesmo.

O estudo apresentará informações reais sobre o desenvolvimento das micro e pequenas empresas que atuam no estado do Rio Grande do Norte a partir do radar da inovação, ferramenta usada em todo o país, e com isso possibilitará a mensuração de informações importantes sobre o desenvolvimento da inovação nesses empreendimentos.

O presente estudo apresentará contribuições importantes para o setor do comércio varejista, visto que mostrará informações sobre a realidade dessas empresas podendo apontar soluções simples e práticas para dificuldades em comum a este segmento.

Também contribuirá como fonte de pesquisa para o meio acadêmico, onde servirá de base para estudos futuros de estudantes e pesquisadores desta área no país, e até mesmo fora dele.

O estudo também servirá como medidor do comportamento dessas empresas na busca por conhecimento e com isso sua participação em capacitações, desse modo apresentará ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) informações importantes sobre o seu público alvo.

Diante do exposto uma questão que pode ser ressaltada é: Houveram mudanças significativas a partir do radar da inovação entre o momento inicial e o momento final do Programa ALI? Para responder a essa problemática o presente estudo tem como objetivo principal “Analisar a trajetória do grau de inovação com enfoque na dimensão Ambiente Inovadora nas empresas do comércio varejista atendidas pelo programa ALI realizando uma comparação entre as regiões atendidas”. Para atingir tal objetivo será necessário verificar o desempenho do grau de inovação com base no radar da inovação; Realizar levantamento por região (Agreste, Alto Oeste, Oeste, Seridó e Vale do Açu);Mostrar o desenvolvimento da dimensão Ambiente Inovadora e;Expor quais regiões obtiveram melhores resultados.

2. GESTÃO DA INOVAÇÃO E AS MPES

A cada dia tem se tornado frequente a busca da gestão da inovação por parte das empresas, visto que a inovação é fator preponderante para a obtenção de vantagem competitiva. O manual de Oslo (2005) de modo simplista delimita a inovação quanto ao grau de intensidade -radical e incremental-, e em tipos – produto/serviços, processos, marketing e organizacional.

Bessant e Tidd (2013, p 55) vão de encontro a classificação feita pelo Manual complementando os tipos de inovação e ainda atribuindo a gestão da inovação como um “processo central de renovação dentro de uma empresa – reciclando sua oferta ao mercado e a maneira de criar e disponibilizar tal oferta”.

O autor vai além quando afirma que a inovação é uma “atividade genérica” mas que está associada a sobrevivência e ao crescimento do negócio. Desse modo Bessant ressalta um processo que pode ser comum a todas as empresas, sendo composto pela Busca, Seleção, Implantação e captura do valor por meio da inovação.

De acordo com as ideias do autor o primeiro componente do processo tem o intuito de analisar o cenário da empresa para identificar ameaças e oportunidades para a mudança. O segundo diz respeito a capacidade de decidir quais pontos detectados anteriormente devem ser resolvidos. A implantação refere-se ao lançamento da inovação no mercado. A última etapa reflete a captura de valor por meio da inovação de modo a construir sua base de conhecimento e melhorar as formas como o processo é gerido.

Desse modo a ideia central de Bessant é de que a Gestão da Inovação pode ser apreendida e mais que isso, afirma que copiar ideias não é suficiente, mas que elas devem ser adaptadas para se ajustarem a circunstancias específicas.

Em outra vertente Barbieri acredita que a Gestão da Inovação está relacionada diretamente a Gestão das ideias. Para ele “a inovação pode ser entendida como o processo pelo qual as ideias portadoras de novidades se tornam novidade”. Desse modo entende-se que é imprescindível a gestão de ideias para que a inovação possa ser gerenciada de modo sistemático.

Quando a gestão da inovação está relacionada a pequenas empresas, ela enfrenta um pouco mais de obstáculos para que seja realizada. Tal afirmativa respalda-se no conhecimento apresentado por Bessant, onde conclui a partir de pesquisas que “as pequenas empresas dependem, mais do que as outras para suas inovações, de seus fornecedores de maquinaria e de materiais, nas quais as referidas ações se inserem”(BESSANT, 2008, p. 182), o autor ainda

acrescenta que “o perfil inovador de uma pequena empresa é fortemente pelo contexto regional e nacional em que está inserida”(BESSANT, 2008, p. 183).

Apesar disso, Bessant mostra que as pequenas empresas apresentam algumas forças organizacionais relacionadas a inovação, como está exposto a seguir.

Facilidade de comunicação, velocidade na tomada de decisão, índice de comprometimento da equipe e receptividade à inovação. É por isso que as pequenas empresas normalmente não precisam das estratégias formais usadas nas grandes empresas para garantir a comunicação e a coordenação (BESSANT, 2008, p.146).

Seguindo na linha de raciocínio de Bessant, nas pequenas empresas o nível de habilidade técnica e administrativa dos gestores é fundamental para determinar a capacidade de realização da exploração de uma vantagem tecnológica competitiva para a empresa, de modo que fortaleça esse pilar tão importante da inovação.

Ainda acrescenta:

Em pequenas empresas, processos organizacionais deliberados para integrar a função técnica com produção, marketing, estratégia, e alocação de recursos são de menos importância do que em grandes empresas. Em geral essas funções são menos especializadas e menos propensas a serem separadas por distância física e operacional. (BESSANT, 2008, p.251).

Scherer (2009, p. 4) discute sobre a utilização da inovação nas empresas, assume que as empresas reconhecem a importância da inovação e do processo, no entanto poucas são as empresas que realmente conhecem a forma de como fazer da inovação um instrumento para a competitividade, resultando na falta de habilidade para gerenciar o processo de inovação.

Esse autor explica alguns dos fatores que contribuem para a realização da inovação nas empresas. Segundo Scherer para inovar é preciso assumir os riscos, tolerar erros, demanda tempo, valorização das pessoas, mudanças, e principalmente, a inovação tem que levar a resultados. Ainda acrescenta que a grande parte das empresas não estão preparadas, de modo que não apresentam práticas consistentes de inovação, não preparam seus líderes e não possuem meios para medir o processo de inovação.

Ambos os autores ressaltam a dificuldade enfrentada pelas Pequenas empresas no que concerne a gestão da inovação, visto que essas empresas estão geralmente voltadas aos processos centrais do negócio.

3. COMERCIO VAREJISTA

Se faz necessário antes de qualquer discursão compreender o sentido amplo do termo comércio varejista. Começando por Kotler tem-se que o Varejo compreende as atividades relacionadas a oferta de produtos/serviços ao consumidor final, podendo ser feita por meio de uma loja de varejo.

Para Mattar (2011) o varejo além dos aspectos apresentados por kottler, compreende não somente a venda de produtos em lojas físicas, mas as diversas formas existentes como venda direta, porta a porta, telefone, entre outros. O autor ainda acrescenta:

O varejo engloba um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos e é o último estágio do processo de distribuição, geralmente, caracterizado pelo contato mais estreito com os consumidores ou adquirentes do produto ou serviço (MATTAR, 2011, p 2).

As mudanças frequentes na cultura, tecnologia, aspectos sociais dentre tantos outros tem proporcionado alterações nas formas como o varejo vem sendo exercido (Mattar).

Parente (2007, p. 22) segue a mesma linha de Kotler, definindo comércio varejista como “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final”,

É importante apresentar aqui a classificação feita por Parente, onde afirma que as empresas de varejo podem ser classificadas de várias maneiras, de acordo com o tipo de propriedade, varejo com e sem loja, conforme a figura 1 a seguir elaborado pelo Autor:

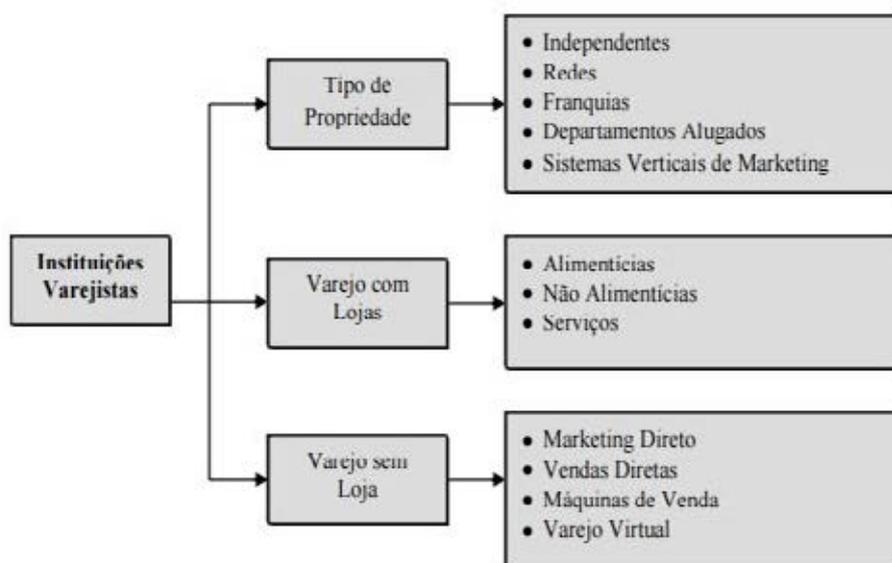


Figura 1: Classificação do Varejo
Fonte: Adaptado de Parente (2007)

Diante dessa classificação feita por Parente no quadro acima, o varejo pode ser classificado em três dimensões: Propriedade, Instituições com lojas e sem lojas. Dentre elas, aqui foi feito um breve resumo sobre a primeira classificação que aponta 5 aspectos a saber: Independentes – que compreendem empresas pequenas, geralmente com administração familiar e com baixo nível de recursos tecnológicos – Redes – operam mais de uma loja com a mesma direção, como por exemplo o grupo Carrefour – Franquias – consiste em um sistema contínuo e integrado entre franqueador e franqueado – Departamentos alugados – são departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por uma outra empresa – e por último o Sistema de marketing vertical – todos os membros do canal trabalham com um sistema integrado procurando eliminar desperdícios e retrabalho.

De acordo com a classificação feita por Parente, as empresas estudadas nesse artigo correspondem as empresas independentes, levando em consideração que são pequenas e na maioria das vezes com administração familiar.

Depois de tomar conhecimento dos principais termos relacionados ao Varejo é se suma importância relatar um pouco de sua história, que diga-se de passagem é cercado por inovações. De modo sucinto tudo começa desde o seu surgimento através das atividades de troca nos primórdios da humanidade, em seguida o surgimento de pequenas lojas oriundas da criação da moeda, como também a criação das primeiras lojas especializadas no século XIX nos Estados Unidos, posteriormente surgimentos de mercados que viraram shoppings, criação dos sistemas de franchising, até a atual configuração que possui hoje, dentre elas a internet (Mattar, 2011 p.7).

Com isso pode-se afirmar que o setor comercial esteve ao longo de sua história relacionado ao desenvolvimento de atividades mercantis e auxiliares a indústria, simultaneamente a modernização de atividades agrícolas e o processo de urbanização criavam necessidades que vieram ser atendidas por este setor (Martins, 2011, p. 133).

Os atuais problemas que a economia Brasileira vem enfrentando destacam cada vez mais para a importância do setor comercial na geração de renda na economia. O Comércio tem atuado como propulsor do crescimento econômico, como também tem impulsionado a competitividade, a geração de empregos e o avanço tecnológico (CNC, SEBRAE, 2008).

4. DIMENSÃO: AMBIÊNCIA INOVADORA.

A discussão no âmbito da ambiência inovadora leva em consideração várias vertentes do processo de inovação. Visto que essa dimensão reflete a criação de um ambiente propício a inovação, onde todas as demais dimensões estão de certo modo incluídas.

Segundo Batchmann(2008) existem várias formas de avaliar o ambiente propício a inovação que uma organização apresenta, uma delas “é medir a fração inovação da equipe que é composta por profissionais que tem formação voltada para pesquisa.” Entretanto o autor reconhece que a presença de profissionais com esse enfoque ainda é incomum na realidade das MPE’s.

O autor também acredita que outro aspecto importante para a mensuração da ambiência inovadora seja a existência de mecanismo e ferramentas como programas de sugestões que estimulem os colaboradores a apresentarem ideias.

Isso vai de encontro as observações de Mattar(2011) que acredita que a gestão de ideias compreende um ponto fundamental para o desenvolvimento e gerenciamento de ações inovadoras nas organizações contemporâneas. Batchmann ainda acrescenta o desenvolvimento de ações mais técnicas como evidencias importantes da existência de processos inovadores na empresa:

Trabalhos de P&D realizados internamente, acordos de transferência de tecnologia originados de licenças de direitos de exploração de patentes e uso de marcas, aquisição de outros tipos de conhecimentos técnico científicos de terceiros, para que a empresa desenvolva ou implemente inovações (BATCHMANN, 2008).

Além dos aspectos citados anteriormente podem ser incorporados ainda a utilização (ou tentativa de utilização) de algum recurso de órgãos de fomento a inovação. Para este autor também é importante para o processo de valorização da inovação e criação de um ambiente propício, que a empresa conheça e aplique qualquer ferramenta voltada para a criação, tais como *brainstorm* ou até mesmo a *prototipagem*.

Desse modo, a ambiência inovadora apresenta a realização de um ambiente propício a realização de ações inovadoras, que no caso do presente estudo refere-se a uma das dimensões analisadas no radar da inovação, que de acordo com uma adaptação feita a partir das ideias de BATCHMANN (2008) refere-se a análise dessas questões:

- A empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAC, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc.?
- A empresa busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais
- A empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores, clientes ou outros?
- A empresa sistematicamente adquire informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve know-how e competências?
- A empresa realiza projeto para desenvolver ou introduzir produto, processo ou modo de trabalhar, novo ou aprimorado, que acabou abandonado?
- A empresa já utilizou algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras?
- A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores?

A cada questão será atribuído um score que pode variar de 1 a 5 de acordo com a nível de inovação realizada, e a média das duas questões definem o grau de inovação na dimensão Ambiência Inovadora.

5. METODOLOGIA

A presente pesquisa compreende o estudo de um determinado grupo de empresas do comércio varejista do Rio Grande do Norte participantes do Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Constituída por 50 Micro e Pequenas empresas, com faturamento máximo de 3.600.000,00 que estejam situadas nas regiões Agreste, Alto Oeste, Oeste, Seridó e Vale do Açu no estado do Rio Grande do Norte.

Este estudo compreende apresentar a trajetória dessas empresas dentro do programa, ou seja, sua evolução entre as etapas do mesmo, que irá apresentar o cenário que as empresas se encontram e as alterações obtidas no que concerne à inovação entre os seus ciclos, conhecidos como Ciclo 0 – o momento inicial da pesquisa – Ciclo 1 – um segundo momento onde a empresa já implantou algumas ações inovadoras – e Ciclo 2 – o momento final, depois de uma série de ações.

O objetivo maior é poder mensurar o avanço dessas empresas em relação a inovação, através da trajetória percorrida nos diferentes momentos durante os 20 meses de pesquisa direta, podendo acompanhar e verificar as áreas desenvolvidas que causaram impactos significativos para o crescimento da empresa dentro do programa e fazer comparação direta entre as regiões que mais se destacaram no estado.

Diante disso esse artigo apresenta características de estudo descritivo segundo Gil (2008, p.28) quando afirma que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”

Já a abordagem desse estudo compreende a abordagem Quantitativa tendo como foco no estudo e descrição de determinadas informações.

O campo de observação desse estudo é o comercio varejista de vestuário e acessórios do Rio Grande do Norte, tendo como amostra o número de 50 empresas situadas nas Regiões: Agreste, Alto Oeste, Oeste, Seridó e Vale do Açu.

O Instrumento de pesquisa adotado é o Radar da Inovação através da realização de um diagnóstico realizado na empresa com o proprietário do Negócio. A coleta será realizada mediante questionário Estruturado com questões de múltipla escolha.

Para melhor compreensão do Radar da Inovação apresenta-se o Quadro 1, onde são apresentadas as dimensões da inovação propostas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e complementada por Bachmann e Destefani (2008), seguidas de uma breve definição de cada dimensão.

A análise desses dados e compilação das informações será feito conforme a obtenção dos dados da pesquisa, gráficos, tabelas e diagramas.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Oferta	Desenvolvimento de produtos com características inovadoras.
Processos	Redesenho dos processos produtivos de modo a permitir incremento de eficiência operacional.
Clientes	Identificar necessidades dos clientes, ou novos nichos de mercado.
Praça	Identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição
Plataforma	Relaciona-se com a adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos demandados
Marca	Forma como as empresas transmitem aos clientes seus valores.
Soluções	Sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades do cliente
Relacionamento	Relaciona-se com a experiência do cliente com a empresa.
Agregação de valor	Melhorar a forma de captar o valor dos produtos percebido por

	cliente e fornecedores.
Organização	Melhorar a estrutura da empresa.
Cadeia de fornecimento	Incrementar a logística com os fornecedores e clientes, sejam internos ou externos.
Rede	Comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento.
Ambiência Inovadora	Relaciona-se com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação

Quadro 1: Definição das dimensões da inovação.

Fonte: Sawhney et al. (2006 e 2010) e Bachmann e Destefani (2008).

6. RESULTADOS E DISCURSÕES

Conforme os procedimentos metodológicos desse estudo foram analisadas cinquenta (50) empresas do comércio varejista de vestuário e acessórios do estado do Rio Grande do Norte, distribuídos nas regiões do Alto Oeste, Oeste, Vale do Açu, Seridó e Agreste. Devido a inacessibilidade das informações, neste estudo não serão apresentados resultados referentes a capital do estado, Natal.

Cada região descrita nesse estudo apresentou uma amostra de 10 empresas, onde foi possível visualizar o grau de inovação da dimensão Ambiência Inovadora e o Grau geral de todas as dimensões juntas, a partir da aplicação do diagnóstico Radar da Inovação aplicados pelos Agentes Locais de Inovação de cada região, e que realizam um trabalho de acompanhamento com as mesmas.

Retomando a revisão bibliográfica desse estudo pode-se concluir que a dimensão Ambiência Inovadora trata da criação de um ambiente aberto a ideias inovadoras, que pode ser criado levando em consideração algumas ações realizadas pela empresa BATCHMANN (2008). Como por exemplo a participação em palestras e cursos, absorção de algum tipo de tecnologia, a busca por informações em seminários e congressos, Aquisição de informações técnicas como patentes, abandono de algum projeto desenvolvido, e obtenção de programas de apoio do governo e se a empresa dispõe de algum sistema para colher informações dos colaboradores. O Diagnóstico radar da inovação se baseia em todos esses pontos para gerar o grau de inovação de determinada empresa neste quesito.

Com base nas informações colhidas nessa pesquisa foi possível perceber que as empresas de vestuário e acessórios do estado do Rio Grande do Norte apresentam uma média de 2,1 nesta dimensão, considerando os dois ciclos observados (Ciclo 0 e Ciclo 1). Cada Ciclo compreende o registro de como está a empresa em um determinado momento. O ciclo 0 refere-se ao ponto inicial, o momento em que o agente teve o primeiro contato com a empresa e realizou o diagnóstico para identificar a real situação e propor um plano de ação que possa

desenvolver a dimensão. O ciclo 1 refere-se a um período de tempo depois, geralmente de 8 meses (podendo variar), onde algumas ações já foram realizadas na empresa, e com isso registra-se o momento para saber se houve avanço e qual a intensidade.

Diante disso se faz necessário observar se houve algum avanço na trajetória dessas empresas na referida dimensão. Esse avanço consiste na realização de ações que aumentem a pontuação das empresas nesse quesito, mostrando que a empresa tentou desenvolver um ambiente mais propício a ações inovadoras. Partindo dessa premissa tem-se os seguintes resultados:

O quesito Ambiência Inovadora apresentou resultados positivos de acordo com a radar da inovação, visto que, em todas as empresas houve um aumento do grau de inovação dessa dimensão do ciclo 0 para o ciclo 1, o que quer dizer que ocorreram mudanças nessas organizações, e que as ações propostas pelos agentes apresentaram bons resultados.

As médias de cada região estão detalhadas no Gráfico 1. Dentre as regiões analisadas a que apresentou maior avanço foram as empresas da região Oeste que partiram da pontuação 2 no ciclo 0 para 2,7 no ciclo 1, isso ocorreu principalmente devido a participação dessas empresas em palestras, cursos de gestão, congressos e feiras na área em que elas atuam.

Em seguida estão dispostas as outras regiões que também apresentaram progresso, mas em menor escala. As empresas situadas nas regiões do Seridó com avanço de 1,9 para 2,5, Agreste com 1,8 até 2,2, Alto Oeste com 2,1 a 2,5 e por fim o Vale do Açu com 1,8 a 2,1.

Dentre os pontos que a dimensão Ambiência Inovadora contempla alguns apresentaram pouca representatividade, como por exemplo o uso sistemático de informações técnicas, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou até mesmo a realização de projetos para desenvolver novos produtos, processos, modo de trabalho etc.

Aqui não cabe avaliar porque esses aspectos apresentam baixa expressividade, mas esse pode ser um ponto interessante para impulsionar outros estudos nesta área. Todas essas informações estão dispostas no gráfico a seguir:



Gráfico 1: Avanço entre os ciclos da Ambiência Inovadora: resultados por região.

Fonte: Oliveira 2015

É importante entender o que compreende o Grau de Inovação Global contido no Radar da Inovação. Este, representa o resultado obtido através da média de todas as outras dimensões, em outras palavras pode ser traduzido como a média obtida com a soma das dimensões Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e por fim Ambiência Inovadora.

Todas as empresas analisadas no estado do Rio Grande do Norte apresentaram avanço na sua trajetória dentro do programa ALI, trajetória essa que compreende os ciclos 0 e 1 descritos anteriormente. Isso reflete a realização das ações propostas pelos Agentes Locais de Inovação que atendem essas empresas.

Esse progresso descrito no parágrafo anterior expõe a realização de algumas ações que contribuíram para o desenvolvimento do Grau de Inovação Global. Vale salientar que algumas dimensões não apresentaram mudanças significativas, enquanto outras podem ter regredido (Isso devido a fatores externos a empresa). O fato é que o número de dimensões que avançaram foi maior do que as que regrediram, por isso pode-se concluir que as ações propostas pelos agentes foram positivas.

Dentre as regiões estudadas, como aconteceu na dimensão ambiência Inovadora, mais uma vez a região com maior avanço foi a região Oeste com diferença significativa entre o Ciclo 0 e 1. No primeiro registro as empresas situadas nessa região apresentaram pontuação de 2,3 e no segundo momento de registro que equivale ao ciclo 1 as empresas apresentaram score de 2,9, o maior registrado entre empresas do comércio de vestuário e acessórios que foram analisadas no estado.

Em seguida vem a região do Alto Oeste que apresentou em seu ciclo 0 a pontuação de 2,2 e no ciclo 1 foi registrado uma média de 2,7. Em seguida está a região do Seridó, que

apesar de ter a segunda media mais alta apresentou avanço um pouco abaixo da região anterior. O Seridó apresentou score de 2,4 no ciclo 0 e de 2,8 no ciclo 1.

Levando em consideração o avanço obtido nessas regiões, ou seja o aumento entre o ciclo 0 e o ciclo 1 do Programa ALI tem-se a região do Vale do Açu e do Agreste, com avanço de 1,8 para 2,1 e 2,2 para 2,3 respectivamente.

É importante salientar que para fins de análise, nesse estudo observa-se o progresso com base nas alterações entre os números de um ciclo e outro, ou seja, o registro de um determinado momento e o registro de outro posterior. As informações descritas nessa secção estão dispostas no gráfico abaixo.



Gráfico 2: Progresso do Grau de Inovação Global: resultados por região
Fonte: Oliveira 2015

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Várias foram as mudanças ocorridas nessa última década, desde os aspectos econômicos aos aspectos relacionados aos hábitos pessoais dos indivíduos, e neste meio também estão inseridas as empresas. Muitas foram as dificuldades e maior que isso foi o aprendizado e a experiência adquirida com todas as adversidades.

O programa ALI veio há alguns anos trabalhando no fomento a gestão e a inovação das Micro e Pequenas Empresas de todo o Brasil inclusive do estado do Rio Grande do Norte. E aqui, começamos a visualizar os primeiros frutos de um trabalho realizado em parceria com o Sebrae e as empresas.

Com o intuito de conhecer a trajetória das empresas em relação a dimensão ambiência inovadora, tão importante por ser a porta de entrada para um espaço de inovações dentro das empresas, o presente estudo atingiu seu principal objetivo, mostrando não somente a simples trajetória dessas empresas, mas principalmente que nessa trajetória houveram avanços e que

as ações propostas em um primeiro momento, apresentaram resultados em temas numéricos em outro momento.

Também foi possível identificar a realização de progressos na trajetória das empresas não somente na dimensão ambiência inovadora, mas principalmente na média obtida com a soma de todas as outras dimensões. O que permite concluir que muitos aspectos levantados pelo radar também apresentaram resultados positivos, e que as ações propostas pelos Agentes Locais de fato apresentaram impactos nas organizações.

A partir dessas análises foi possível realizar um levantamento de informações por regiões e verificar qual região do estado apresentou resultados mais significativos e quais apresentaram índices inferiores. Essa é uma informação importante, visto que, a gestão do programa pode, a partir dessas informações planejar estratégias para impulsionar as regiões com menos expressividade.

Das informações colhidas visualizou-se que a região Oeste do Estado apresentou os melhores resultados tanto em relação a dimensão Ambiência Inovadora como no Grau de Inovação Global, lembrando que aqui é definido pelo avanço entre os ciclos 0 e 1.

Diante das informações apresentadas nessa pesquisa é possível visualizar a importância do programa ALI para essas empresas, levando em consideração que o mesmo não realiza somente um diagnóstico da atual situação da empresa, vai além disso, propõe um plano de ação, que quando seguido, apresenta resultados positivos. Esses resultados vão além dos números apresentados nessa pesquisa, mas sim, culmina no desenvolvimento do negócio em questão.

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba: 2008

CNC, CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO; SEBRAE. A competitividade nos setores comércio, serviços e turismo no Brasil. Perspectivas até 2015. Brasília: CNC, Sebrae, 2008

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200p.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

Levy, M., & Weitz, B. A. (2000). **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas.

MARTINS, E. L. C. **Monitoramento informacional do ambiente de negócios na micro e pequena empresa (MPE): estudo do comércio varejista de materiais para a construção de Cuiabá-MT.** Brasília, 2011.

Parente, J. (2007). **Varejo no Brasil.** (1a ed.), 7a reimpressão. São Paulo: Atlas.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I.. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, v.47, n.3, p.75-81, 2006.

SAWHNEY, M.; CHEN, J.. Defining and measuring business innovation: the innovation radar. **MIT Sloan Management Review**, 1611264, 2010.

UMA ANÁLISE DA DIMENSÃO CLIENTES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MÓVEIS.

Werton José Cabral Rodrigues Filho

Miler Franco D'Anjour

Diante um cenário de alta concorrência, a inovação é uma excelente maneira de gerar vantagem competitiva. Assim, as Micro e Pequenas empresas precisam adotar a inovação como um processo sistemático, por meio de uma gestão da inovação. Nesse contexto, o presente estudo apresenta como objetivo geral identificar o nível de inovação presente nas Micro e Pequenas empresas de comércio varejista de artigos de colchoaria, móveis e eletrodomésticos da Região Metropolitana de Natal, Rio Grande do Norte. Com este intuito, realizou-se uma pesquisa descritiva em 12 MPE's, utilizando como base o radar da inovação proposto por Sawhney(2006) adaptado por Bachmann e Destefani(2008), com foco nos resultados do grau global de inovação e da dimensão clientes. Por fim, a partir dos scores obtidos, observou-se que as empresas analisadas possuem um baixo grau de inovação global (2,06), bem como um baixo grau de inovação na dimensão clientes (2,06), desse modo, sugere-se a adoção de algumas ações que podem contribuir para uma inovação sistemática, como, por exemplo, pesquisa de opinião e registro de sugestões e reclamações.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, são definidas como Micro e Pequenas Empresas (MPE's), respectivamente, as empresas que possuem faturamento anual até R\$ 360.000,00 e faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00. Desse modo, uma vez que as Micro e Pequenas Empresas correspondem a 99% das empresas do país e 40% da massa salário do Brasil, é notória a importância desse porte de empresa para a economia do país. Vale frisar, que no Rio Grande do Norte o percentual de MPE's corresponde a 93,3% (SEBRAE; DIESSE, 2012).

Entretanto, apesar desses números expressivos, as MPE's correspondem a apenas 25% do PIB do país, percentual discreto ao comparado com outras nações, e, este percentual é ainda menor para a realidade do Estado, sendo de aproximadamente 20% (SEBRAE; DIESSE, 2012).

Assim, com a economia do século XXI, que a concorrência é cada vez maior e em alguns casos é mundial, torna a inovação fator fundamental de competitividade, tão importante como a qualidade dos produtos ou serviços, atendimento ao cliente é tão mais importante que a redução dos custos (MATTOS, et al 2008).

Ademais, a inovação tecnológica concebe uma mudança no sistema econômico, retirando-a do estado de igualdade, modificando padrões de produção e fornecendo diferenciação para as empresas. Assim, a inovação tecnológica representa um papel central no desenvolvimento econômico regional e de um país (SCHUMPETER, 1988).

Além disso, segundo Santos, Fazion e Meroe (2010, p. 4) “Vários estudos têm sido realizados sobre a relação entre desempenho comercial das empresas e a capacidade inovadora; para elas, o desenvolvimento tecnológico é primordial, sendo o diferencial competitivo, possibilitando-lhes a manutenção no mercado ou a conquista de outros”.

Dito isto, pode-se dizer que uma maneira de aumentar a competitividade e o lucro das MPE's é através da busca pela inovação, no entanto, as MPE's não possuem tantos recursos para inovar e investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou formas de atendimento (MACHADO, 2014). Nesse contexto, o SEBRAE (Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em conjuntura com o CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) desenvolveu o Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), com o intuito de levar inovação e competitividade as MPE's, através de facilidades de acesso ao conhecimento/soluções em inovação e tecnologia. Desse modo, o ALI visa melhorar a qualidade e produtividade das empresas, que acarretará em um aumento do lucro, por meio do estímulo a inovação.

Desta forma, para alcançar os objetivos supracitados, o programa ALI por intermédio de seus profissionais capacitados avalia o grau de inovação da empresa com base no radar da inovação, que tem égide na metodologia de Sawhney (2006), na qual divide o grau de maturidade em inovação de organizações de pequeno porte em 12 dimensões, que posteriormente, foi adaptado por Bachmann e Destefani (2008) acrescentando uma 13ª dimensão, a ambiência inovadora.

Assim, o Agente Local de Inovação com base nos resultados obtidos no radar da inovação irá sugerir ações a empresa, para fortalecer aquelas dimensões que foram vistas com baixo desempenho, buscando assim ações inovadoras e diferencial competitivo.

Nesse contexto, o presente estudo terá como objetivo geral a inovação nas MPE's de comércio varejista de móveis e eletrodomésticos, bem como o comércio varejista de artigos de colchoaria, na região Metropolitana de Natal.

Vias de conclusão, será utilizada os resultados do radar da inovação de 12 empresas, dando ênfase a dimensão clientes, tendo em vista que ações inovadoras nessa

dimensão acarretará em uma maior fidelização e/ou aumento de novos clientes, gerando assim maior lucro a empresa.

2. INOVAÇÃO

No presente capítulo, serão elucidadas definições de inovação, começando por Schumpeter e terminando com autores do Século XXI, bem como, será demonstrada uma forma de mensurar a inovação, proposta por Sawhney (2006) e adaptada por Bachmann e Destefani (2008).

No tocante ao conceito de inovação, urge mencionar Schumpeter (1988), que no início do Século XX em seu estudo sobre a teoria do desenvolvimento econômico, descreve a diferença entre a invenção e a inovação, dentro do modelo capitalista, como sendo: “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza”.

Ademais, Schumpeter relacionou ainda o tamanho da empresa a intensidade da inovação, em que o tamanho da empresa é diretamente proporcional a inovação, em outras palavras, quanto maior a empresa maior a intensidade da inovação. Estudos posteriores a ele chegaram a duas proposições: a inovação cresce mais que proporcionalmente ao tamanho da empresa e cresce também com a concentração do mercado. Desse modo, utilizando a associação de Schumpeter à realidade atual das organizações, pode-se asseverar que grandes empresas possuem recursos próprios para investir em pesquisa e desenvolvimento, e, conseqüentemente, explorar melhor os resultados incertos obtidos (SANTOS; FAZION; MEROE, 2010).

Além disso, Schumpeter (1988) dividiu o processo de inovação em três etapas: invenção, a ideia em si; inovação, a utilização da ideia para fins econômicos; difusão, propagação da invenção pelo mercado. Vale ressaltar, que outro ponto elucidado por Schumpeter (1988), diz respeito ao grau de intensidade da inovação, que pode ser incremental (aperfeiçoamento do produto ou serviço já existente) ou radical (processos ou produtos totalmente novos, que não existiam no mercado).

Desta maneira, tem-se algumas definições de autores no século XXI que expandiram as áreas de estudo de Schumpeter. No quadro abaixo, consta a definição de inovação para alguns destes autores.

GARCIA e CALANTONE (2002)	Processos interativos iniciados pela percepção de um novo mercado e/ou nova oportunidade de serviço de uma invenção baseada em tecnologia
MCDERMOTT & O'CONNER (2002)	uma ou várias novas tecnologias ou seus arranjos que oferecem benefícios
SIMANTOB & LIPPI (2003)	inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A Inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valor
OECD (2005)	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
HAUSER et al. (2006)	processo de trazer novos produtos e serviços para comercializar
MATTOS et al (2008)	é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou de um processo de produção, ou de um novo método de marketing, ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, que resultem em maior competitividade no mercado.
DE OLIVEIRA et al (2014)	ação capaz de gerar valor à organização por meio de um fazer novo, ou seja, inovação implica na mudança de paradigma interno à empresa, mas não necessariamente uma mudança de paradigma empresarial

Quadro 1: Definições de inovação segundo autores do século XXI.

Fonte: Dados da pesquisa 2014.

3. RADAR DA INOVAÇÃO

O radar da inovação é uma forma de mensurar o grau de inovação de uma empresa, inicialmente proposto por Schumpeter (1988), o radar concebia quatro dimensões principais: ofertas criadas, clientes atendidos, processos empregados e praça.

Entretanto, Sawhney (2006) percebeu que era preciso mais dimensões para mensurar a inovação, assim, acrescentou mais 8 dimensões, a aquelas já propostas por

Schumpeter; Plataforma, marca, soluções, relacionamento, organização, rede, agregação de valor e cadeia de fornecimento.

Diante disso, Bachmann e Destefani (2008) adaptou o radar de 12 dimensões de Sawhney, acrescentando uma 13ª dimensão, a ambiência inovadora.

Assim, no quadro abaixo pode-se observar o que corresponde cada dimensão do radar da inovação:

Dimensão	Definição
Oferta	Desenvolvimento de produtos com características inovadoras
Processos	Redesenho dos processos produtivos de modo a permitir incremento de eficiência operacional.
Clientes	Identificar necessidades dos clientes, ou novos nichos de mercado
Praça	Identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição
Plataforma	Relaciona-se com a adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos demandados
Soluções	Formas de como as empresas transmitem aos clientes os seus valores.
Relacionamento	Sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades do cliente
Agregação de Valor	Melhorar a forma de captar o valor dos produtos percebido por cliente e fornecedores
Organização	Melhorar a estrutura da empresa
Cadeia de Fornecimento	Incrementar a logística com os fornecedores e clientes, seja interno ou externo
Rede	Comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento
Ambiência Inovadora	Relaciona-se com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação.

Quadro 2: Definição das dimensões do radar da inovação
Fonte: DE OLIVEIRA et al (2014), adaptados pelos autores

Desta forma, no presente artigo deu-se ênfase a dimensão clientes, com o intuito de observar a sua influência no grau de inovação global de uma empresa. Uma vez que, no comércio varejista, se faz necessário um cuidado maior com os clientes, pois, além de qualidade nos produtos, o relacionamento com o cliente é algo vital (Machado, 2014).

Ademais, o termo cliente provém do latim “cliens” e significa aquele que utiliza os serviços ou produtos de determinada empresa ou profissional (FERREIRA, 1999). Pode-se citar também Bachmann e Destefani (2008), que define clientes como sendo pessoas ou organizações que utilizam ou consomem produtos para atender a determinada necessidade.

Vale ressaltar que os métodos de inovação utilizados nesta dimensão diferem da abordagem tradicional, uma vez que estes métodos são caracterizados pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais (SYLVER, 2008).

Diante disso, Bachmann e Destefani (2008) utilizaram três perguntas no radar da inovação para avaliar este quesito: A empresa adota alguma prática de relacionamento ou pesquisa sistemática para identificar as necessidades do mercado ou dos clientes?; O serviço de atendimento ao cliente, ou as reclamações recebidas, servem de apoio para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços?; Algum serviço ou produto lançado nos últimos 3 anos decorreu de informações obtidas ou necessidades percebidas junto aos clientes?.

Desse modo, pode-se dizer que a dimensão clientes visa dar importância as sugestões do cliente, para com isso, identificar suas necessidades ou um novo mercado não atingido.

4. METODOLOGIA

A pesquisa apresentada tem como objetivo mensurar o grau de inovação das MPE's de comércio varejista de artigos de colchoaria, móveis e eletrodomésticos. Desse modo, é uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2010) tem como objetivo: “a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Com relação a proposta metodológica, o presente artigo possui três etapas: a priori, a aplicação do formulário (radar da inovação); a posteriori, o tratamento das informações; por fim, análise dos dados para a mensuração do índice de inovação global da empresa e o índice de inovação na dimensão clientes.

No que concerne o formulário, Lakatos e Marconi (2010) o caracteriza como: “Contato face a face entre pesquisador e informante e ser o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista”.

Dito isto, ressalta-se que o radar da inovação é composto por 40 questões objetivas, distribuídas entre 13 categorias, com base na metodologia adotada de Bachmann e Destefani(2008).

O radar da inovação foi aplicado durante maio/2014 e setembro/2014, em um universo de 12 MPE's de comércio varejista de artigos de colchoaria, móveis e eletrodomésticos, no qual retornaram 12 instrumentos em condições de tabular. Frisa-se que os formulários foram respondidos pelos empresários ou pessoa por ele encarregada, com o suporte de um Agente Local de Inovação.

Ademais, deu-se ênfase a dimensão clientes, que corresponde a três itens do radar da inovação:

Item	Score	Resposta
Identificação de necessidades	5	A empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes.
	3	Nos últimos 3 anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes.
	1	Nos últimos 3 anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes.
Identificação de mercados	5	A empresa tem uma sistemática para identificar novos mercados para seus produtos.
	3	Nos últimos 3 anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado para seus produtos.
	1	Nos últimos 3 anos, a empresa não identificou qualquer novo mercado para seus produtos.
Uso das manifestações dos clientes – Resultado	5	A empresa lançou mais de um novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.
	3	A empresa lançou apenas um novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.
	1	A empresa não lançou nenhum novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.

Quadro 3: Relação dos itens, scores e perguntas da Dimensão Clientes do Radar da Inovação.

Fonte: Dados da pesquisa 2014.

Assim, com base no quadro 3, pode-se notar que para cada Item do Radar da Inovação a empresa pode receber nota 1, 3 ou 5, que correspondem, respectivamente, a empresa que apresentou pouca ou nenhuma inovação; inovação de maneira ocasional; inovação sistêmica.

Por fim, tabulou-se os dados coletados, bem como, utilizou-se a estatística descritiva (média, mínimo, máximo e distribuição de frequência relativa) para a análise

quantitativa dos dados. Ressalta-se ainda, que para a tabulação e análise de dados utilizou-se o Microsoft Excel 2013.

5. RESULTADOS

No que concerne os resultados, pode-se analisar o grau de inovação das MPE's, com destaque a dimensão clientes, através da aplicação do radar da inovação nas 12 empresas. Além disso, através dos dados da ficha cadastral foi realizado um resumo do perfil das empresas e dos empresários atendidos.

Com relação ao perfil dos empresários, constata-se a predominância dos homens, com 75% dos entrevistados, bem como, o percentual de empresários que tem ensino superior completo é de 41,67%. A idade média dos empresários entrevistados foi de 44,5 anos, com idades variando entre 32 e 57 anos.

Sob outro enfoque, no que diz respeito ao perfil das empresas, observou-se que as empresas têm em média 10,5 anos de existência, entretanto, o gráfico abaixo mostra de maneira mais clara a distribuição da frequência do tempo de atuação.



Gráfico 1: Tempo de atuação
Fonte: Dados da Pesquisa 2014

Diante o gráfico 1, percebe-se que 75% das empresas entrevistadas possui tempo de atuação no mercado superior a 2 anos, e apesar da média ser de 10,5 anos, apenas 33,33% das empresas possui mais de 6 anos de mercado.

No que concerne o porte das empresas, nota-se que a quantidade de micro empresas entrevistadas é um pouco maior.



Gráfico 2: Porte das empresas
Fonte: Dados da Pesquisa 2014

Sob outro enfoque, no que diz respeito a inovação, constatou-se que a média do grau de inovação global dessas empresas é de 2,06, ressalta-se que o score vai de 1 a 5, em que 1 corresponde uma empresa não inovadora e 5 corresponde a uma empresa com sistemática de inovação. Este resultado é menor do que observado por Machado (2014), que constatou que o indicador do grau de inovação global das MPE's de comércio varejista do Estado de Santa Catarina era de 2,7. Assim, fica perceptível a baixa inovação das empresas. Com o intuito de uma melhor visão dos resultados, o gráfico 3 demonstra o grau de inovação global por empresa.



Gráfico 3: Comparativo por empresa do Grau de inovação global
Fonte: Dados da Pesquisa 2014

Com base no gráfico 3, pode-se perceber que o maior score é 3 (Empresa E) e o menor é 1,5 (Empresa G). Assim, é perceptível que na maioria das empresas dessa pesquisa a inovação ocorre de maneira eventual ou quase inexistente (Empresa H e G).

Nesse contexto, ao analisar a dimensão cliente, verificou-se que a média das 12 empresas no score é de 2,06, resultado próximo ao encontrado por Machado (2014), que vislumbrou uma média de 2,3 para esta dimensão para o comércio varejista de Santa Catarina. Logo, os resultados desta dimensão são similares ao geral, denotando uma baixa inovação.



Gráfico 4: Comparativo da dimensão clientes
Fonte: Dados da Pesquisa 2014

Assim, fica notório o quanto as empresas analisadas estão aquém de um processo de inovação sistemática, uma vez que tanto o desempenho da dimensão clientes, como o desempenho do grau de inovação global dessas empresas tiveram uma média de score próxima a 2, assim, sendo consideradas empresas com pouca inovação (BACHAMANN; DESTEFANI, 2008).

Diante disso, ressalta-se que desenvolvimento tecnológico é primordial, pois gera o diferencial competitivo, que possibilita a manutenção no mercado ou a conquista de outros (SANTOS; FAZION; MEROE, 2010). Desta forma, percebe-se a importância do programa ALI para essas empresas, para fornecer conhecimentos e ações inovadoras, corroborando assim, para o crescimento da gestão de inovação dessas empresas, e, conseqüentemente, tornando-as mais competitivas.

Por fim, pode-se adotar diversas ações de inovação para essa dimensão, por exemplo: pesquisa de opinião (conhecer a imagem da empresa, clientes potenciais e não clientes); registro de sugestões e reclamações (rica fonte de ideias para melhorias no

produto ou processo); observação do comportamento durante a compra (observar o que é importante para quem compra o produto); participação de feiras (identificar novos mercados); mudança em propagandas e outros textos do produto (fornecer maior clareza); alteração no atendimento, (oferecer maior agilidade e rapidez); melhora do ambiente e oferta de amenidades (cafezinho, sala de espera com ar condicionado) (BACHMANN, 2010).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, objetivou-se analisar a inovação, com foco na dimensão clientes, nas MPE's de comércio varejista de artigos de colchoaria, móveis e eletrodomésticos, para isso, utilizou-se o radar da inovação em 12 empresas desses segmentos.

Com base nos resultados obtidos no radar, observa-se um baixo grau de inovação geral nas empresas, com scores na média de 2, bem como os scores analisados na dimensão clientes, também na média de 2 pontos. Nesse contexto, é perceptível a baixa inovação nesses segmentos e, conseqüentemente, a importância que o Agente Local de Inovação terá em levar conhecimento e ações para essas empresas.

Entretanto, salienta-se que o presente estudo possui limitações com relação ao tamanho da amostra para o universo das MPE's de comércio varejista de Natal/RN, deste modo, se faz necessários estudos com amostras maiores para se obter resultados mais confiáveis.

Desta forma, para uma melhora na dimensão clientes, o ALI poderá colaborar com o empresário para a implantação de pesquisa de opinião, caixa de sugestões, realização de pós-venda (para saber se está satisfeito e se houve alguma necessidade não atendida), participação de feiras para descobrir novos mercados, melhoras no ambiente e oferecer mais amenidades aos clientes.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, Dórian. L; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Bachmann & Associados – Curitiba. 2008. Artigo. 16p. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>. Acesso em: 05 agosto 2014.

BACHMANN, Dórian. **Guia para a Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhorias das dimensões da inovação**. Curitiba/PR. 2010. 116p. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/PR. Disponível em:

http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf Acesso em: 10 setembro 2014.

DE OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois et al. MENSURANDO A INOVAÇÃO POR MEIO DO GRAU DE INOVAÇÃO SETORIAL E DO CARACTERÍSTICO SETORIAL DE INOVAÇÃO. **RAI: revista de administração e inovação**, Brasil, v. 11, n. 1, p. 115-137, abr. 2014. ISSN 1809-2039. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79902>. Acesso em: 08 Setembro 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa**. 3º edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1999.

FREEMAN, Christoph. **Technology policy and economic performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GARCIA, R., & CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management** 19(2): 110-132, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição, São Paulo: EditoraAtlas, 2010, p. 27.

HAUSER, J., TELLIS, G.J.; & GRIFFIN, A. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. **Marketing Science**, v. 25, n.6, p.687-717, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12º Edição. São Paulo: Person Education do Brasil, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, Elizandra. **A inovação das micro e pequenas empresas do comércio varejista do estado de Santa Catarina**. Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: orientadores [recurso eletrônico]/ Sebrae, CNPq. v. 2, n. 2 (2014). Dados Eletrônicos Brasília, DF : Sebrae, 2014. Disponível em: <http://uc.sebrae.com.br/pagina/cadernos-de-inovacao-em-pequenos-negocios-2014>. Acesso em: 05 Julho 2015.

MATTOS, Fernando; GASTAL, Cláudio; RANK Liliane; EMEDIATO, Gustavo; HERMÁN, Héctor; OSÓRIO, González; coordenadores. **Kit Metodológico para a Inovação Empresarial**. Brasília. Movimento Brasil Competitivo, 2008. 36p.

MCDERMOTT, C.M., & O'CONNOR, G.C. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. **Journal of Product Innovation Management**, v.19, p.424-438, 2002.

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª Edição. 184p. 2005.

SANTOS, Adriana B. A. dos; FAZION Cintia B.; MEROE, Giuliano P.S. de. Inovação: Um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração PUC-SP**, São Paulo, v.1, n.1, 2010.

SAWHNEY, Mohanbir. et al., The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**. p. 75-81, spring 2006.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília, DF; DIEESE, 2012.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003, p. 12.

SYLVER, B.. Inovação: Um processo para ser repetido. **Revista HSM Management**. Ed. 67. São Paulo: HSM, 2008.

**DIMENSÕES CLIENTES E AMBIÊNCIA INOVADORA: ANÁLISE DA
INFLUÊNCIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS DO
COMÉRCIO DE EMBALAGENS DESCARTÁVEIS**

Jéssica Moreira Gurgel Guerra

Miler Franco D'Anjour

O presente artigo teve como objetivo geral analisar de forma comparativa como a gestão da inovação influencia na definição dos resultados das Dimensões Clientes e Ambiente Inovadora da ferramenta Radar da Inovação de Bachmann & Associados (2008). Como técnica metodológica foi implementada uma pesquisa do tipo descritiva, com levantamento de dados quantitativos, onde através de uma survey analítica, foi possível analisar e coletar as informações que indicam os testes estatísticos. Para isso, três empresas de destaque, que expuseram uma maior cultura da inovação, foram tomadas como base de parâmetro comparativo e discussão das variáveis de um grupo amostral. As porcentagens enumeraram que na Dimensão Clientes as três empresas elegidas (Alfa, Beta e Celta) como parâmetro comparativo de outras sete atingiram um grau de inovação de até 83,82% maior do que a média aritmética das últimas, com indicadores gerais também positivos na Dimensão Ambiente Inovadora. No geral, os resultados mostraram que a inovação, quando aplicada de forma sistêmica e contínua nas dimensões supracitadas, possui relação direta com o aumento do Grau de Inovação Global (GIG) do Radar da Inovação. Tal fato pode ser aferido ao analisar os valores 46,10%, 36,36% e 26,62% de GIC maiores nas empresas Alfa, Beta e Celta, quando comparadas com as outras organizações do grupo amostral.

1. INTRODUÇÃO

O artigo em questão é fruto da análise de informações de empresas distintas do segmento comercial de embalagens e descartáveis e produtos afins - material de limpeza, todas vinculadas ao programa Agentes Locais de Inovação (ALI) no estado do Rio Grande do Norte, com foco na região metropolitana da Grande Natal. Desenvolvido em âmbito federal, o projeto teve início em uma parceria firmada entre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Assim, jovens recém-formados são incluídos, nesse processo, no mercado de trabalho bem como também na esfera científica de desenvolvimento de pesquisas, tal como o presente estudo.

Durante o período de vinte e quatro meses, os Agentes Locais de Inovação atuam como Bolsistas Nacionais de Extensão do CNPQ - Nível SB, sob amparo do

Sebrae/UF, e ministram diagnósticos e orientações acerca da importância do planejamento empresarial e da inovação em Micro e Pequenas Empresas - sejam nas áreas de recursos humanos, financeiras, mercadológicas e/o processos. O principal objetivo desse trabalho das duas instituições que tanto contribuem para o crescimento do país é a melhoria competitividade dos empreendimentos de pequeno porte que, segundo o estudo do próprio SEBRAE (2014) sobre Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, representaram, no ano de 2011, nas atividades de serviços e comércio, respectivamente, 98% e 99% da totalidade de empresas nacionais formalizadas.

De acordo com os estudos de Weber (1956) é possível estabelecer uma relação entre esse número significativo de Micro e Pequenas Empresas no Brasil e a importância dessas no que concerne ao crescimento econômico do país. Isso porque o autor afirma que o desenvolvimento econômico de uma nação é também propriedade do desenvolvimento das empresas. De forma lógica, afinal, é análoga a relação proposta que os investimentos em ativos que incentivam uma maior produtividade nacionalista empresarial estimulam também a força da capitalização nacional.

A indústria de embalagens, foco principal do presente estudo, embora seja considerada de média-baixa tecnologia de acordo com a Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE), encontra-se em plena expansão no país. Um estudo divulgado pela Associação Brasileira de Embalagens (ABRE), realizado há dezoito anos pelo Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) e Fundação Getúlio Vargas (FGV), afirma que a expectativa é que o valor bruto da produção do segmento atinja a importância, até o final do ano de 2015, de R\$ 57,5 bilhões, ou seja, um aumento de 9,5% em relação aos R\$ 54,6 bilhões do ano de 2014. Sendo que, desse montante, o setor de plásticos, especificamente, representa maior parcela significativa no valor produtivo, correspondendo a 40,17% do número total, seguido pelas indústrias de embalagens celulósicas com 33,36%, metálicas com 17,29%, vidro com 4,84% e, por último, madeira com 2,24%. Com relação ao nível de emprego, as empresas do setor industrial do segmento contemplaram, até o mês de maio deste ano, 226.866 postos de trabalho, número 1,6% menor do que o registrado em dezembro de 2014 – fator que se deve a recessão econômica nacional momentânea. Sob esse aspecto, novamente a indústria de plásticos destacou-se das demais ao totalizar 52,97% do total de postos de trabalho do segmento.

Ainda que estratégias de inovação no segmento de embalagens, em virtude dos percalços enumerados na classificação da OCDE (2005), Manual de Oslo, supracitados

no parágrafo acima, não possuem a dinamização percebível em outras esferas industriais, a influência mundial no que diz respeito ao investimento em novas ideias fazem total diferença para a sustentação corporativa no ambiente competitivo. Com o intuito de aumentar a capacidade competitiva, os empreendimentos, tanto os de pequeno quanto os de grande porte, começaram a procurar novas ações e estratégias em processos, marketing, finanças e clima organizacional. Nesse contexto nenhum conceito adaptou-se melhor às adversidades e aos benefícios empresariais do que o da palavra *inovação*. É o que reforça Schumpeter (1982) ao afirmar que a utilização sistêmica e contínua do processo inovador é de importância ímpar no aumento do desempenho financeiro de uma corporação.

Assim, o presente estudo apresenta como objetivo geral analisar de forma comparativa como a gestão da inovação influencia na evolução dos resultados nas Dimensões Clientes e Ambiente Inovadora em pequenas empresas comerciais do segmento de embalagens plásticas e produtos afins, situadas no município de Natal, estado do Rio Grande do Norte.

Dessa forma, ao analisar os fatores supracitados, o artigo busca expor quais foram as principais ações comuns aferidas nas três empresas analisadas, como elas contribuíram para o desempenho final obtido e qual a relação comparativa desses dados como as demais informações abstraídas no período ponderado.

2. INOVAÇÃO E GESTÃO DA INOVAÇÃO

Nos últimos anos, no âmbito empresarial, bem como em outros setores, a utilização da palavra inovação encontra-se em um processo fervoroso de crescimento exponencial. Todavia, em virtude da ampla associação, algumas vezes indiscriminada, do conceito a um conjunto ou unidade de novas criações e ideias o verdadeiro significado, bem como os seus aspectos positivos no desenvolvimento de empresas e da sociedade como um todo, ainda é envolto por diversas dúvidas. Em primeira instância é preciso compreender as particularidades que diferenciam os termos *inovação* e *invenção*. Para Schumpeter (1982), enquanto esta última diz respeito a descobertas científicas que podem permanecer sem utilidade prática por um grande período de tempo, caracterizando ações ou equipamentos que podem não gerar impactos econômicos; a primeira, por outro lado, consiste na aplicabilidade de uma ideia, previamente ou não conhecida, que possua a capacidade de através de uma nova

operacionalização alcançar adições financeiras e caracterizar, dessa forma, o conceito de *inovação*.

Perceptível que a preparação das corporações para novas ideias implementadas como cultura organizacional, através da sistematização e continuidade do processo, encontra-se cada vez mais presente nas organizações incluídas no contexto da sociedade hodierna globalizada. Mais do que um termo isolado, *inovação* contextualiza uma base sólida, e ao mesmo tempo flexível, de novas ações que, tal qual afirma Drucker (1988), possuem como objetivo a geração de diferencial competitivo, serviços e negócios diferenciados, frente às outras organizações.

Na segunda metade da década de 90 teve origem a primeira versão do Manual de Oslo, documento lançado pela OCDE no ano de 1997, e que funciona como uma das principais diretrizes no que concerne a informações acerca da abrangência do termo *inovação* no âmbito empresarial. No estudo em questão, o conceito da palavra é descrito como a aplicabilidade de um “produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing”, e abrange também os métodos organizacionais, empresariais e/ou relações em ambientes externos.

Atualmente, a sociedade e as empresas estão cada vez mais atentas e desejosas acerca de formas de implementação da inovação como um processo cíclico e sistêmico (LACERDA et al, 2001), haja vista os resultados comprobatórios dos benefícios alcançados com a prática. Para a Cartilha de Gestão da Inovação – CNI (2010) as empresas que tendem a inovar a fazem em quatro etapas distintas: 1) Concepção de uma cultura de inovação; 2) Planejamento estruturado da inovação no negócio; 3) Implementação dos projetos, e, por último; 4) Revisão do processo e assimilação do aprendizado. Nesse contexto de idealização e sistematização, nos últimos anos, das ações inovadoras de uma forma planejada e científica, surgiu o conceito de Gestão da Inovação no âmbito empresarial, bem como diversos instrumentos para análise e medição do grau de inovação de uma empresa dentro do segmento de atuação.

Dentre essas ferramentas destaca-se, no presente estudo, o Radar da Inovação desenvolvido por Sawhney (2006) e adaptado por Bachmann e Destefani (2008), que é utilizado também como metodologia no presente artigo. O instrumento empregado para medição do grau de inovação em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) analisa 12 dimensões e, entre elas, duas foram selecionadas para dar ênfase à produção científica deste artigo: são elas as Dimensões Clientes e Ambiência Inovadora.

3. INOVAÇÃO NAS DIMENSÕES CLIENTES E AMBIÊNCIA INOVADORA

A Dimensão Clientes no setor de comércio, foco de estudo do presente artigo, segundo SEBRAE (2010), compreende a abrangência do tópico como “pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades”. Neste aspecto os métodos inovadores dissentem dos enfoques habituais, que caracterizam o conceito através do progresso tecnológico ou otimização de processos empresariais, e, perpassam por itens que envolvem a *Identificação de necessidades*, *Identificação de mercados*, *Uso da manifestações dos clientes – Resultado*.

O item *Identificação de necessidades* diz respeito às estratégias empresariais no que concerne a busca pelo conhecimento dos clientes, tais como Pesquisa de Opinião, Registro de Sugestões, Observação do Comportamento e Visitas aos clientes. *Identificação de mercados* abrange os processos empresariais quanto à procura de novos mercados para os produtos atuais, ou seja, identificação de novos nichos de mercado. Por último, o *Uso da manifestações dos clientes – Resultado* mede o quanto a empresa consegue transformar as sugestões de clientes em resultados concretos para a melhoria de seus produtos; com atenção para o marketing, atendimento, ambiente de loja, embalagem, flexibilidade de horário e criação de serviços.

Ambiência Inovadora	Fontes externas de conhecimento I	Aproximação da empresa com entidades como o SEBRAE, SENAC, universidades, empresas juniores, dentre outros.
	Fontes externas de conhecimento II	Participação da organização em feiras do segmento, seminários, congressos, associações, sindicatos, fóruns e blogues da internet.
	Fontes externas de conhecimento III	Proximidade da empresa com fornecedores, usufruindo da gama de conhecimento, tecnologia e capacitação por esses ofertados.
	Fontes externas de conhecimento IV	Grau de gestão empresarial quanto à aquisição de informações técnicas, taxas ou royalties, patente de produtos ou know-how de competências.
	Financiamento da Inovação	Uso de aspectos como incentivos fiscais, recursos não reembolsáveis, financiamentos para compra de equipamentos, dentre outros.

	Coleta de ideias	Existência ou não de ferramentas e encontros formais para a análise de sugestões de ações inovadoras por parte dos colaboradores.
--	------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 01: Itens avaliados no Radar de Inovação (Comércio)

Fonte: Elaboração própria com base na literatura de Bachmann & Associados (2008)

Segundo o estudo supracitado a Dimensão Ambiência Inovadora (Quadro 1) no setor de comércio envolve as estratégias das empresas quanto à criação de um ambiente propício às ações inovadoras dos colaboradores, gestores e empresários ao analisar os itens *Fontes externas de conhecimento I, II, III e IV; Financiamento da Inovação e Coleta de Ideias*. A intenção é medir o quanto a organização valoriza o relacionamento com fontes externas, prática da experimentação como ferramenta, cultura de aceitação de erro e conhecimento de fontes e projetos de financiamento para a inovação.

4. METODOLOGIA

O presente artigo possui como objetivo geral mensurar como a gestão da inovação influencia os resultados nas Dimensões Clientes e Ambiência Inovadora em pequenas empresas comerciais do segmento de embalagens plásticas e produtos afins, localizadas na região metropolitana de Natal, estado do Rio Grande do Norte. Nesse aspecto, como ferramenta para análise e levantamentos de dados, quanto aos objetivos, fora adotada e implementada a pesquisa do tipo descritiva, que se caracteriza, de acordo com Triviños (1987), pela reunião de uma série de informações sobre o objeto de estudo para descrever fatos ou fenômenos de determinada realidade e, segundo Collis (2005), os dados obtidos normalmente são quantitativos e, através do resumo das técnicas estatísticas, avaliam e descrevem as características das questões pertinentes. Quanto aos procedimentos fora aplicado uma *survey* analítica que, ainda de acordo com o autor anterior, o objetivo é verificar a existência de uma relação entre diferentes variáveis, e, com relação a natureza dos dados infere-se o método quantitativo ao analisar e coletar as informações para posterior aplicação de testes estatísticos.

Por conseguinte de um universo de 35 empresas – entre ativas e inativas – do segmento de embalagens plásticas e produtos afins centradas na região metropolitana de Natal, já atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação na capital potiguar, durante o ciclo dos anos de 2014 a 2016, fora selecionada uma amostra probabilística por conveniência de 10 dessas. Entre elas, 3 empresas que apresentaram um maior Grau

de Inovação Global – tanto em termos numéricos quanto em relação comparativa ao Ciclo 0 – no Ciclo 1 e, por isso, uma maior implementação de estratégias voltadas para a gestão da inovação, foram escolhidas como parâmetro comparativo para análise e discussão de resultados dentro das dimensões consideradas no presente estudo.

Em todas as organizações supracitadas fora aplicado, como técnica de coleta de dados, o questionário Radar da Inovação, instrumento constituído por Bachmann & Associados (2008). A ferramenta abrange às 12 dimensões de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) uma nova consideração; a ambiência inovadora – que possui peso 2 quando relacionada às demais analisadas. Assim, o resultado do grau de inovação das dimensões é obtido após a aplicação do questionário composto por 35 itens, onde a organização pode obter *score* 1, 3 ou 5 quando estratégias inovadoras adotadas pela empresa não estão presentes; são incipientes ou estão presentes de forma sistêmica, respectivamente. Por último, a ferramenta possui adequações e ajustamentos de acordo com o setor a que se destina – comércio, indústria e serviços.

Para efeitos de base comparativa fora aplicada a Média Aritmética Simples dos dados coletados após a aplicação do Radar da Inovação dois momentos distintos: Ciclo 0 e Ciclo 1, com intervalo de pelo menos seis meses entre o primeiro e o segundo questionário.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O Radar da Inovação possui 13 dimensões (*Letra A a Letra M*) e 35 itens. Dentro da literatura de Bachmann & Associados (2008), apesar de a ferramenta fazer diferenciações quanto aos setores de comércio, indústria e serviços, tais particularidades não serão analisadas no presente artigo, neste caso, a discussão dos resultados será evidenciada no que concerne ao objeto de estudo, ou seja, o foco se dará a aplicação da ferramenta no setor de Comércio (Quadro 2).

Dimensão	Itens	Variáveis
a) Oferta	1. Novos produtos 2. Ousadia	Bens (produtos e serviços) ofertados
b) Plataforma	3. Sistema de produção	Métodos para oferta de bens
c) Marca	4. Proteção de marca 5. Alavancagem da marca	Investimento da empresa em símbolos e slogans da imagem empresarial

d) Clientes	6. Identificação de necessidades 7. Identificação de mercados 8. Uso das manifestações dos clientes (Resultado)	Pessoas e organizações que consomem os produtos
e) Soluções	9. Soluções complementares 10. Integração de recursos	Personalização de bens para soluções de problemas
f) Relacionamento	11. Facilidades e amenidades 12. Informatização	Interação do cliente com a empresa
g) Agregação de valor	13. Uso dos recursos existentes 14. Uso das oportunidades de interação	Mecanismos de captação de valor criado
h) Processos	15. Melhoria dos processos 16. Sistema de gestão 17. Certificações 18. Softwares de gestão 19. Aspectos ambientais (Ecológicos) 20. Gestão de Resíduos	Configurações das atividades de condução das operações internas à empresa
i) Organização	21. Reorganização 22. Parcerias 23. Estratégia competitiva	Estruturação e definição de cargos
j) Cadeia de fornecimento	24. Cadeia de fornecimento	Processos desde a origem até a entrega
k) Presença	25. Pontos de venda	Canais de distribuição
l) Rede	26. Diálogo com o cliente	Comunicação empresa-cliente
m) Ambiência inovadora	27. Fontes externas de conhecimento I 28. Fontes externas de conhecimento II 29. Fontes externas de conhecimento III 30. Fontes externas de conhecimento IV 31. Financiamento da inovação 32. Coleta de ideias	Ações de inovação implementadas de forma sistêmica e contínua

Quadro 02: Dimensões do Radar da Inovação (Comércio)

Fonte: Elaboração própria com base na literatura de Bachmann & Associados (2008)

A ferramenta supracitada evidencia as dimensões, itens e variáveis contempladas no *score* do Radar da Inovação proposto por Bachmann & Associados (2008). Das 10 empresas selecionadas como amostra probabilística de conveniência, supracitada na metodologia do presente estudo, 3 dessas, que apresentaram um maior Grau de Inovação Global no Ciclo 1 – média de todas as dimensões consideradas no Radar, foram escolhidas como parâmetro comparativo para analisar como a gestão da inovação influencia no aumento do grau de inovação nas Dimensões Clientes e Ambiência Inovadora. A tabela abaixo demonstra pontuação obtida pelas 3 empresas elegidas – que como base de pesquisa e sigilo dados nomeiam-se Alfa, Beta e Celta – e, a Média Aritmética das outras 7 organizações analisadas, totalizando os 10 empreendimentos comerciais enumerados.

Tabela 01: Relação de números das Empresas Alfa, Beta e Celta e demais empresas enumeradas no Ciclo 1

Nível	Média Aritmética (7 empresas)	Score (Alfa)	Score (Beta)	Score (Celta)
<i>Dimensão Clientes</i>	2,72	5,0	5,0	4,3
<i>Dimensão Ambiência Inovadora</i>	3,08	3,7	2,7	3,0
<i>Grau de Inovação Global</i>	3,08	4,5	4,2	3,9

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Em análise da tabela 1 acima é possível concluir que as empresas Alfa, Beta e Celta obtiveram, de acordo com a literatura de Bachmann & Associados (2008), na Dimensão Clientes e no Grau de Inovação Global pontuação muito acima das outras 7 analisadas. Esse valor pode ser representado em porcentagem, na Dimensão Clientes, por um número 83,82% maior nas empresas Alfa e Beta, e, 58,08% na Celta. Com relação ao Grau de Inovação Global, esses valores importam, respectivamente; 46,10%, 36,36% e 26,62%. Todavia, na Dimensão Ambiência Inovadora, essa porcentagem fora maior apenas na empresa Alfa (20,12%), não possuindo representatividade nas empresas Beta e Celta, com indicativos abaixo da média geral das empresas do segmento.

Sob o leque de estratégias que incentivam a gestão da inovação e um ambiente propício para o surgimento de novas ideias pode-se estabelecer uma relação entre ações comuns a pelo menos duas dentre as empresas Alfa, Beta e Celta que, uma vez implementadas na área de processos, pessoas, financeiro e mercadológico das empresas, contribuíram para a obtenção dos resultados muito acima da média no que concerne ao Grau de Inovação Global do Radar da Inovação proposto por Bachmann & Associados (2008). O quadro 03 demonstra os principais pontos de convergência observados e implementados nessas organizações durante o Ciclo 1, bem como quais delas apresentam ou não determinados tópicos.

Ação	Alfa	Beta	Celta
Cadastro de dados de clientes	✓	✓	✓
Cartão fidelidade	✓	✓	✓
Criação de novos espaços (Auditórios, Salas de Reunião, etc.)	✓	✓	X
Investimento em mídias sociais	✓	X	✓
Investimento em maquinário	✓	✓	X
Marketing sustentável e destinação de resíduos	✓	✓	X
Melhorias em processos e serviços	✓	✓	✓
Mudança de layout de loja	✓	✓	✓
Sinalização externa	✓	✓	✓
Sinalização Interna	✓	✓	✓
Reuniões Periódicas	✓	✓	✓
Publicidade online e off-line	✓	✓	✓

Quadro 03: Pontos Convergentes observados e implementados nas empresas Alfa, Beta e Celta

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Pela observação dos fatores acima considerados é possível estabelecer uma relação entre o número de ações implementadas e o resultado final positivo obtido no Grau de Inovação Global das empresas Alfa, Beta e Celta. De um modo ainda mais específico fora possível observar que todas essas organizações investiram nos 3 itens abordados na Dimensão Cliente - *Identificação de necessidades* (6), *Identificação de mercados* (7) e *Uso das manifestações dos clientes (Resultado)* (8). Isso pode ser evidenciado através da implementação de ferramentas de colhimento de informações sobre as necessidades dos clientes (SAC em Websites, caderno de anotações, caixinha de sugestões, etc.); identificação de novos mercados como o do segmento de artigos para festas, condomínios residenciais e atendimento a lojas físicas; e, uso das sugestões dos clientes que possibilitaram a melhoria de atendimento através da ampliação do quadro de funcionários, sinalização da loja, registro de processos, dentre outros.

Com relação à Ambiência Inovadora também podem ser enumeradas diversas atuações implementadas pelas 3 empresas surprecatadas– ainda que o grau de inovação da segunda empresa citada, nesta dimensão específica, possua representatividade um pouco abaixo da média das outras 7 empresas analisadas. Tal fato pode ser aferido em

virtude da gama de ações que abrangem os 4 dos 6 itens avaliados – *Fontes externas de conhecimento I* (27), *Fontes externas de conhecimento II* (28), *Fontes externas de conhecimento III* (29) e *Coleta de Ideias* (32). Sob esse aspecto é observado que as empresas Alfa, Beta e Celta investiram na utilização de consultorias, cursos e palestra in company, através do apoio de entidades como o SEBRAE; busca por novos conhecimentos em feiras e workshops do segmento; novas parcerias consolidadas e cartilhas de exposição dos produtos de fornecedores; implementação sistêmica de reuniões para colhimento de sugestões dos colaboradores.

Todavia, as 3 empresas selecionadas obtiveram como ponto em comum, em virtude da difícil aplicação no segmento dos itens *Fontes externas de conhecimento IV* (30) e *Financiamento da inovação* (31), da Dimensão Ambiente Inovadora, não foram observadas ações no que diz respeito à cultura de obtenção de informações, técnicas ou não, pagamento de taxas ou royalties por invenções patenteadas; bem como estratégias de viabilização de incentivo a atividades e projetos inovadores subsidiados em programas de apoio específicos.

A ferramenta a seguir (Quadro 3) exemplifica sob efeito comparativo, em uma perspectiva geral, os resultados obtidos nas dimensões analisadas pelas 7 organizações selecionadas supracitadas utilizadas como base comparativa para as empresas Alfa, Beta e Celta. Como método de pesquisa e sigilo de dados optou-se por intitulá-las Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, Empresa 4, Empresa 5 e Empresa 6. A tabela 2 mostra os resultados obtidos em ciclos distintos nas dimensões analisadas e no Grau de Inovação Global, em consonância com o Radar da Inovação.

Tabela 02: Resultados obtidos pelas empresas selecionadas
(exceto Alfa, Beta e Celta)

	Grau de Inovação Global		Dimensão Clientes		Dimensão Ambiente Inovadora	
	R0	R1	R0	R1	R0	R1
Empresa 1	2,6	2,9	3,0	3,0	2,1	2,3
Empresa 2	3,4	3,8	3,0	3,7	2,7	3,0
Empresa 3	2,7	3,0	1,7	3,0	1,6	3,3
Empresa 4	2,9	3,0	1,7	1,7	3,3	3,7

Empresa 5	2,0	2,3	3,0	3,0	1,6	2,7
Empresa 6	2,5	2,6	3,0	3,0	2,1	2,7
Empresa 7	3,5	4,0	3,7	5,0	3,0	3,9

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Assim, em virtude da análise de todos os fatores supracitados da coleta de informações adquiridas em 10 empresas pode-se concluir que a gestão da inovação nas Dimensões Clientes e Ambiência Inovadora, de forma sistêmica e contínua, estabelece relação direta com o aumento do Grau de Inovação Global do Radar da Inovação proposto por Bachmann & Associados (2008). Isso se torna mais evidente na medida em que a segunda dimensão ponderada possui peso 2 na média final em relação a todas as outras analisadas.

6. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo geral analisar de que forma a gestão da inovação influencia nos resultados finais das Dimensões Clientes e Ambiência Inovadora, do Radar da Inovação proposto por Bachmann & Associados (2008), em pequenas empresas comerciais do segmento de embalagens plásticas e produtos afins, localizadas na região metropolitana de Natal, estado do Rio Grande do Norte. Quanto ao objetivo como ferramenta para levantamento de informações fora adotada a pesquisa do tipo descritiva, enumerada na literatura de Triviños (1987). Quanto aos procedimentos a metodologia desenvolveu-se na aplicação de uma *survey* analítica para posterior aplicação de testes estatísticos.

Das empresas atualmente contempladas no programa Agentes Locais de Inovação na capital potiguar, durante o ciclo dos anos de 2014 a 2016, foram selecionadas 10 sob amostra probabilística por conveniência, das quais 3 dessas, as que apresentaram um maior Grau de Inovação Global – tanto em termos numéricos quanto em relação comparativa ao Ciclo 0 – no Ciclo 1, foram elegidas como parâmetro para análise comparativa no que concerne a discussão de resultados nas Dimensões Clientes e Ambiência Inovadora.

Dessa forma, o resultado quantitativo indicou que em porcentagem, na Dimensão Clientes, as empresas Alfa e Beta atingiram um grau de inovação 83,82%

maior do que a média aritmética das outras sete analisadas, enquanto na Celta esse valor atingiu 58,08%. No Grau de Inovação Global esses valores indicam, respectivamente; 46,10%, 36,36% e 26,62%. Entretanto, na Dimensão Ambiência Inovadora, tal porcentagem fora positiva apenas na empresa Alfa (20,12%), não possuindo representatividade nas empresas Beta e Celta, com indicativos abaixo da média geral das empresas do segmento.

Em um espectro mais amplo pode-se concluir, através dos resultados obtidos no presente artigo, que a gestão da inovação nas Dimensões Clientes e Ambiência Inovadora em um ambiente propício estabelece relação direta com o aumento do Grau de Inovação Global do Radar da Inovação proposto por Bachmann & Associados (2008). Isso se torna ainda mais consistente na medida em que a segunda dimensão ajuizada estabelece peso 2 na média final que analisa todas as 13 dimensões indicadas na ferramenta.

Porém, as análises dos dados expostos neste estudo podem averiguar uma fundamentação ainda mais assertiva caso; 1) uma amostra maior de empresas do segmento possa ser analisada, inclusive em outros municípios ou estados; 2) estudos mais profundos com enumeração das principais ações de gestão de inovação nas Dimensões Clientes e Ambiência Inovadora; 3) uma análise contemplativa das particularidades do segmento, com indicadores de variáveis que possam ser consideradas, tais como maturação empresarial, base de faturamento, número de funcionários.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGENS. **Estudo Macroeconômico da Embalagem 2014 IBRE/FGV**. Disponível em <<http://www.abre.org.br/setor/estudo-macroeconomico-da-embalagem-abre-fgv/>>. Acessado em set 2015.

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

COLLIS, J. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Jill Collis e Roger Hussey ; trad. Lucia Simonini. – 2. Ed. – Porto Alegre : Bookman, 2005.

DRUCKER, P.F. **The coming of the new organization**. Havard Business Review, v.66, n. 1, p 45 – 53, 1988.

LACERDA, Antônio Corrêa, et al. **Tecnologia Estratégica para a Competitividade: inserindo a variável tecnológica no Planejamento Estratégico – O Caso Siemens**. São Paulo: Nobel, 2001. p. 173.

OCDE. Oslo Manual: OECD. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** 3. ed., 2005. Disponível em <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acessado em set 2015.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 Different Ways for Companies to Innovate.** MIT Sloan Management Review, v.47, Nº 3, p.75-81, 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia para inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação.** Paraná: Sebrae, 2010. Disponível em <http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf> Acessado em nov 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acessado em nov 2015.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, Max. **História Económica General.** México, Fondo de Cultura Económica, p. 265 – 266, 1956.

DIMENSÃO PROCESSOS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE O RADAR 0 E O RADAR 1 NAS EMPRESAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DO TRAIRI.

Francycleide Freire Bezerra

Napiê Galvê Araújo Silva

A construção civil é um setor que está em constante desenvolvimento. Sendo ele, um dos responsáveis pelo crescimento econômico do nosso país, principalmente após os incentivos e programas desenvolvidos pelo governo e instituições financiadoras de crédito. Diante disso os empreendedores têm enxergado uma oportunidade de ganhar dinheiro e os comércios varejistas de materiais de construção tem aumentado consideravelmente. Contudo, esse aumento diário de novos entrantes tem acirrado uma competitividade forte e constante. O setor da Construção Civil pode ser dividido em quatro partes: indústria de materiais de construção e fornecedores; comércio de materiais de construção; serviços da cadeia da construção; e indústria da construção (núcleo). A Fundação Getúlio Vargas publicou pesquisa em 2006, mostrando que o comércio de materiais de construção representa 7,4 bilhões do valor adicionado na cadeia do setor da Construção Civil (FGV, 2006). Contudo, este artigo tem como objetivo, analisar a evolução ou não de 14 empresas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação - ALI, analisaremos quais as ações foram desenvolvidas nas empresas participantes da pesquisa, comparando as variações dos resultados entre o radar 0 e o radar 1, com uma breve reflexão sobre quais as empresas mais inovadoras entre as assistidas pelo programa.

1. INTRODUÇÃO

O ramo de comércio varejistas de materiais de construção tem crescido constantemente. Os programas como, Minha Casa Minha Vida; BB construção, Cosntrucard... Tem sido de suma importância para o crescimento dessas empresas. Sabemos porém que esse crescimento gera competitividade, e se mantém no mercado apenas, aqueles que estão dispostos a mudar, investir, estudar ou seja inovar nas diferentes áreas que uma empresa possui.

É importante que a empresa organize as suas ideias e conceitos em relação a Inovação, e estejam abertos a essa cultura que vem crescendo e fortalecendo as empresas em meio a competitividade no ramo de varejo de materiais de construção na região do Trairi.

A cultura da Inovação sendo disseminada nas empresas da região, influenciará no desenvolvimento econômico da região do Trairi, pois as mesmas se tornarão mais

consolidadas e conseqüentemente se manterão por mais tempo no mercado, gerando assim emprego e renda para a população.

Entretanto apesar do bom desenvolvimento do setor nos últimos anos, nota-se que a falta de informação sobre a importância da inovação, afetou o crescimento de muitas delas, pois nos momentos mais propícios a inovações, as mesmas não foram realizadas de forma sistemática dentro das empresas, acarretando um sério risco nesse ano de 2015, onde a desaceleração do PIB, o aumento do endividamento da população e as diminuições de créditos, estão sendo uma ameaça para os comerciantes.

Contudo, a quem diga que esse cenário, faz com que muitas empresas parem e repensem seus modelos de atuação no mercado, tornando os momentos de crises, escolas de criatividade e inovação, fazendo com que as mesmas se reinventem para se manter no mercado, apesar de este não ser o melhor momento.

A pesquisa, portanto, busca responder a seguinte questão: quais as empresas realizaram as ações de inovações na dimensão processos, qual a variação do grau de inovação após essas realizações e em que eles beneficiaram as empresas.

O objetivo da pesquisa é avaliar o índice de evolução durante o período de aplicação do Radar da inovação nas empresas de materiais de construção da região do Trairi, encontrando a variação entre o R0 e o R1, afim de mensurar através de comparação entre radares quais as empresas foram mais inovadoras, Compreendendo dessa forma, a importância do aumento incremento do grau de inovação na dimensão processos para as referidas empresas analisadas e exemplificar através da empresa mais inovadora, quais as mudanças realizadas dentro da dimensão processos e quais os benefícios que elas trouxeram.

2. GESTÃO DA INOVAÇÃO

Sem dúvidas a inovação no cenário global expandiu-se de uma forma absurdamente gigantesca. Até mesmo uma pequena empresa de atuação local não está mais isolada. Tendo em vista essa grande turbulência organizacional em que se encontram as empresas, tornou-se necessário a busca constante pelo o conhecimento, geração de valores e criação das melhores estratégias para a adequação e sobrevivência ao mercado competitivo em que estão inseridas. Dessa forma, o maior desafio da gestão da inovação é o de gerenciar os mesmos princípios básicos, mas em uma escala muito

maior. A concorrência intensificou-se e grande parte dela é norteadada pela inovação de produtos, serviços e processos.

Investir na gestão da inovação é portanto, um fator fundamental para as empresas que desejam se diferenciar no mercado. Estar aberto para compreender que as mudanças e experimentações são necessárias, mesmo que por alguma vez elas não tenham êxito, é uma característica dos empreendedores que desejam alcançar o sucesso deve ter.

A inovação é a criação ou o aprimoramento de algo que venha atender a necessidade do seu público, sejam eles em bens (tangível) ou serviços (intangível). De acordo com Carvalho 2009, p. 10, “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”.

A inovação pode ser ainda dividida entre não-tecnológica e tecnológica. A primeira refere-se às inovações de mercado, de serviço, de design ou de organização. Já a segunda, “engloba o desenvolvimento e a introdução no mercado de produtos e processos tecnologicamente novos (radical) ou com substanciais melhorias tecnológicas (incremental)” (IEL, 2007, p.09).

Segundo Cagnazzo, Taticchi e Botarelli (2008, p. 321), em um conceito mais amplo, “a inovação é o encontro entre uma necessidade de mercado e uma tecnologia ou modelo de negócio que cria valor tanto para a empresa como para os seus clientes”. Por sua vez, VILHA, 2009, p. 26 complementa que a “inovação é resultado da interação entre as oportunidades de mercado e a base de conhecimentos e capacitações da empresa”.

A globalização, as mídias, o desenvolvimento digital e tecnológico, tem aberto os olhos dos consumidores, os tornando-os mais exigentes em vários aspectos, essa mudança de pensamentos tem forçado as empresas de diferentes portes e segmentos a buscarem compreender melhor sobre a gestão da inovação e as oportunidades que a busca e prática desse conhecimento podem gerar para as empresas. De acordo com VAZ, FAGUNDES PINHEIRO, 2009: As vantagens competitivas precisam ser reinventadas e os setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem participação econômica. O desafio de produzir mais e melhor vai sendo substituído pelo desafio de inovar os produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais.

O entendimento sobre essas questões passou a ser fator determinante para o sucesso das empresas. O fato é que muitas empresas por não terem a percepção da importância que essa ciência tem para o crescimento da sua empresa, não faz esforços para compreendê-lo. Segundo Chibás (2000) as pessoas tendem a unificar os significados de inovação e criatividade, mas as duas são bem diferentes: “criatividade se refere mais a processos internos da criação propriamente dita, à elaboração de ideias e projetos, a causas, enquanto o termo inovação se refere mais a resultados, produtos ou efeitos da criatividade”.

É desafiante a ideia de levar inovação as empresas que não possuem nenhuma noção a respeito da mesma, pois para que a ação aconteça é essencial que as empresas disseminem essa cultura.

As organizações inovadoras seja ela de pequeno, médio ou grande porte, são aquelas que conseguem sempre se reinventar, buscando sempre uma forma de encontrar o novo. Incentivam a geração constante de ideias, mesmo as que não saem do papel. Apostam no que não faz sentido numa primeira impressão, olham para onde ninguém está olhando, mergulham em projetos desenganados. Essas empresas não só estimulam como também ajudam as pessoas a pensar diferente (SIMANTOB E LIPPI, 2003).

A inovação tem que fazer parte da mentalidade dos funcionários em todos os níveis. Por essa razão falamos da necessidade de se implantar junto com a gestão da inovação a gestão da criatividade que foca os aspectos psicológicos e sociológicos da inovação. A forma mais eficiente de implantar uma mudança na empresa se dá quando o exemplo vem de cima. Se não estamos convencidos da importância da inovação, os dirigentes sempre encontrarão formas de derrubar as ideias mais arriscadas. No entanto, CHIBÁS, PANTALEON & ROCHA (2012) HOLOS, Ano 29, Vol. 3 21 se as lideranças tomam a iniciativa, a nova cultura é absorvida com muito mais facilidade pela organização. Porém, esses profissionais não podem ser os únicos ou principais geradores de ideias inovadoras e sim, os comandantes precisam de aliados (SIMANTOB E LIPPI, 2003).

É previsível que aconteça uma perda inicial de produtividade quando a empresa decide readaptar sua cultura, porque sempre existe um período de absorção das inovações. Receosos diante do novo, os funcionários costumam ver a inovação como uma mudança radical que vai tirá-los da zona de conforto e tentam antever os malefícios que o processo pode lhes causar (SIMANTOB E LIPPI, 2003).

É importante estar ciente de que a inovação gera riscos às empresas, pois a atividade de inovar está carregada de incertezas, nesse caso, acertar ou errar serão consequências desse processo. Contudo, de acordo com ANACLETO E PALADINI, 2010: A Gestão da Inovação ajuda a minimizar estes riscos, a manter sobre controle os recursos alocados ao processo e a gerar mais valor sobre o resultado tecnológico e a inovação propriamente, quando introduzida no mercado.

Assim, a gestão da inovação deve fazer parte da estratégia empresarial das organizações, com as constantes modificações no mercado e cenário econômico, as empresas de sucesso serão aquelas que conseguiram criar e compartilhar novos conhecimentos, e administrar de modo que o capital intelectual sejam o seu maior patrimônio.

3. PROCESSOS

Os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. De acordo com o Guia de Inovação (SEBRAE/ PR 2010), “Processos são sequências de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado. A inovação, nesta dimensão, pressupõe a adoção de um processo novo ou o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência ou maior qualidade”.

A gestão por processos, em análise gerencial, permite analisar os diversos ambientes da empresa, compreendendo as necessidades internas e externas a partir do entendimento do negócio. Para tanto, Albuquerque (1998) disciplina que “se queremos dar saltos de qualidade, estar mais próximos às expectativas do mercado, enxugar os custos e tornar o negócio mais ágil, devemos redesenhar e gerenciar os processos do negócio”.

Rummler e Brache (1994) compreendem o processo como uma série de etapas que são desenvolvidas para produzir um produto ou serviço, sendo que configura-se em uma cadeia de agregação de valores, já que cada etapa do processo deve acrescentar valor às etapas que a precedem.

Cruz (2003) especifica que processo “é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que são entregues e devem atender aos clientes”. Seguindo as mesmas abordagens Davenport (1994) aduz que processo deve

ser compreendido como uma ordenação específica das atividades no tempo e no espaço, que possuem um começo, um fim, entradas e saídas bem clarificadas, como uma ordenação para a ação.

Segundo Juran(1986), existem três grandes processos que suportam a gestão da qualidade nas organizações: *(1) planejamento da qualidade, (2) controle da qualidade, e (3) melhoria da qualidade.*

Os processos empresariais são elementos presentes em toda organização, no entanto, existe um déficit de desempenho das empresas em relação a prática, contudo o mesmo é fator crítico no sucesso organizacional e precisam ser gerenciados. Varvakis (1998) afirma essa ideia quando diz que o gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes.

É entendível que os processos gerenciais, devem ser constantemente avaliados, melhorados ou recriados, para se adaptar tanto as mudanças internas como as externas. Nesse sentido a inovação em processos é primordial para adequar a empresa as exigências de um mercado tão competitivo.

Dessa forma, Harrington (1997) reforça que o gerenciamento dos processos empresariais deve concentrar-se tanto na melhoria contínua quanto nas metodologias de modificação, envolvendo benchmarking, reestruturação do processo, melhoria focalizada, novo desenho do fluxo do processo, inovação do processo, custo baseado na atividade e etc.

Para melhorar seus processos, este mesmo autor destaca que as organizações podem se dividir em cinco fases, também conhecidas como processos secundários. São elas: *(a) organização para a melhoria; (b) entendimento do processo; (c) direcionamento do fluxo do processo; (d) implementação, medições e controle; e (e) melhoria contínua.*

Assim, Harrington (1997) sustenta a ideia de que a gerência necessita trabalhar no processo, enquanto os empregados devem trabalhar dentro do processo. Ou seja, a melhoria contínua e as metodologias de modificação devem ser dirigidas para o processo ao invés de focar o indivíduo. “Isso significa que todas as funções devem trabalhar juntas para otimizar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade do processo total” (Harrington, 1997, p. 354).

Para Basadur e Gelade (2006), o processo de inovação implica aprendizado de novos processos e uma posterior implementação deles em lugar dos processos antigos,

originando uma quebra de paradigma e obtendo melhoria na qualidade e melhoria/mudança nos bens e serviços fornecidos pela empresa.

Nas variáveis existentes nesta dimensão encontram-se vários aspectos que são avaliados, dentre eles estão as ações relacionadas ao layout da empresa, sistemas de autosserviço, bem como reformas nas instalações no intuito de torna a empresa mais atrativa aos olhos dos clientes, fazendo com que os mesmos possam ter proximidade ao produto procurado, dando a eles a oportunidade de conhecer e confiar mais no que estão investindo para realização de seus sonhos, desejos ou necessidades, essas ações encontram-se dentro da primeira variável que a dimensão possui, contudo existem outras não menos importante, que tratam de ações como implantações de sistemas de gestão, softwares de gestão, aspectos ambientais e gestão de resíduos.

A melhoria de processos é uma das variáveis existentes no diagnóstico radar da inovação, de acordo com Guia de Inovação (SEBRAE/ PR), a melhoria dos processos consiste em alterações que buscam maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor. Isto pode ser conseguido com soluções criadas internamente a empresa ou trazidas de fora (concorrentes, fornecedores, etc.). A seguir contemplaremos algumas ações que foram analisadas no ciclo 0, com o intuito de entender melhor e levar inovações para evolução das empresas neste ciclo 1.

As mudanças no layout nada mais é que pensar na disposição dos produtos ou maquinários de forma estratégica afim de diminuir tempos de serviço, acabar com retrabalhos ou tornar o espaço visualmente mais atrativo aos clientes.

Esta solução pode ser adotada mesmo por pequenas empresas. Os estudos mais simples de *layout* podem ser feitos usando uma planta da unidade na qual são desenhados os fluxos de materiais ou informações. As reformas nas instalações para melhora na iluminação (permitindo maior aproveitamento da luz natural e redução de custos com energia), no *layout* ou na ventilação costumam trazer sensíveis benefícios para a produtividade e eficiência dos processos. Além de proporcionarem aos colaboradores maior conforto no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2008).

Segundo GIANESI e CORRÊA (1994) existem três tipos básicos de arranjo físico para sistemas de operações:

- Arranjo físico por produto: os recursos são organizados levando-se em conta a sequência de operações necessárias para se executar o serviço ou produto. É necessário que o serviço seja produzido de forma repetitiva e uniforme, isto é, de

forma mais padronizada e normalmente em grandes quantidades. Os recursos são organizados de forma a favorecer o fluxo rápido e eficiente dos clientes. Um exemplo para este tipo de layout seria o de uma lanchonete de fast food, onde os clientes percorrem as mesmas operações na mesma sequência.

- Arranjo físico por processo: os recursos são organizados de acordo com sua função. A sequência de operações não é fixa. É o caso de um supermercado, no qual a sequência em que os clientes percorrem os diversos setores que tem produtos similares (Laticínios, Limpeza, Padaria, Bebidas) não é fixa, de modo que os consumidores fazem roteiros de compras de acordo com sua melhor conveniência, de modo que os fluxos não seguem uma sequência pré-determinada.
- Arranjo físico posicional: o cliente, ao invés de deslocar-se entre os recursos, fica estacionário em uma posição definida, sendo que os recursos vão até ele. É o layout utilizado pelos restaurantes convencionais.

Nesses casos o mais usado entre os materiais de construção são os arranjos físicos por processos e os posicionais. Contudo o desafio no primeiro momento caracterizado como ciclo 0 era conhecer e conscientizar as empresas sobre a importância de pensar estrategicamente qual desses arranjos eram mais significativos para os seus negócios, no intuito de tornar cada um mais eficiente tanto para colaboradores como para clientes de forma que o tempo de resposta pudesse ser mais rápidos.

4. SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

O setor da Construção Civil é organizado em subsetores (edificações, construções pesadas e materiais de construção); e abrange empresas de diversos segmentos (BNDES, 2010).

O mesmo, vem sofrendo uma desaceleração no crescimento, e com isso o efeito dominó acaba atingindo o subsetor varejista, afetando diretamente as lojas de materiais de construção. Há quem diga que essa queda se deu através do aumento nas taxas de juros dos financiamentos para compra da casa própria.

Apesar da queda nas vendas deste setor, é importante está preocupado em se reinventar para se manter no mercado.

Existem vários perfis de lojas de materiais de construção. Dentre elas estão presentes as que comercializam produtos básicos como apenas cimento, tijolos e cal, os que vendem produtos específicos como, revestimentos, bem como os generalistas, que trabalham com tudo para construção e ainda possuem artigos para o lar como: jardinagem, utensílios domésticos entre outros. Todavia, de acordo com o instituto de pesquisa (ANAMANCO 2014), 36% só vendem o básico que são os produtos de estruturação como cimentos, tijolos, 41% são lojas específicas e 23% são generalistas.

As vendas industriais de materiais de construção tiveram aumento nominal de 0,2% em 2014. Descontada a variação do INCC-Materiais, houve queda real de 5,5%. No varejo de materiais, o crescimento nominal das vendas foi de 6%, variação praticamente idêntica à do INCC-Materiais. Com isso, o crescimento real das vendas de materiais pelo comércio foi nulo.

As maiores quedas reais no valor das vendas de materiais no varejo se concentraram nas regiões Sul (-1%) e Sudeste (-0,7%). As demais regiões tiveram desempenho levemente positivo, com destaque para o Nordeste (1,6%).

Apesar da perda de fôlego, o varejo de materiais de construção ainda teve desempenho melhor do que a indústria. Em 2014, as vendas de materiais de construção pelo comércio tiveram alta nominal de 6%. No entanto, descontada a variação de preços, o crescimento real foi nulo. No ano anterior, o crescimento real havia sido de quase 7%. Em parte, a desaceleração do varejo refletiu o caráter atípico do ano.

Copa do Mundo e eleições, somados às incertezas pós-eleitorais contribuíram para a redução no volume de vendas. Mas essa estagnação também refletiu a trajetória do consumo das famílias que desacelerou ao longo do ano, encerrando 2014 com alta de apenas 0,9% contra 2,9% no ano anterior. Em 2014, o valor adicionado pela cadeia produtiva da construção somou R\$ 470,3 bilhões, representando 8,5% do PIB brasileiro. Para adicionar esse valor à economia, foram consumidos R\$ 576 bilhões em bens e serviços.

A cadeia foi responsável por 12,3 milhões de ocupados, o que gerou R\$ 205,6 bilhões de remunerações e R\$ 257,7 bilhões de excedente operacional. O setor da construção, como principal elo da cadeia, abrangeu 65,2% do valor gerado e 69,7% das ocupações. Em termos absolutos, o setor gerou um valor adicionado de R\$ 306,7 bilhões, ocupando 8,6 milhões de pessoas. A indústria de materiais representou 12,2% do valor adicionado da cadeia, ou ainda R\$ 57,3 bilhões em termos absolutos, o que

somado à participação da indústria de máquinas e equipamentos alcançou 13,9% ou R\$ 65,1 bilhões.

As vendas do varejo permaneceram fortemente concentradas nas famílias, com mudanças apenas marginais em relação ao ano anterior. A distribuição das vendas do atacado de materiais também sofreu pouca modificação, mas a parcela do varejo se ampliou às custas do componente “outros” composto por compradores como condomínios, fábricas, prefeituras e hospitais.

5. METODOLOGIA

A pesquisa tem por objetivo, avaliar a evolução das pequenas empresas segundo uma variável específica. Trata-se porém de uma pesquisa, descritiva, já que, “pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. GIL (2010, p. 27).

A mesma está sendo realizada presencialmente com empresas do comércio varejista de material da construção da região do Trairi, mais especificamente das cidades de Santa Cruz- RN, Tangará- RN, Lajes Pintadas – RN, São Bento do Trairi – RN, atendidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, em parceria com CNPQ - Conselho Nacional de Pesquisa Científica, através do ALI - Programa Agentes Locais de Inovação.

O procedimento adotado neste trabalho foi extraído do estudo de Bachmann e Destefani (2008) que propõe um sistema de mensuração baseado nas 12 dimensões da Inovação descritas por Sawhney et al. (2006), da *Kellogg School of Management* (EUA), acrescido de mais uma dimensão. Bachmann e Destefani (2008) consideram que a abordagem de Sawhney et al. (2006) parece ignorar o ambiente interno da organização, optaram, então, por incluir mais uma dimensão, denominada “Ambiência Inovadora”, por entender que um clima organizacional propício à Inovação é um pré-requisito importante para uma empresa inovadora.

As treze dimensões consideradas no estudo sobre Inovação são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência inovadora, utilizado pelo agente durante o período de atuação do mesmo com as empresas. O Programa contempla cinco ciclos, onde na oportunidade a metodologia usada por ser aplicada

cinco vezes considerado como: R0, R1, R2, R3, R4, nesse momento está sendo aplicado o Radar 1, no qual será feita uma comparação dos resultados obtidos entre ele e o R0, considerando a dimensão processos. A análise acontece em quatorze empresas participantes, e os resultados obtidos são disponibilizados através de gráficos, que irá ponderar as realizações ou não realizações das ações propostas e os resultados após essa intervenção. Sendo assim será realizada a comparação dos radares das empresas participantes para visualizarmos o crescimento do Grau de Inovação entre elas.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi motivada pelo desejo de descobrir se houve avanço das empresas após a intervenção do programa Agente Local de Inovação- ALI. Os resultados obtidos foram extraídos de 12 empresas do ramo da construção civil, no seguimento de comércio, as mesmas estão distribuídas em: 11 materiais de construção e 1 madeireira.

A partir da segunda aplicação do Radar da Inovação neste (Radar 1), realizada nas empresas de material de construção da região do Trairi – RN, foi possível identificar que as mesmas apresentaram algum avanço na média global da metodologia (Radar) aplicada durante o período de acompanhamento no programa, assim como nos mostra o gráfico 1 a seguir:

EVOLUÇÃO DA MÉDIA GLOBAL

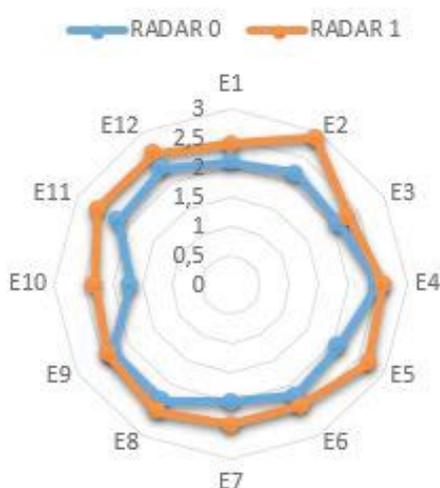


Gráfico 01: Evolução global entre ciclos
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Com maior riqueza de detalhes, também é possível analisar detalhadamente o aumento do escore global das empresas de um ciclo para o outro. É possível auferir que mesmo com o acréscimo no escore global dessas empresas, nenhuma apresentou resultados igual ou acima de 3 que seria o escore considerado como inovadoras eventuais. Através da soma do escore obtido em cada empresa e a divisão do valor total pela quantidade de empresa é possível chegar à conclusão de que a média global das 12 empresas analisadas no ciclo 0 foi de 2,1, já no neste ciclo 1 os resultados apresentaram uma pequena evolução passando para 2,5. Como nos detalha a tabela 1 abaixo:

Tabela 01: Média Global entre Ciclos Analisados.

EMPRESAS	MÉDIA GLOBAL CICLO 0	MÉDIA GLOBAL CICLO 1
E1	2,1	2,4
E2	2,2	2,9
E3	2,1	2,3
E4	2,5	2,6
E5	2,1	2,7
E6	2,2	2,4
E7	2,0	2,4
E8	2,3	2,5
E9	2,3	2,4
E10	1,7	2,3
E11	2,2	2,6
E12	2,3	2,6
Média Global	2,1	2,5

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Foram ações importantíssima e ajudaram no desenvolvimento gerencial dessas empresas. Mudanças de layout, implantação de software de gestão, diretrizes estratégicas (missão, visão, valores) dentre outros. Ainda é bem visível, a falta de interesse e disseminação de conhecimento sobre a importância da inovação como um todo para a competitividade da empresa, no entanto é considerável que esse pensamento está sendo disseminado, pois, os números nos mostram algum avanço. Mesmo em meio à crise e as dificuldades de assimilação desse conhecimento algumas empresas também

apresentaram evolução em seu escore na dimensão processos, em relação ao ciclo anterior (0).

As empresas E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10 e E12 apresentaram aumento do escore na dimensão processos após a intervenção do Agente Local de Inovação - ALI, totalizando 75%. Restando apenas 25% que não apresentaram mudanças que foi o caso das empresas E8, E9 e E11.

Quatro empresas apresentaram escore 1,7 na dimensão processos, E1, E3, E7 e E11, sendo que três delas apresentaram evolução e neste ciclo 1, e uma manteve o escore obtido no ciclo 0, que foi o caso da E11. Seis delas apresentaram escore 2,0 que foi o caso da E4, E5, E6, E9, E10 e E12, porém a E9, já apresentava esse escore no ciclo 0, sobrando nesse caso cinco empresas que evoluíram para o escore citado. A empresa E8, possui escore 2,3, contudo, esse, já havia sido contraído no primeiro ciclo, não apresentando mudanças nesse segundo e a E2 que apresentou escore 2,7 mostrando evolução de um ciclo para outro e quase alcançando o escore que considera-se eventualmente inovadora. Como detalha a tabela 2 a seguir:

Tabela 02: Média da dimensão processo entre Ciclos analisados.

EMPRESAS	ESCORE DIMENSÃO PROCESSOS CICLO 1	ESCORE DIMENSÃO PROCESSOS CICLO 2
E1	1,3	1,7
E2	2,3	2,7
E3	1,3	1,7
E4	1,7	2,0
E5	1,3	2,0
E6	1,7	2,0
E7	1,3	1,7
E8	2,3	2,3
E9	2,0	2,0
E10	1,3	2,0
E11	1,7	1,7
E12	2,3	2,0

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

A análise nos mostra que, o desafio inicial foi alcançado apesar de não ter sido em sua totalidade, que era de conscientizar as empresas sobre a importância da melhoria dos processos levando em consideração o layout da empresa como uma forma de diminuir os custos e aumentar o faturamento, além de tornar o ambiente mais padronizado, seguindo uma sequência lógica, onde os clientes pudessem se sentir mais à vontade para escolher os materiais de acordo com a necessidade do momento sendo elas, a construção da casa própria ou pontos comerciais bem como a reforma dos mesmos.

Após a análise swot das empresas, conversas de conscientização e construção de planos de ação, foi possível incluir na proposta de inovação algumas alterações nos layouts das empresas, explicando as mesmas de que quando se pensa em material de construção, pensamos em sonhos que serão construídos, nesse caso a empresa tem que apresentar essa proposta ao cliente e não o que vemos na maioria das vezes, que são galpões com amontoados de produtos que mais parecem o estoque do que a loja propriamente dita.

Dentre as 12 empresas, as quais foram propostas as mudanças na parte de layout, design, auto atendimento, apenas 8 delas inovaram na mudança de layout totalizando 62% das empresas analisadas, e 5 delas não apresentaram nenhum tipo de mudanças a qual se enquadra como as 38% restantes. Como podemos visualizar no gráfico 02 a seguir:

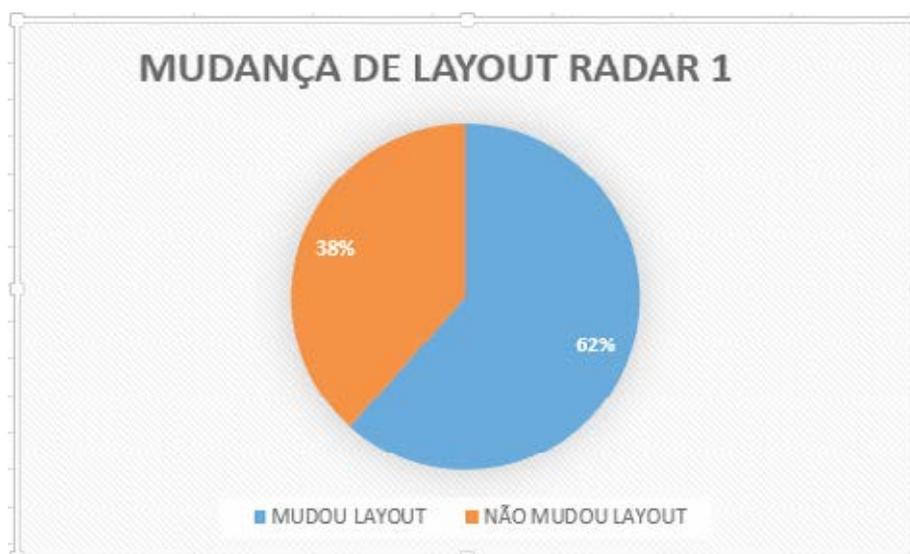


Gráfico 02: Inovações de Layout entre os Ciclos analisados.
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Isso nos mostra a dificuldade que os empresários ainda tem de entender o quanto essas mudanças são essenciais para consolidar a sua porposta de mercado, e apresentar experiências positivas aos clientes, que muitas vezes estão indecisos quanto ao que escolher para a construção do seu tão esperado imóvel próprio. Ações como essas são de relevante importancia para solidificação do relacionamento na empresa com o cliente bem como para o crescimento saudavel e competitivo da empresa no mercado. Todavia também é notável o esforço das demais em implantar as ações propostas, mesmo em um período considerado de crise econômica para o país, mostrando que é em meio as dificuldades que temos que nos reinventar para se destacar e manter espaço em um mundo tão globalizado.

7. CONCLUSÃO

A inovação tem sido o palco de grandes mudanças para as empresas que compreende a gestão da mesma. Podendo ser considerada de sustentação de das MPEs em meio a um mercado altamente competitivo e desafiador.

Os processos então, é fator decisivo para o crescimento saudável de uma empresa no mercado, padronizar o atendimento, acompanhar os resultados através de sistemas de gestão, ter foco em que tipo de cliente quer atingir e metas para onde quer chegar, espaços confortáveis e tempos de respostas menores são ações que deveriam ser nomeadas como manual de sobrevivência de uma empresa.

Os clientes cada vez mais exigentes e o mercado cada vez mais instável forçam as empresas a se atualizarem, em busca de manter-se por mais tempo no mercado.

Os resultados avaliados neste trabalho nos mostra que, apesar do cenário de crise econômica no Brasil, foi possível cumprir a missão do programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae, que é levar a inovação as micro e pequenas empresas, tornando-as mais competitivas no mercado, pois 75% apresentaram evolução em seu escore global, e 62% na dimensão processos na qual foi estabelecida como objeto de estudo. Apesar dos escores obtidos terem sido menores do que empresas inovadoras eventuais pode-se considerar que já foi um grande avanço levando em consideração o setor em questão.

Porém, as mudanças não param por ai, existe um leque de procedimentos e inovações a serem aplicadas nessas empresas, e o programa Agente Local de Inovação, é apenas uma porta de entrada para a disseminação desse conhecimento e da sua importância para o crescimento da empresa.

O conhecimento é algo impossível de ser roubado, então concluo esse artigo na certeza de que a semente da inovação foi plantada e que os frutos serão consequências da prática desse conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABRAMAT/FGV. **Perfil da indústria de materiais**. Rio de Janeiro: Abramat/FGV Projetos, 2015. Disponível em: <http://www.abramat.org.br/site/lista.php?secao=9>. Acesso em: 5 Dez. 2015.

ANACLETO, C. A.; PALADINI E. P. **Proposta de um modelo para a gestão da qualidade de alimentos orgânicos sob a ótica de Garvin**. VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010. Disponível em: . Acesso em: 20 out. 2015.

ALBUQUERQUE, Alan. **A transformação das organizações**. In: Gazeta Mercantil de julho de 1998. Disponível em Acesso em: 11 Nov. 2015.

BASADUR, Min; GELADE, Garry. **The Role of Knowledge Management in the Innovation Process**. Creativity & Innovation Management, v15, n.1, p.45-62, 2006. Disponível em <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8691.2006.00368.x>>. Acesso: 24 Nov. 2015.

BACHMANN & ASSOCIADOS (Curitiba). **Metodologia para determinar o Radar da Inovação nas Pequenas Empresas**: material de treinamento. In: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Manual do Participante*. 2011.

CARVALHO, Hélio Gomes de (et al). **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2009.

CAGNAZZO, L.; TATICCHI, P.; BOTARELLI, M. **Modelo de gestão da inovação: uma revisão de literatura**. Revista Administração UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 3. p. 316-330. 2008.

CHIBÁS ORTIZ, Felipe. **Barreiras à Comunicação e Criatividade Organizacional: um estudo em hotéis brasileiros e cubanos**. São Paulo, 2000. Dissertação [Mestrado] - Programa Pós-Graduação em Integração da América Latina (PROLAM), Universidade de São Paulo.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2003.

Dorian Bachmann (Paraná), **GUIA PARA INOVAÇÃO: instrumento de orientação para ações de melhorias das dimensões da inovação**. SEBRAE/PR, 2010.

DAVEMPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FGV. **A tributação na indústria brasileira de materiais de construção**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2010, p. 27. [http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-
hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas](http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas) - Acesso em 27 Nov. 2015.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, James. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

IEL (Instituto Euvaldo Lodi). **Metodologia integrada de gestão da inovação**. Florianópolis: IEL (SC), 2007. 26 p.

JURAN, Joseph. **The quality trilogy**. *Quality Progress*, v.9, n.8, p. 19-24. 1986.

RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P.; **Melhores Desempenhos das Empresas – Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia**. Editora Makron Books, SP, 1994.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Ed. Globo, 2003.

SEBRAE/PR - **Guia para a inovação. Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação**. Curitiba: Sebrae/PR, 2010. 116p

VARVAKIS, Gregório. J. R. et. al. **Gerenciamento de processos**. Florianópolis, 1998. 71p. Apostilha de disciplina (Gerenciamento de processos & variável ambiental) - Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

VAZ, C. R.; FAGUNDES, A. B.; PINHEIRO, N. A. M. **O surgimento da ciência, tecnologia e sociedade (CTS) na educação: uma revisão**. I Simpósio Nacional de Ensino de Ciência e Tecnologia –ISBN: 978-85-7014- 048-7, 2009. Disponível em: . Acesso em 11 Nov. 2015.

VILHA, A. O. M. **Gestão da inovação na indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: uma análise sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. 2009**. 161 f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Diego Rodrigo Vieira Fernandes

Miler Franco D'Anjour

Este artigo tem como objetivo geral, identificar as relações entre o comportamento estratégico e o grau de inovação em Micro e Pequenas Empresas – MPEs do segmento de materiais de construção que atuam na região metropolitana de Natal. Assim, a pesquisa quanto aos seus objetivos classifica-se como do tipo descritiva, de natureza quantitativa e foi conduzido por meio de uma *survey* analítica. O universo foi composto por 50 empresas do segmento de material de construção que participam do “Programa Agentes Locais de Inovação Campo ALI/SEBRAE/CNPq”, ciclo 2014-2016, na região metropolitana de Natal. Por se ter investigado todo universo populacional o estudo não usou uma amostra específica, sendo considerado censitário. Os dados foram coletados por meio de dois questionários fechados e analisados com a ajuda da estatística descritiva. Os resultados obtidos mostraram que as empresas de acordo com grau de inovação obtido com a aplicação do Radar da Inovação, são consideradas inovadoras ocasionais e em relação ao comportamento estratégico, há ocorrência das quatro tipologias de estratégia, isto é, defensiva, prospectora, analítica e reativa, na qual a de maior predominância foi a reativa, o que denota uma fragilidade no processo de inovação alicerçado em uma postura estratégica consciente nestas empresas. Diante destes resultados, conclui-se que as empresas de material de construção já desenvolvem algumas ações de inovação, todavia para se alcançar um patamar de empresas inovadoras sistêmicas é necessário que o gestor realize um alinhamento do comportamento estratégico destas empresas saindo de uma tipologia reativa, para um comportamento analítico e/ou até mesmo prospectivo.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo foi desenvolvido no contexto do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), hoje presente nos 27 estados brasileiros, o qual é executado por meio de parceria entre SEBRAE e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O foco do programa é colaborar para que a inovação se torne parte do cotidiano das empresas e no ponto de vista científico, fomentar a pesquisa e disseminação da cultura da inovação. Para mensurar o nível de inovação, o programa utiliza o Radar da Inovação, que através da pontuação das 13 dimensões e 42 variáveis, mede o grau de inovação das empresas.

O conceito de inovação é um tema debatido em diferentes áreas de conhecimento, pois faz parte do cenário atual e tem se tornado cada vez mais popular. Com o intuito de contextualizar a definição do termo inovação, torna-se necessário remeter a alguns autores.

Segundo Drucker (1987), a inovação pode ser entendida como o ato de aplicar recursos às novas capacidades e, assim gerar riqueza, sendo a inovação um instrumento específico do empreendedor. Schumpeter (1934) reforça essa definição dizendo que tanto o lançamento de um novo produto, quanto a melhoria da qualidade de um produto já existente, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, uma nova fonte de fornecimento de matérias primas, são considerados inovação.

Com o intuito de inseri-la e contextualizá-la no presente estudo, a definição de estratégia também possui ampla discussão, no qual o seu conceito começou a formar-se na arte de guerrear, porém, hoje, está presente em todas as organizações e evoluiu consideravelmente em relação à perenidade das empresas em meio às crises mundiais e frequentes oscilações. Para Mintzberg (1978), estratégia foi redefinida como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, sendo esta deliberada ou emergente.

Nas décadas de 1970 e 1980, os autores focaram sua definição com base no modelo econômico industrial, tendo como principal modelo das forças competitivas de Porter (1996), as quais eram baseadas nas condições ambientais. A partir da década de 90, os autores voltaram os estudos sobre estratégia para o interior das organizações, onde para ter sucesso, as estratégias da organização devem ser formuladas a partir de recursos considerados raros e valiosos, que sejam insubstituíveis e de difícil imitação (Barney, 1991), que pode ser tanto de natureza tangível quanto intangível (Pike; Roos; Marr, 2005), onde Drucker (1987) reforça esta guinada afirmando que de fato, a inovação, cria novos recursos.

Á vista da amplitude dos conceitos descritos sobre inovação e estratégia, compreende-se que tais temas possuem interrelações considerada, pertinente e de acordo com Coombs (1994) estes temas estão fortemente ligados de forma sistêmica e geram impacto direto na dinâmica da organização. Em referência a estratégia, a utilização de recursos estratégicos nas organizações corrobora com a necessidade de se conhecer e pesquisar sobre o comportamento estratégico adotado nas empresas, onde, por conseguinte, no presente estudo se limitará ao segmento de material de construção.

Segundo a Anamaco (2014), no Brasil o universo de lojas varejistas de material de construção é de aproximadamente 133 mil, no qual mais de 95% são pequenas e médias empresas. A região Nordeste, que está entre as três regiões que mais crescem no país, contempla aproximadamente de 18% de todas as lojas de material de construção do Brasil, no qual deste percentual, 1815 empresas estão situadas no Rio Grande do Norte.

Com a existência da grande quantidade de empresas de material de construção, as dificuldades que estas empresas enfrentam e os conceitos apresentados, faz-se necessário compreender o perfil inovador e qual o posicionamento estratégico adotado pelas empresas deste segmento no estado do Rio Grande do Norte. Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral identificar as relações entre o comportamento estratégico e o grau de inovação em Micro e Pequenas Empresas – MPEs do segmento de materiais de construção que atuam na região metropolitana de Natal.

O presente artigo está dividido nas seguintes partes: o comportamento estratégico a partir do modelo de Miles e Snow; estratégia e inovação; metodologia; análise e discussão dos resultados; considerações finais e referências.

2. COMPREENDENDO O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DE MILES E SNOW

O modelo de comportamento estratégico desenvolvido por Miles e Snow (2003) é uma abordagem clássica e possui ampla aceitação entre os pesquisadores do campo da administração estratégica, e, por conseguinte é considerada uma das melhores para se entender a realidade estratégica de negócios e seu processo de adaptação às mudanças. Mesmo existindo vários modelos comportamentais sobre o tema estratégia, o modelo de Miles e Snow, frequentemente é um dos mais utilizado nos estudos de estratégia em empresas de pequeno porte, devido ser capaz de medir a estratégia em um nível de abstração suficiente para ser aplicado em várias organizações (MILES E SNOW, 2003; CONANT *etal.* 1990; DOTY; GLICK; HUBER, 1993; GIMENEZ *etal.*, 1998 GIMENEZ, 2000).

No estudo do comportamento estratégico das empresas usam-se diferentes tipologias, sendo a de Miles e Snow (2003) “apropriada para o estudo deste tema quando se trata de pequenas empresas” (GIMENEZ *etal.*, 1998). Miles e Snow (2003) propõem que existem quatro tipos de estratégias genéricas, sendo elas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. No qual, tais estratégias competitivas revelam as diferenças entre as empresas por meio das relações entre a estratégia, estrutura e ambiente.

De acordo com Giglio & Onusic (2013), “a estratégia defensiva preocupa-se com a estabilidade, a partir do estabelecimento de uma posição de mercado na qual a organização possa exercer domínio em relação ao produto-mercado”. Costa e Silva (2002) corroboram informando que raramente introduzem inovações tecnológicas e que o grande risco da

empresa defensiva reside na possibilidade de o ambiente sofrer uma mudança para a qual sua tecnologia não esteja adaptada.

A estratégia prospectora se baseia em uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado e orientado para produtos, favorecendo o desenvolvimento das tecnologias (COSTA E SILVA, 2002). Também direciona os esforços da organização para a busca ativa e contínua de novas e inovadoras oportunidades de mercado, agindo de maneira competitiva e agressiva frente aos concorrentes (GIGLIO & ONUSIC, 2013).

Já a estratégia analítica está localizada na área central entre a estratégia defensiva e prospectora, formando um *continuum* entre estas duas estratégias. Essa estratégia se aproxima da ideia de imitação criativa, pois absorve e melhora inovações de concorrentes, até mesmo para se defender e se proteger da concorrência (GIGLIO & ONUSIC, 2013).

Por fim, apresenta-se a estratégia reativa, na qual para Giglio & Onusic (2013) representa a organização que percebe mudanças no ambiente, porém não consegue definir respostas na mesma velocidade. Para Miles e Snow (2003) este tipo de estratégia somente se sustentaria no tempo por meio de ambientes monopolísticos ou regulados. Caso o ambiente mude ou a empresa adota um dos outros tipos estratégicos ou irá sucumbir às pressões dos concorrentes e clientes.

3. ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Estratégias são elementos chave da qual as organizações tem posse e que lhes permite distinguir-se de outras. Também corresponde ao resultado de decisões tomadas para guiar uma organização com relação ao seu ambiente, estrutura e processos que influenciam seu desempenho organizacional. Contudo suas definições são quase tão diversas quanto os autores que as mencionam, existindo, intenção em aspectos que estão no fundamento do conceito, no conteúdo e nos processos de formação da estratégia (CHANDLER, 1962; HOFER e DAN, 1978; PORTER, 1989; MINTZBERG *et al.*, 2000).

Há alguns autores mais divulgados que buscaram renovar a prática da estratégia nas organizações. Hamel (1996) procurou reformular a estratégia como um ato subversivo, compromissado, que deve ser flexível e processual. Porter (1989) buscou um meio termo entre lições específicas e genéricas, criando estratégias gerais, mas enfatizando que diferentes empresas escolhem diferentes caminhos por meio das cinco forças competitivas. Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva de uma empresa depende, em essência, da estratégia

escolhida para competir, da diferenciação ou liderança em custo, ou ainda do enfoque em segmentos específicos, buscando diferenciação ou custo.

De acordo com Pagnoncelli e Vasconcelos (1992), estratégia é um conjunto de ações e decisões coerentes que visam ao sucesso competitivo da empresa frente aos concorrentes, levando em consideração as percepções, crenças e princípios dos membros da empresa. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo. Por isso, define estratégia como um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo.

Para esses autores, as estratégias possibilitam às organizações diversas vantagens tais como: fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência. Entretanto, para cada vantagem oriunda da estratégia, pode-se ter uma desvantagem associada.

Segundo Langfield-Smith (2007), o sucesso da implementação de uma estratégia envolve diferentes habilidades e recursos, onde a inovação pode ser essencial para a empresa desenvolver o seu negócio e suas atividades. No campo organizacional a inovação pode advir da inovação em processos e de novas ideias de produtos. Conforme Armbruster, Bikfalvi, Kinkel e Lay (2008), a inovação inclui a concepção técnica (novos produtos, novos métodos de produção), aspectos técnicos (novos mercados, novas formas de organização), inovações de produtos (novos produtos ou serviços) e inovações nos processos (novos métodos de produção).

Nair e Boulton (2008) afirmam que quando se inclui a inovação como uma prioridade estratégica, isso requer uma inclusão correspondente de decisões estruturais e que são importantes para a condução da inovação. Tidd *et al.* (2008) ainda complementam que a estratégia deve possuir um caráter inovador, isso porque a empresa deve se adequar a um cenário externo complexo e em contínua mutação, com a presença de incertezas sobre o desenvolvimento tecnológico futuro, ameaças competitivas e demandas de mercado. Com isso, as estruturas e os processos internos devem continuamente promover um equilíbrio de conflitos de modo a identificar, desenvolver e explorar conhecimentos específicos por meio da integração de todas as áreas funcionais.

O reconhecimento da importância estratégica da inovação e da tecnologia está aumentando de forma intensificada. Diversos autores (Castellacci, 2008; Gibson & Naquin, 2011; Sener & Saridogan, 2011; Calmanovici, 2011; Simonceska, 2012) têm apontado a

importância da inovação para a competitividade das empresas. Assim, foi elaborado o Quadro 01 algumas contribuições de estudos que evidenciam as relações entre estes constructos.

Quadro 01: Relações entre a inovação e a estratégia

AUTORES	ASPECTOS DESTACADOS
Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000).	Formação da escola do empreendedorismo, o processo de formação de estratégias é influenciado pela atitude empreendedora (criatividade, oportunidades, análise do ambiente, iniciativa, persistência, aceitação de riscos, liderança, estabelecimento de visão, de metas e controles).
Vyas (2005).	Relações entre os resultados e inovação
Langfield-Smith (2007) .	Examinaram como os SCG estão implicados na relação entre estratégia de diferenciação e inovação de produtos.
Bueren, Oro (2014).	Evidência conexões entre estratégia de diferenciação e inovação de produtos e desenho dos SCG, cuja relação é confirmada pelo uso dos controles formais e pela inovação de produtos
Pereira et al (2014).	Alinhamento entre as ações estratégicas com as inovações em processos para atender a duas finalidades principais: possibilitar alcançar novos mercados e oferecer produtos/serviços novos ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado
Zonato, Schuh, Zonato (2014).	O desenvolvimento de recursos estratégicos contribui com o processo de criação da inovação, estabelecendo vantagem competitiva sustentável e agregando valor às organizações.

Quadro 01: Relações entre a inovação e a estratégia

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Por fim destaca-se que as empresas que formam o escopo deste estudo fazem parte do Programa Agente Locais de Inovação/ALI do SEBRAE/RN, do ciclo 2014-2016, no qual o foco do programa é fazer com que a inovação faça parte do cotidiano da empresa, utilizando ferramenta de diagnóstico de inovação denominada, Radar da Inovação, o qual foi criado por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), nos Estados Unidos, contendo 12 dimensões, o qual foi adaptado e complementado por Bachmann e Destefani (2008), no qual foi incluído uma 13ª dimensão. O Radar da Inovação é uma metodologia que leva em consideração as dimensões em que a empresa pode inovar, no qual se considera que a inovação não é um evento ou fato isolado, mas fruto de um processo.

4. METODOLOGIA

Com o objetivo de identificar as relações entre o comportamento estratégico e o grau de inovação em Micro e Pequenas Empresas – MPEs do segmento de materiais de construção que atuam na região metropolitana de Natal, o presente estudo classifica-se como do tipo descritivo, no qual, Gil (1999, p. 64), compreende que a pesquisa descritiva visa “descobrir a

existência de associações entre variáveis e tem como objetivo principal à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”. Quanto aos procedimentos o estudo foi classificado como uma *survey* analítica, que segundo Cerro e Bervian (1983), refere-se ao tipo de pesquisa que visa determinar informações sobre práticas ou opiniões atuais de uma população específica. Finalmente, quanto à natureza a pesquisa classifica-se como do tipo quantitativa, que segundo Diehl (2004), utiliza quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se de técnicas estatísticas.

O universo da pesquisa foi constituído por 50 empresas da região metropolitana da cidade de Natal/RN, participantes do ciclo 2014-2016 do Projeto Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/RN. Assim, por ter abrangido todo o universo populacional este estudo não se utilizou de uma amostra específica sendo classificado como censitário.

Os dados foram coletados no período de 26/09/2014 a 27/02/2015, por meio da aplicação do questionário de pesquisa proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) com 11 questões que serviram para a avaliação do comportamento estratégico adotado pelas empresas. As questões foram ordenadas de acordo as tipologias estratégicas de Miles e Snow (2003), citadas no capítulo 3 do presente estudo, que são os comportamentos estratégicos: prospectivo, defensivo, analisador e reativo.

Para cada questão foram propostas 04 (quatro) alternativas que representam cada uma destas um tipo de estratégia, sendo assim, através de um modelo de escolha forçada o respondente teve que indicar que a alternativa que melhor se aproxima do comportamento da sua empresa. A distribuição das alternativas, foram dispostas de acordo com o modelo proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e colabora para atingir parte do objetivo definido para o presente artigo que é o de conhecer o perfil estratégico das empresas de acordo com o Modelo de Miles e Snow (2003).

Utilizou-se também o resultado do Radar da Inovação a fim de identificar os tipos de inovação já existentes nas empresas acompanhadas pelo projeto. O radar da inovação está dividido em 13 dimensões, onde o Quadro 03 descreve as características e variáveis de cada dimensão (BACHMANN E DESTEFANI, 2008).

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS	VARIÁVEIS
1. Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa. A empresa é considerada ao passo que lança novos produtos.	<ul style="list-style-type: none"> i) Novos mercados e produtos; ii) Ousadia; iii) Resposta ao meio ambiente; iv) Design; v) Inovação tecnológica.

2. Plataforma	Adaptação dos recursos e infraestrutura da empresa às demandas de mercado.	i) Sistema de produção; ii) Versões de produto.
3. Marca	Forma que a empresa utiliza e se apropria de sua marca.	i) Proteção da marca; ii) Alavancagem da marca.
4. Clientes	Verificar como a empresa consegue ouvir e atender as necessidades dos clientes e identificar novos mercados.	i) Identificação de necessidade; ii) Identificação de mercado; iii) Uso de manifestações dos clientes – processos e clientes – resultados.
5. Soluções	Avalia a forma como a empresa integra bens, serviços e informações para minimizar as dificuldades do cliente.	i) Soluções complementares; ii) Integração de recursos.
6. Relacionamento	Aborda a relação dos clientes com a empresa.	i) Facilidades e amenidades; ii) Informatização.
7. Agregação de Valor	Formas como a empresa se relaciona com o cliente, parceiros e fornecedores, oferecendo serviços extras que agregam receita.	i) Uso dos recursos existentes; ii) Uso das oportunidades de interação.
8. Processos	Forma como a empresa usa seus processos para buscar melhorias na sua eficiência operacional.	i) Melhoria dos processos; ii) Sistema de gestão; iii) Certificações; iv) Software de gestão; v) Aspectos ambientais; vi) Gestão de resíduos.
9. Organização	Métodos pelos quais a empresa estrutura as responsabilidades dos colaboradores.	i) Reorganização; ii) Parcerias; iii) Visão externa; iv) Estratégia competitiva.
10. Cadeia de Fornecimento	Avalia como a empresa minimiza os custos atribuídos a aspectos logísticos.	i) Cadeia de fornecimento.
11. Presença	Corresponde aos canais de distribuição e pontos de venda que a empresa utiliza para promover os seus produtos no mercado.	i) Pontos de venda; ii) Novos mercados.
12. Rede	Maneira como a empresa interage com a cadeia de fornecimento e com os clientes.	i) Diálogo com o cliente.
13. Ambiência Inovadora	Mede como a empresa cria um ambiente propício à inovação.	i) Fontes externas de conhecimento I, II, III e IV; ii) Propriedade intelectual; iii) Ousadia inovadora; iv) Financiamento da inovação; v) Coleta de ideias.

Quadro 02: Dimensões do Radar da Inovação

Fonte: Elaboração própria a partir de Bachmann e Destefani (2008)

O grau de inovação das empresas foi avaliado a partir da pontuação mensurada por meio do radar da inovação, no qual o escore em cada uma das 13 dimensões tem variância de 1 a 5 pontos e o valor global de inovação das empresas é determinado pela média das dimensões, levando em consideração que a 13ª dimensão (ambiência inovadora) possui peso 2. Através do Quadro 03 é possível observar uma escala de inovação nas empresas, a partir da pontuação alcançada no radar:

GRAU DE INOVAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
1,0 – 2,5	Pouco inovadoras
2,6 – 3,5	Inovadoras ocasionais
3,6 – 5,0	Inovadoras sistêmicas

Quadro 03: Classificação da inovação nas empresas quanto ao grau mensurado

Fonte: Elaboração própria a partir de Bachmann e Destefani (2008)

De acordo com o quadro acima, a variação do grau de inovação entre 1,0 a 2,5 é considerada baixa, levando em consideração o escore que é aplicado (1, 3 ou 5). A pontuação 2,6 a 3,5 representa o valor central da avaliação, sendo assim consideradas como empresas que inovam ocasionalmente. Por fim os valores entre 3,6 a 5,0 representam as empresas que sistematicamente inovam e buscam de maneira constante ter uma cultura da inovação.

Para análise e tratamento dos dados foi utilizada uma distribuição de frequência, com o objetivo de realizar análise da interrelação de conteúdo do posicionamento estratégico com a classificação da inovação (Pouco inovadoras, inovadoras ocasionais e inovadoras sistêmicas) encontrada dentro das 13 dimensões que formam o Radar da Inovação, aplicado nas 50 empresas durante o terceiro ciclo do Projeto Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/RN.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados descritos e analisados neste capítulo referem-se aos dados coletados com as 50 empresas participantes do terceiro ciclo (2014-2016) do Projeto Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/RN. Parte dos dados corresponde ao resultado da média simples do radar da inovação aplicado pelo agente que acompanha as empresas, onde são avaliadas 13 dimensões. O grau de inovação coletado nas 50 empresas foi obtido pela média alcançada nas 13 dimensões, onde o grau de inovação global das empresas analisadas foi de 3,1, no qual de acordo com Bachmann e Destefani(2008) as empresas são consideradas como inovadoras ocasionais.

A segunda análise foi realizada através do instrumento que buscou identificar o comportamento estratégico das organizações pesquisadas, proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), que relacionam os tipos de estratégia adotados pelas empresas com o ciclo adaptativo. Com o intuito de melhor compreensão, foi realizada uma análise dos resultados, relacionando os problemas citados no ciclo adaptativo com as empresas pesquisadas. Segundo Miles e Snow (2003) o primeiro problema do ciclo adaptativo é o empreendedor e que geralmente acontece nas empresas que procuram expandir seu domínio de produto-mercado. A Tabela 01 fornece de maneira detalhada as respostas obtidas em relação ao problema empreendedor.

Tabela 01: Classificação dos Tipos de Estratégias no problema empreendedor

QUESTÃO / PROBLEMA	PROBLEMA DO EMPREENDEDORISMO				TOTAL DE EMPRESAS
	PROSPECTORA	DEFENSIVA	ANALÍTICO	REATIVO	
QUESTÃO 1	50%	20%	16%	14%	50
QUESTÃO 2	28%	22%	40%	10%	50
QUESTÃO 3	22%	38%	16%	24%	50
QUESTÃO 4	36%	24%	34%	6%	50
TOTAL	34%	26%	26,5%	13,5%	200

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

É possível observar que todos os tipos de estratégia foram citados na pesquisa, apresentando predominância da estratégia prospectora e abaixo dela, equilíbrio entre as estratégias defensiva e analítica. Outro fator que vale salientar é que não houve grande disparidade entre os tipos de estratégia prospectora e defensiva, esse resultado vai ao encontro do modelo de Miles e Snow (2003) que considera esses dois tipos de estratégia mais contrastante, mas por outro lado, evidencia que em relação ao problema de produto-mercado, as empresas do segmento de material de construção tanto buscam novos mercados e inovações de seus processos e produtos, como também a estabilidade por meio do domínio do mercado e pela ênfase na eficiência.

O segundo problema é de engenharia, que de acordo com Miles e Snow (2003) está relacionado ao desenvolvimento e escolha de um sistema técnico adequado para as soluções administrativas referentes ao problema empreendedor. De acordo com a Anamaco (2014), este é um grande problema do segmento, pois mais de 40% das lojas varejistas de materiais de construção no Brasil, possui o mínimo de estrutura tecnológica para dar suporte a sua produtividade e padronização dos seus sistemas. A Tabela 2 fornece os dados referentes às escolhas das empresas no problema de engenharia.

Tabela 02: Classificação dos Tipos de Estratégias no problema de engenharia

QUESTÃO / PROBLEMA	PROBLEMA DE ENGENHARIA				TOTAL DE EMPRESAS
	PROSPECTORA	DEFENSIVA	ANALÍTICO	REATIVO	
QUESTÃO 5	16%	20%	40%	24%	50
QUESTÃO 6	42%	16%	20%	22%	50
QUESTÃO 7	28%	20%	30%	22%	50
TOTAL	28,67%	18,66%	30%	22,67%	150

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A tabela 02 demonstra que a preferência das empresas quanto ao problema de engenharia é o tipo de estratégia analítica, significando que quanto a este problema a postura

principal das empresas é analisar os custos e receitas de maneira cuidadosa, para poder identificar as tendências de mercado que possuam resultados comprovados.

Completando o ciclo adaptativo, apresenta-se o problema administrativo, o qual segundo Miles e Snow (2003) busca dar estabilidade as atividades, que de maneira sucessiva resolvem os problemas da organização durante as fases do empreendedorismo e de engenharia e está relacionado a estruturas e processos organizados. Por meio da Tabela 3 é possível analisar os resultados da pesquisa nas empresas em relação a este problema.

Tabela 03: Classificação dos Tipos de Estratégias no problema administrativo

QUESTÃO / PROBLEMA	PROBLEMA ADMINISTRATIVO				TOTAL DE EMPRESAS
	PROSPECTORA	DEFENSIVA	ANALÍTICO	REATIVO	
QUESTÃO 8	10%	24%	18%	48%	50
QUESTÃO 9	14%	18%	14%	54%	50
QUESTÃO 10	12%	24%	24%	40%	50
QUESTÃO 11	18%	14%	32%	36%	50
TOTAL	13,5%	20%	22%	44,5%	200

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

É possível perceber que em relação ao problema administrativo a maioria das MPEs apresenta o comportamento reativo, mostrando que estas, frente ao problema administrativo concentram o gerenciamento e avaliação de desempenho da empresa nas atividades que precisam de atenção imediata em vista das oportunidades de negócios e outros problemas que enfrentam.

Visando atender ao objetivo geral da pesquisa serão apresentados os resultados alcançados com a média geral da frequência dos três níveis. O Quadro 04 apresenta o percentual de empresas identificado em cada tipo de estratégia genérica de acordo com o modelo de Miles e Snow (2003).

TIPO DE ESTRATÉGIA			
Prospectora	Defensiva	Analítica	Reativa
25%	21,7%	25,8%	27,5%

Quadro 04: Resumo dos resultados quanto ao perfil estratégico

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

É possível identificar e perceber que o perfil estratégico predominante foi o reativo, isso representa que em sua maioria as MPEs do segmento de material de construção só respondem ao mercado quando sofrem pressões competitivas a fim de não perderem clientes e

manterem seu nível de lucratividade. Os resultados alcançados nesta pesquisa reforçam os resultados da Anamaco (2014), que em seu fórum apresentou que as empresas de material de construção do nordeste em sua grande maioria só realizam ações inovadoras, melhorias e aperfeiçoamentos internos ao sofrerem pressões externas dos seus concorrentes. Corroborando ainda mais, Miles e Snow (2003) reforçam que tais organizações conseguem perceber as mudanças no ambiente, porém não consegue definir respostas na mesma velocidade.

Por outro lado, o quadro também mostra que houve um equilíbrio entre os perfis estratégicos, com diferenças de pouca magnitude, no qual, a maior diferença foi de 5,8% entre as a estratégia defensiva e reativa. Tais resultados permite perceber que no segmento de material de construção existem MPEs que estão sempre ofertando novos produtos ou serviços ao mercado e buscando ser líderes, MPEs que inovam na sua oferta, mas focam na qualidade e fidelização e MPEs que buscam a estabilidade e o equilíbrio entre a oferta de novas soluções e a manutenção de seus clientes (MILES E SNOW, 2003).

Com o intuito de realizar uma análise de comparação e interrelação dos resultados do Radar da Inovação (Bachmann e Destefani 2008) e do questionário de pesquisa proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), o Quadro 6apresenta um resumo dos resultados alcançados pelas MPEs pesquisadas.

GRAU DE INOVAÇÃO	DIMENSÕES	TIPO DE ESTRATÉGIA
3,1 - Inovadoras ocasionais	Oferta, Plataforma e Cadeia de Fornecimento	Reativa

Quadro 05: Resumo dos resultados da pesquisa de campo

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Por fim, o quadro 06 mostra que em relação à inovação as empresas pesquisadas apresentam inovações ocasionais, ou seja, ainda não existe uma sistemática de busca de inovações e que dentre as 13 dimensões do radar da inovação as que apresentaram resultados mais expressivos foram à oferta, plataforma e cadeia de fornecimento. Ainda dentro destes resultados, percebe-se que o tipo de estratégia que predominou na soma dos resultados dos três problemas foi à reativa, estando positivamente relacionado com o grau de inovação apresentado pelo radar da inovação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral identificar as relações entre o comportamento estratégico e o grau de inovação em Micro e Pequenas Empresas – MPEs do segmento de materiais de construção que atuam na região metropolitana de Natal. Diante dos dados apresentados, foi possível perceber a relevância do tema para o setor de material de construção, tendo em vista a amplitude do universo de empresas deste segmento no Brasil e mais especificamente no Rio Grande do Norte.

Visando alcançar o objetivo geral proposto para este artigo, em relação à inovação, os resultados mostraram que as empresas ainda encontram-se numa posição intermediária, realizando inovações de maneira ocasional e não constante e sistemática. Isso é provado também pelo baixo número de dimensões que apresentaram resultados mais expressivos para o grau de inovação (oferta, plataforma e cadeia de fornecimento) o que contribuiu para a redução do grau de inovação global (3,1) do segmento de material de construção.

Em relação à classificação do comportamento estratégico adotado pelas empresas de material de construção segundo Miles e Snow (2003), as empresas apresentaram para cada problema um tipo de estratégia predominante, no qual, no problema de empreendedorismo o tipo de estratégia foi a prospectora, no problema de engenharia foi à estratégia analítica e no problema administrativo o tipo de estratégia reativa, sendo esta última a que predominou no somatório dos três problemas. Esses resultados mostram que por um lado as MPEs percebem as mudanças e as incertezas, todavia, nem sempre reagem a elas. Como também em outro aspecto, são empresas que buscam inovações e oportunidades no mercado, porém ainda o fazem de maneira esporádica. Com isso, percebe-se que as empresas enfrentam os mesmo problemas, mas se comportam estrategicamente de maneiras diferentes.

Sendo assim, o resultado da pesquisa mostra que as MPEs de material de construção já desenvolvem algumas ações de inovação, todavia para se alcançar um patamar de empresas inovadoras sistêmicas é necessário que o gestor realize um alinhamento do comportamento estratégico destas empresas saindo de uma tipologia reativa, para um comportamento analítico e até mesmo prospectivo.

Diante do exposto, destacam-se algumas limitações de ordem metodológica como a impossibilidade de se realizar generalizações estatísticas, uma vez que o universo populacional limitou-se as MPEs do segmento de material de construção da Região Metropolitana de Natal, participantes do Programa ALI. Sugere-se para trabalhos futuros a ampliação do universo da pesquisa, bem como a inclusão de outros constructos que permitam

a formação de uma visão sistêmica dos fatores que impactam tanto positivamente quanto negativamente o processo de inovação em MPEs.

REFERÊNCIAS

- ANAMACO. **Fórum Pesquisa Anamaco**. Instituto de Pesquisa Anamaco, 2015.
- ARMBRUSTER, H., BIKFALVI, A., Kinkel, S., & Lay, G. Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28 n.10, p.644-657, 2008.
- 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: 30 jun. 2015.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEUREN, I M. ORO, I. M. Relação entre Estratégia de Diferenciação e Inovação, e Sistemas de Controle Gerencial. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n, 3, p. 258-301, mai/jun, 2014.
- SEBRAE. **Cadernos de inovação em pequenos negócios: engenharia, tecnologia e energia**. Brasília: SEBRAE, 2013.
- CALMANOVICI, C.A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. **Revista USP**, v. 89, p. 190-203, 2011.
- CASTELLACCI, F. Innovationandthecompetitivenessof industries: comparingthemainstreamandtheevolutionary approaches. **TechnologicalForecastingand Social Change**.v.75, n. 7, p. 984-1006, 2008.
- CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill doBrasil, (1983).
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**,v. 11, n. 5, p. 365-383, sep. 1990.
- COOMBS, R. **Technology and Business Strategy**. In: DOGNSON, M., ROTHWELL, R., The Handbook of industrial innovation, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 1994.
- COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. A. **As tipologias estratégicas “realmente” existem?** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. v.26. Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002.
- DIEHL, AstorAntonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. FIT, Equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1196-1250, 1993

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

GIBSON, D., & NAQUIN, H. Investing in innovation to enable global competitiveness: the case of Portugal. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78 n. 8, p. 1299-1309, 2011.

GIGLIO, E. M.; ONUSIC, L. M. Revalorização do modelo de Miles: lições das teorias de redes para decisões estratégicas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19 n.1, p. 192-218, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. *et al.* Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo Miles e Snow. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais EnANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

HAMEL, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, July-August, p.69-82, 1996.

LANGFIELD-SMITH, K. **A review of quantitative research in management controls systems and strategy**. In C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shields (Orgs.). *Handbook of Management Accounting Research*, v. 2, p. 753-783. Oxford, UK: Elsevier, 2007.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford. Stanford Business Books, 2003.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAIR, A., & BOULTON, W. Innovation-oriented operations strategy typology and stage-based model. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28 n. 8, 748-771, 2008.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PEREIRA, et al. Relação entre inovação e estratégia: um estudo de caso em uma empresa de TIC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.7, n.2, p. 68-98, 2014.

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers. **R&D Management**, v. 35, n. 2, p. 111-124, 2005.

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

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SCHUMPETER. **The Theory of Economy Development.** Harvard University Press, Boston, 1934.

SENER, S.; SARIDOGAN, E. The effectsofscience-technology-innovationoncompetitivenessandeconomicgrowth. **Procedia: Social andBehavioralSciences**,v. 24,p. 815-828, 2011.

SIMONCESKA, L. The changesandinnovation as a factorofcompetitivenessofthetouristoffer. **Procedia: Social andBehavioralSciences**, v. 44, p.32-43, 2012.

TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K.. **Gestão da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

VYAS, V. Imitation, incremental innovationandclimbdown: a strategy for survivalandgrowthof new ventures. **JournalofEntrepreneurship**, v. 14, n. 2, p. 103-116, 2005.

ZONATTO, V. C. S.; SCHUH, C; ZONATTO, P. A. F. Contribuição dos Recursos Estratégicos nos Processos de Criação da Inovação em uma Rede de Cooperação Hoteleira. **Turismo em Análise**, v. 25, n.3, p. 700-732, 2014.

**OS AVANÇOS SIGNIFICATIVOS NAS DIMENSÕES INOVADORAS
CLIENTES E RELACIONAMENTO NO SEGMENTO DE MATERIAL DE
CONSTRUÇÃO NO VALE DO AÇU/RN.**

DjefysonSedyson Nunes de Moraes

Napiê Galvê Araújo Silva

A premissa deste trabalho é que a inovação é mais que uma alternativa é uma obrigação para se manter competitivo no mundo dos negócios e as dimensões inovadoras clientes e relacionamento são pertinentes às empresas. Tal objetivo de identificar e apresentar os avanços que ocorreram no segmento estudado de varejo de material de construção no Vale do Açu/RN com enfoque nas dimensões Clientes e Relacionamento. Os dados coletados decorrem do questionário de inovação do Programa ALI do SEBRAE, que tem ênfase nas dimensões referidas e cujos resultados obtidos são aqui apresentados por meio de tabelas e gráficos em graus comparativos. A fundamentação decorre de princípios básicos do marketing e da gestão da inovação que norteiam a discussão, respectivos conceitos são apresentados por Larentis(2009) e Stefanovitz (2011). Estes apresentam conceitos prévios para tornar o debate mais profícuo acerca do tema. Os resultados nas dimensões Clientes e Relacionamento expuseram grande evolução e constatou-se que à inovação perante a amostragem, se faz presente nas empresas de material de construção no Vale do Açu/RN e sofreu forte impacto decorrente do Programa ALI e do ambiente externo na economia brasileira através dos programas habitacionais.

1. INTRODUÇÃO

As alterações no mundo funcionam numa velocidade surpreendente. A internet, novas tecnologias, os aplicativos criados a todo segundo, novas versões do meio da informática, atualizações no facebook, whatsapp, instagran. Tudo isso, causa impacto na sociedade e exige modificações e exigem atualização.

Essas mudanças estão em todos os locais, desde a escola e nas relações interpessoais entre as crianças com a redução considerável de brincadeiras e aumento gigantesco no uso de aplicativos e jogos de celulares, como também familiares que se conectam via Skype e fazem uso rotineiro da tecnologia e de redes sociais em sua vida.

Tudo isso é causado por bases de pesquisas que desenvolviam um trabalho esperando um impacto considerável diante de suas descobertas. No mundo dos negócios, não foi diferente, ele também foi atingido e algumas empresas seguiram instantaneamente o fluxo tecnológico e as novas tendências. Estas empresas se atualizaram, mantiveram mercado, ampliaram o público-alvo, aumentaram o

faturamento e até reduziram custos, pois elas inovaram e se fortaleceram perante o mercado concorrente.

Dentre as formas de inovação, algumas investiram nas relações com clientes e no fortalecimento dos vínculos criando maior proximidade na busca da fidelização ou no mínimo alcançar a preferência dos clientes atuais e prevendo com essa boa relação alcançar um público potencial.

A inovação com certeza é também a grande parceira perante o momento atual econômico brasileiro, pois o Brasil se encontra em contração e só prevê retomada de crescimento do Produto Interno Bruto – PIB para 2016, por isso inovar nesse momento se torna ainda mais pertinente.

O atual momento aponta consideráveis mudanças quando se recorda os últimos anos. O Brasil em termos mercadológico avançava e se apresentava aquecido e o ramo de material de construção se mantinha em alta devido, principalmente, ao Programa Social do Governo Federal, Minha Casa, Minha Vida e ao Programa de Aceleração do Crescimento – PAC ocorrido até então, em duas versões. Porém, o momento atual é de recessão e redução de custos por parte do Governo Federal, ou seja, o quadro que circundava o ramo de Material de Construção mudou drasticamente.

Por isso, é fundamental entender de que forma o Agente Local de Inovação – ALI interferiu perante essas alterações mercadológicas externas para subsidiar a manutenção das empresas atendidas pelo Programa ALI do Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ. Sendo assim, identificar as contribuições e perceber o grau de relevância da trajetória do Programa ALI para as empresas atendidas, pautado principalmente nas dimensões Clientes e Relacionamento.

Os fatores a serem observados nas dimensões clientes e relacionamento que o segmento de Material de Construção possui com o seu público atual pode oportunizar a melhorias destas práticas e ainda desenvolver novas ações proficuas que possam contribuir de forma significativa à empresa, e por fim podendo ampliar suas relações como também atingir um público potencial.

A produção se torna mais interessante, pois não contribui apenas com o vale do Açu, mas com todo o segmento em dimensões estaduais e nacionais. Sabendo disso, o micro e pequeno empresário podem vislumbrar possibilidades que até então não estavam visíveis e a inovação que não fazia parte da sua cultura de gestão se torna agora uma ferramenta fundamental para encarar o mercado e seus fatores internos e externos.

Por tantos fatores o trabalho é fundamental e aponta para a essência do Programa ALI, ou seja, estimular a cultura da inovação e alcançar resultados palpáveis como aumentar o faturamento ou reduzir os custos com o ensejo de aumentar a lucratividade e alçar vôos em maiores escalas que permitam geração de emprego e renda ou contribuindo para geração de riquezas na região.

2. GESTÃO DA INOVAÇÃO

Grandes expectativas são geradas mediante grandes oportunidades, porém quando o quadro tem grau negativo o que se gera é um temor, principalmente quando a economia nacional não se encontra no seu melhor estado. Por isso, intensificar ações para não adentrar na crise que se encontra o restante dos negócios é importante inovar e mais que isso gerir as inovações.

A inovação perpassa pelo traçar variável e como afirmar a 3ª edição do Manual de Oslo (2005, p. 23) “a inovação não é um processo linear, podendo haver importantes enlaces de retrocesso no sistema”, dessa forma, gerenciar mais que a inovação, o processo, é fundamental para readequar e reconfigurar para obter sucesso por meio da ação.

Os conceitos básicos de gestão trazem consigo duas palavras que no dia a dia das empresas são confundidas por seguirem a mesma linha de raciocínio, estas palavras são, eficiência e eficácia. A eficiência pressupõe que se acompanhe o processo, sendo ela, o meio pelo qual vai percorrer as ações e se por ventura houver um procedimento bem exequível se alcance a eficácia que seria a culminância e comprovação de um belo trabalho, ou seja, é o fim.

O quadro que se repara diante do cotidiano é que ocorre inovação, porém à gestão não é visualizada com clareza, ou seja, não se monitora, não se acompanha, não se averigua, não se corrige. É fundamental implementar conceitos de gestão nas inovações tornando-as mais eficientes e eficazes. Com isso, tornar o processo palpável e retroalimentável, tornando gestão da inovação.

Para Stefanovitz (2011, p. 23) “as abordagens modernas para a inovação reconhecem que ela não deve ser enxergada como um evento isolado, mas sim como um processo”. As palavras deste autor são assertivas, pois mostra que com o decorrer do tempo ocorre amadurecimento de conceitos e práticas permitindo integrar à gestão e a inovação de maneira processual.

O Manual de Oslo(2005, p. 05)aponta que

A capacidade de determinar a escala das atividades inovadoras, as características das empresas inovadoras e os fatores internos e sistêmicos que podem influenciar a inovação é um pré-requisito para o desenvolvimento e análise de políticas que visem incentivar a inovação tecnológica.

A citação acima visa apresentar como a inovação procede de contexto, de uma funcionalidade, de uma importância real e necessária que causa um impacto a partir do seu desenvolvimento e de sua confirmação por meio de resultados palpáveis para empresa e para o mercado.

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009)A inovação para se efetivar na empresa deve percorrer fases que confirmam que há um processo de inovação. A instauração da inovação ao funcionamento do negócio deve se dá de maneira fisiológica, onde ela não é um incremento que pode ser utilizado, mas que faz parte da dinâmica empresarial e da rotina. Dessa forma, o primeiro estímulo é que não seja esporádica, e sim rotineira. O segundo estágio é gerenciar o processo, antes, durante e depois mensurando resultados. E por fim, fomentar o uso de ferramentas e métodos proporcionando à Gestão da inovação.

3. MARKETING

O atual momento do Brasil assusta a classe empresarial que se encontrava em grande parte satisfeita por considerarem uma bonança duradoura e o mercado aquecido. Todavia, ocorreram mudanças que impactaram o mercado, seja ele fornecedor, consumidor ou comercial. É nesse momento que a criatividade se aguça e alternativas são pertinentes.

É necessário reduzir custos e fidelizar a clientela perante a gigantesca concorrência e as exigências dos clientes que hoje são bem mais informados e não permitem erros das empresas, seja no atendimento, no produto, na entrega ou qualquer outro setor. “O consumidor também está mais amparado e preparado para exigir seus direitos” (LARENTIS, 2009, P. 10)

Por isso, Pereira (2012, p. 09) afirma que “a internet aproxima o mundo. Cada vez mais tudo está mais próximo [...] até pesquisar, encontrar e comprar um produto que

esteja à venda na sua própria rua.” Ou seja, a internet pode fazer parte de sua estratégia mercadológica perante o seu público alvo e o seu público potencial.

Vale ressaltar que por mais que o Brasil se encontre em crise econômica as pessoas continuam com necessidades e desejos. Com isso, Kendzerski (2009, p. 43) alerta que “é preciso um planejamento com definição de metas de conversão, para que se possa medir e avaliar resultados obtidos”. Se as ações conseguirem ser bem executadas o cliente retornará (KENDZERSKI, 2009).

Para Nogueira (2013, p.252) “a inovação tem sido uma ferramenta fundamental para as organizações em busca do processo de diferencial competitivo”. Isso indica dizer que aquela empresa que realizou o processo de inovação com excelência adquiriu diferencial competitivo. Ele afirma ainda no seu trabalho *Grau de Inovação e retenção de clientes: Um estudo da Dimensão Relacionamento a partir do Programa ALI* que possibilitar novas formas de interação com cliente pode fazer parte da estratégia e garantir vantagem competitiva e sustentabilidade do negócio. (NOGUEIRA, 2013)

4. IMPLICAÇÕES EXTERNAS NO SEGMENTO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

O Brasil nos últimos anos tem obtido avanços numa velocidade jamais vista. A economia em alta, as relações internacionais satisfatórias e a criação de políticas sociais se espalhando por todo território nacional, alcançando públicos que não desfrutavam de ações semelhantes em outros períodos. Assim também, ocorreu com o Programa Minha casa, Minha vida (MCMV).

Segundo Reis (2011, p. 08) “com interesse de atrair as empresas de construção civil para o público de classes baixas, e principalmente facilitar o acesso à moradia para essas classes a partir de 2006”. Sendo assim, a política idealizada buscaria sanar tal problemática habitacional.

O MCMV segundo Krause ap. (2013, p. 07) “passou a encabeçar a atuação do governo federal na provisão habitacional, promovendo, em sua esteira, mudanças no próprio marco do Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social (SNHIS)”. Dessa forma, percebe-se que o programa tornou-se foco principal do governo e que deveria se estender a política habitacional por todo Brasil.

Para Catelan e Bastazini (2014, p. 03) “a natureza das políticas públicas, o contexto político e econômico em que elas são pensadas e executadas, expressam os

momentos em que são tomadas pelo capital corporativo”. Isto é, atingem-se outras questões, pois não só o beneficiário é um agente propulsor, o mercado, mais precisamente o mercado de construção civil e os materiais de construção também se inserem protagonizando o Programa.

Ainda para Catelan e Bastazini (2014) esse agente – O Mercado – integra a produção da cidade e apresenta a lógica da natureza capitalista. Por isso, a concorrência se ampliou nas regiões interiores e nas cidades de pequeno e médio porte causando uma demanda maior na linha de frente das empresas, ou seja, contratou-se vendedores, caixa, entregadores, estoquista, entre outros, gerando emprego e renda.

Outra válvula estimulante foram os Programas de Aceleração do Crescimento – PAC 1 e 2 que segundo Catelan e Bastazini (2014, p. 01) “abarcam as etapas do planejamento territorial urbano e regional em múltiplas escalas, com efeitos territoriais, principalmente, nas cidades”. Estes PACs também causaram um impacto positivo ao segmento industrial, a prestação de serviço e ao comércio regional de suas respectivas obras.

Krause ap. (2013, p. 07) destaca com propriedade que

A propósito, e como o primeiro indicativo de respostas as questões colocadas, a partir de 2011, em sua segunda fase, o MCMV foi incluído no PAC, sugerindo que a política habitacional tenha passado a responder mais fortemente às estratégias de alavancagem do desenvolvimento do país.

Entre as questões pertinentes a se tratar como fortes implicações no segmento de material de construção se aponta ainda a popularização do crédito. Por isso é importante lembrar que “historicamente, mesmo nos países desenvolvidos [...] o crédito imobiliário atingia apenas os setores dos mais favorecidos financeiramente”.(REIS, 2011, p. 24)

No Brasil, era necessário um agente econômico e “o estímulo ao crédito e ao financiamento habitacional vem sendo contemplado, sobretudo pela parceria com instituições financeiras como a Caixa Econômica Federal”(CATELAN e BASTAZINI 2014, p. 05). Esta detinha a função de estimular o setor imobiliário no país que atingia principalmente à construção civil e o comércio de material de construção.

Todas essas ações decorreram de organização e planejamento. Para Reis (2011, p. 37)

uma das importantes medidas tomadas no primeiro mandato presidencial – Presidente Lula – foi à criação dos Ministérios das Cidades, com a finalidade de realizar um levantamento das demandas do setor, para a construção de uma política nacional de habitação e urbanização.

Portanto, esses fatores tratados acima implicaram diretamente no segmento de material de construção e o aqueceram possibilitando geração de emprego e renda e firmando o potencial comercial de cidades de grande, médio e pequeno porte em todo território nacional e conduzindo o segmento ao período considerável de inclinação, porém devido à crise econômica e política se encontra em declínio.

5. METODOLOGIA

O método adotado no trabalho em questão avalia o grau de inovação de micro e pequenas empresas segundo variáveis específicas que permitem vislumbrar a situação inicial e final das empresas durante o ciclo de participação do Programa ALI. São consideradas no estudo sobre Inovação treze dimensões, sendo elas: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência inovadora. Aborda-se neste estudo a dimensão Relacionamento e a dimensão Clientes.

Com relação à finalidade da pesquisa, o segmento analisado foi o comercial e a amostra detém um total de 15 empresas de micro e pequeno porte, adotando-se o critério de definição o faturamento anual para definir o porte empresarial. O segmento estudado nesta pesquisa é o setor de material de construção e as empresas estão localizadas no Vale do Açu/RN.

Gil (2010, p. 27) que afirma “entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo”. A abordagem do estudo se enquadra como qualitativa. A pesquisa se motiva no segmento acima citado devido a visibilidade nos últimos anos da construção civil.

A ferramenta utilizada para coletar os dados necessários é o questionário do Radar da inovação utilizada pelo Programa Agente Locais de Inovação – ALI do Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa – SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento – CNPQ que tem o objetivo mensurar o grau de inovação nos micros e pequenos negócios e ainda apresentar à cultura de inovação tornando-a presente nas micros e pequenas empresas.

Os dados são apresentados com a formatação de gráficos e tabelas que são didáticos e promovem fácil compreensão ao leitor. A linguagem não-verbal com certeza expõe uma ilustração pertinente para exibir as informações amadurecidas durante o processo de produção científica.

A análise específica das dimensões relacionamento e clientes do radar da inovação para as 15 empresas analisadas acompanhando seu processo evolutivo, desde o estágio inicial no Programa Ali até seus resultados expressivos no período de apenas 12 meses. A pesquisa visa alcançar e comprovar os objetivos propostos.

6. ANÁLISE E DISCUSSÕES

As análises realizadas nesta produção vão de encontro a verificar a intervenção do Agente Local de Inovação – ALI. Sendo assim, se propõe a identificar se o trabalho realizado concebeu ações positivas as empresas assistidas com ênfase nas dimensões Clientes e Relacionamento.

A análise realiza ainda, um contraponto com o trabalho de Averiguação com dados iniciais e dados que convém pós-intervenção do programa ALI por meio do Agente. Com isso, torna-se claro a efetividade ou não das ações elaboradas, planejadas e executadas entre os empresários e o ALI.

A dimensão clientes aponta para algumas questões que valem ser ressaltadas onde se deve haver a busca por identificação de necessidades, identificação de novos mercados e a observação das manifestações advindas da clientela atual. Ações nestas perspectivas atingem diretamente a dimensão clientes.

As 15 empresas analisadas apontaram melhorias nesta dimensão, porém em formatos diferentes. Algumas abordaram apenas a identificação de novos mercados e se beneficiaram ampliando a capacidade mercadológica. Outros optaram pela busca incessante de reconhecer necessidades e a partir disso promover relações de mercado. E houve quem atingiu mais de um quesito técnico perante o radar da inovação.

A tabela no primeiro quesito da dimensão clientes que trata de identificação de necessidades foi ampliada no transcorrer do programa ALI. Com isso, 65% das empresas indagadas ampliaram sua capacidade de inovação neste item. Antes do programa ALI apenas 27,5 realizam a inovação de maneira estruturada e frequente. A inovação em quesito parcial foi atingida e reduzida, porém devido a ampliação considerável das empresas que tornaram a inovação algo contínuo e planejado. Algo

relutante nos resultados é a conquista de todas as empresas e seus respectivos empresários que fazem da inovação método das suas atividades e que saíram da comodidade que se encontravam. Sendo assim, a ação de nunca inova neste quesito foi abolida e a amostragem do varejo do vale do Açu se faz inovador nesta premissa.

Tabela 01

Grau de inovação	Sempre inova	Inova parcialmente	Nunca inova
%	65%	35%	0%

Fonte: Dados da pesquisa 2015

O segundo aporte da dimensão clientes é a abordagem na busca de novos mercados. A partir da aplicação inicial do Radar da inovação apenas 6,7% realizam a inovação com frequência na perspectiva de atingir novos mercados. Com a atuação do Agente Local de Inovação o radar da inovação se apresenta com novos resultados onde as empresas que sempre inovam neste critério ampliou a margem para 30%. Isso mostra que as ações desenvolvidas vislumbrando novos mercados foram preteridas pelas empresas envolvidas na amostragem.

Tabela 02

Grau de inovação	Sempre inova	Inova parcialmente	Nunca inova
%	30%	33,3%	26,6%

Fonte: Dados da pesquisa 2015

O último quesito desta dimensão não apresentou evolução e permaneceu com os resultados iniciais do programa. Com isso, segue os dados abaixo coletados inicialmente e que permaneceram as aplicações atuais.

Tabela 03

Grau de inovação	Sempre inova	Inova parcialmente	Nunca inova
%	0%	26,7%	73,3%

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Contudo, a dimensão apresentou considerável evolução perante a amostragem realizada. Os fatores atingidos pelas ações dos empresários e associadas ao trabalho do

Agente Local de Inovação conseguiram promover benefícios diante do momento conturbado da economia brasileira, bem como as peculiaridades regionais, como à seca. Segue abaixo o quadro inicial das empresas do setor de material de construção em 2014. Visualiza-se os seus respectivos graus de inovação individual e dimensional e permite recordar a realidade que estas empresas iniciaram a participação no Programa ALI.

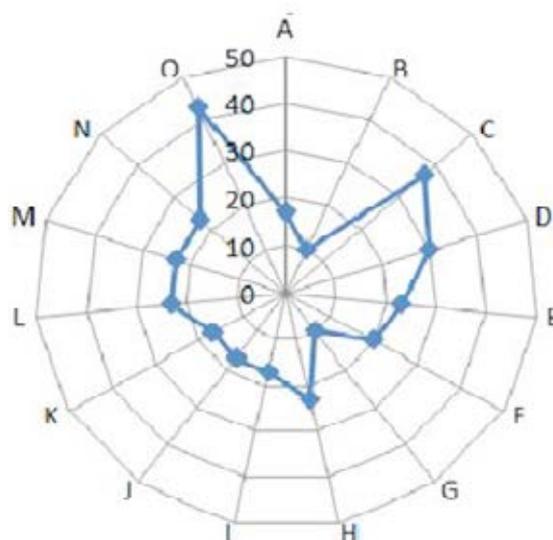


Gráfico 1: Dimensão cliente R0 (2014)
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Após ideias discutidas, ações desenvolvidas e resultados coletados, a inovação se manifestou em grande parte ampliando a dimensão abordada, em uma pequena parte permaneceu com o quadro inicial de 2014 e em apenas uma empresa houve regressão na dimensão clientes diante da aplicação do Radar da inovação em 2015. Dessa forma, consegue-se identificar as implicações que ocorreram nesta dimensão no período de atuação e a parceria das empresas com o Agente Local de Inovação. Abaixo se pode verificar essa realidade.

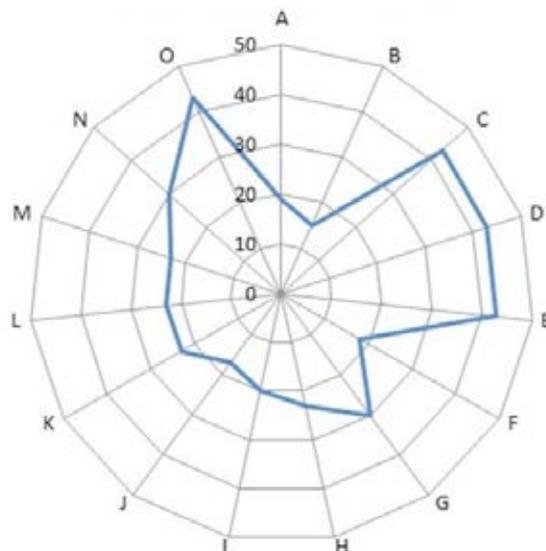


Gráfico 2: Dimensão cliente R1 (2015)
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Portanto, a evolução no setor de material de construção em questões relacionadas à dimensão inovadora Clientes se apropriou de evolução perante o quadro inicial e isso se dá por diversos motivos desde a concepção da importância da inovação ao empresário envolvido a participação efetiva das empresas no Programa ALI gerando oportunidades e promovendo planos de ações viáveis ao setor e a região.

A dimensão inovadora Relacionamento tem aspectos que são muito importantes, pois trata questões que buscam fidelizar o cliente e/ou tornar a empresa preferencial perante as necessidades e desejos do público alvo. Dessa forma, a abordagem deste quesito aponta variáveis como, facilidades e amenidades produzidas pela empresa e a informatização e relação por meio desta.

Assim, como na dimensão clientes a dimensão Relacionamento sofreu forte impacto positivo elevando os respectivos scores de todas as empresas. Sendo assim, o balanço foi positivo e abaixo se faz a explanação necessária para tornar nítidos os resultados do impacto do Programa ALI as 15 empresas que fazem parte desta amostragem no setor varejista de material de construção.

As ações pensadas com as empresas envolvidas foram colocadas em prática e isso trouxe consequências positivas viabilizando uma ampla melhoria no score destas empresas. A perspectiva inicial das empresas que sempre inovavam com facilidades ou amenidades para os clientes era de apenas 6,7%.

Com as ações desenvolvidas como curso de visual de loja. Clínica de vitrinismo e ações de consultoria design de ambientes em parceria com o SEBRAE trouxeram

concepções profissionais e especializadas que contribuíram na melhoria de promoções de facilidades e amenidades das empresas no Vale do Açu/RN. Com isso, as empresas criaram a cultura da inovação e 80% passaram a tornar a inovação cíclica e planejada no primeiro item da dimensão Relacionamento.

Tabela 04

Grau de inovação	Sempre inova	Inova parcialmente	Nunca inova
%	80%	20%	0%

Fonte: Dados da pesquisa 2015

No último item da dimensão Relacionamento a abordagem inovadora se direcionava a verificar se a empresa utilizava a inovação como meio de estimular relações com os clientes e possíveis públicos potenciais. Com os resultados iniciais, apenas 13,3% das empresas abordadas realizavam ações de tal magnitude.

Os planos de ações sugeridos pelo Agente Local de Inovação buscaram também atender essa necessidade e permitir que as empresas se tornassem mais competitivos, e ainda, melhorassem as relações com seus clientes e o mundo digital. Criar possibilidades é fundamental, por isso a inserção em redes sociais onde se encontra os clientes é pertinente as empresas, como também o manuseio coerente da ferramenta para que não se torne algo negativo aquilo que pode se tornar um diferencial competitivo.

Assim, as sugestões nos planos de ações contiveram a análise de viabilidade perante as redes sociais, bem como a realizar a clínica de Mídias Sociais. As ações foram acatadas por 100% dos empresários que analisaram a viabilidade e adentraram ao facebook por meio da fanpage, instagran e whatsapp, buscando relações com seus clientes atuais e potenciais. A totalidade dos empresários trouxe resultados positivos como a ampliação da carteira de clientes.

Tabela 05

Grau de inovação	Sempre inova	Inova parcialmente	Nunca inova
%	100%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Destarte, a satisfação apresentada pelo empresariado local se mostrou satisfatória com o Programa ALI que conseguiu estimular a cultura da inovação e a

importância de se instaurar procedimentos que vislumbrem melhorias consistentes, planejadas e respaldadas por tendências próximas da concretude, assim gerando competitividade e na busca da melhoria contínua.

Com isso, o grau de inovação dimensional foi latentemente ampliado. Em 2014 o score geral baseado na amostragem era de 1,9. Estas empresas consistiam de grande dificuldade de realizar inovação na dimensão relacionamento, como vemos abaixo.

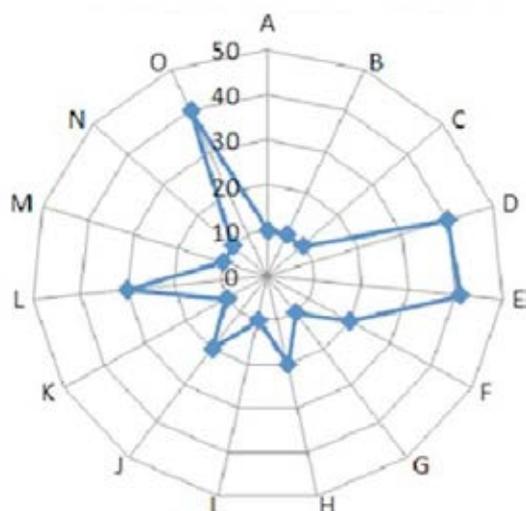


Gráfico 3: Dimensão relacionamento R0 (2014)
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Após o período inicial de coleta de dados e as devidas providências tomadas, coletaram-se novamente às informações baseadas nos quesitos das dimensões Relacionamento e derivadas das ações planejadas onde se verificou fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades. Com isso, às constatações e resultados foram obtidos como se observa a seguir.

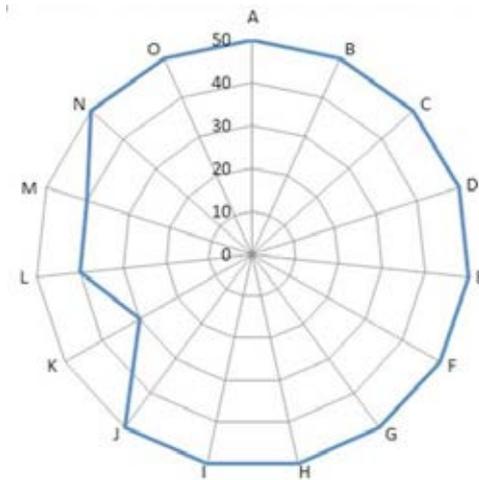


Gráfico 4: Dimensão relacionamento R1 (2015)
Fonte: Dados da pesquisa 2015

A dimensão Relacionamento apresentou resultados consideráveis e impactantes. O grau de inovação dimensional foi expandido e atingiu o score na dimensão de 4,4 perante as empresas analisadas. Pode-se afirmar que a participação do programa ALI bem como às questões econômicas do país permitiram um desenvolvimento das empresas do Vale do Açu/RN que iniciaram a implementação da cultura da inovação na perspectiva de ser mais competitivo com mais qualidade.

7. CONCLUSÃO

O trabalho precedia de uma propostas arrojada na busca não só de resultados, mas acima de tudo de constatações e variáveis que eram pertinentes perante as evoluções identificadas em termos comparativos. O segmento de material de construção no Vale do Açu/RN em termos de inovação com enfoque nas dimensões clientes e relacionamento apontou consideráveis melhorias e com resultados latentes em grau de evolução dimensional.

É importante salientar que os resultados alcançados foram adquiridos por questões internas e externas. A situação econômica do país no período ocorrido permitiu um ambiente favorável a ousar fazer diferente, como também a vasta contribuição do Programa ALI que por meio do agente local de inovação prestou uma assessoria que prima por viabilizar às ações por meio de especialistas e promotores de soluções. Dessa forma, os planos de ação projetados pelo empresariado e em consenso com o ALI permitem monitorar o andamento e realinhar as metas, caso necessário.

O trabalho se apresentou com a característica de realizar um comparativo inicial e final do clico do Programa ALI nas empresas que compunham a amostragem. Com isso, ás afirmações acerca da produção se respaldaram de coesão e coerência no processo da cientificidade. Contudo, é fundamental aprofundar o estudo, bem como proceder de novas problemáticas que estimulem a busca pelo desconhecido.

Ao final, a principal identificação em resultados verificada pelos próprios empresários é que as ações ampliaram sua carteira de cliente e impactaram no seu faturamento mensal, pois as características de fidelização e retenção de clientes se apresentaram por meio das dimensões inovadoras, clientes e relacionamento, viáveis e necessários diante do grau de competitividade imposto pelo cenário atual do varejo no Vale do Açu/RN.

REFERÊNCIAS

LARENTIS, Fabiano **Comportamento do Consumidor e Marketing de Relacionamento** Curitiba: Editora IESDE, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

KENDZERSKI, Paulo **Web Marketing e Comunicação Digital: Bem vindo ao mundo digital** 2ª Ed. Produção Independente, 2009

PEREIRA, Felipe de Andrade **Marketing e Comunicação Digital - A internet otimizando negócio** Porto Alegre: Cidadela Editorial, 2012

CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS: COMÉRCIO E SERVIÇOS Brasília: SEBRAE v.1, n.1 Nov.2013 **Grau de Inovação e retenção de clientes: Um estudo da Dimensão Relacionamento a partir do Programa ALI** Autor: NOGUEIRA, Bruno Orientadora: CARVALHO, Luciana

SCHERER, F. CARLOMAGNO, Maximiliano. O imperativo da inovação. IN: SCHERER, Felipe; CARLOMAGNO (Orgs) **Gestão da Inovação na prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009, 168p.

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudos de casos**. Orientador: Marcelo SeidoNagano. São Carlos, 2011.

KRAUSE, Cleandro Ap. **Minha Casa Minha Vida, nosso crescimento: Onde fica política habitacional?** Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2013

REIS, Fabiana Alves Pereira. **OS IMPACTOS ECONÔMICOS DO PROGRAMA HABITACIONAL MINHA CASA MINHA VIDA NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE BELÉM.** Orientador: Frederico Lustosa da Costa. Rio de Janeiro, 2011

CATELAN, José M.; BASTAZINI, Rafael. **A creditização e financeirização nas políticas públicas habitacionais brasileiras:** Ampliação de consumo em cidades médias. XII Coloquio y trabajos de campo del grupo de geografía urbana. Madri y Castilla la Mancha, 11-14 de junio de 2014

OCDE (Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento). **Manual de Oslo.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Finep, 2005.

AMBIÊNCIA INOVADORA: UMA ANÁLISE DA EVOLUÇÃO (DAS EMPRESAS ASSOCIADAS E NÃO ASSOCIADAS EM REDES), DO SEGMENTO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO DENTRO DO ENFOQUE DO RADAR DA INOVAÇÃO.

**Verônica Azevêdo de Medeiros
Napiê Galvê Araújo Silva**

1. INTRODUÇÃO

As instituições de apoio tem reconhecido a inovação como uma aliada na promoção da competitividade das MPEs. O Sebrae tem sido um forte agente desse processo, uma vez que busca regularmente desenvolver ferramentas para contribuir com o inovação dessas empresas, onde a promoção do conhecimento é um critério importante para o alcance desse objetivo. Dentro dessa perspectiva o programa ALI atua como um fomentador da cultura da inovação nos negócios, uma vez que busca analisar, planejar e acompanhar as inovações nos negócios.

De acordo com KRUGLIANSKAS E GOMES (2009, P.174), somente uma gestão integrada do processo de inovação pode assegurar o sucesso e a competitividade das organizações, transformando ideias em novas categorias de produtos, garantindo novos espaços no mercado e novos modelos de negócio. No entanto muitas fontes externas de conhecimento são pouco ou nada exploradas, pelas empresas como forma de captar e desenvolver inovações.

Dentro desse contexto, é interessante perceber como as MPEs se comportam em relação à promoção da ambiência inovadora, visto que estão inseridas em um programa de promoção da cultura da inovação. Esse estudo pretende analisar os índices de desempenho dessa dimensão no cenário de empresas do segmento de material de construção, estabelecendo um comparativo entre o primeiro e segundo estágio do radar de inovação de empresas associadas e não associadas, uma vez que a inovação tem sido um tema cada vez mais discutido no ambiente dos negócios. Hoje, reinventar-se é essencial para empresas que querem ser competitivas, e esse cenário promete se manter por muito tempo. Antes, era algo mais característico das grandes empresas, porém isso se tornou essencial para garantir a maturação das MPEs.

Atualmente as empresas buscam o agrupamento em redes com o intuito de ampliar o processo inovativo, pois, entende-se que o conhecimento é mais acessível quando está compartilhado por um grupo de pessoas. Esses grupos teoricamente conseguem acesso mais

rápido ao conhecimento externo, uma vez que as instituições de apoio se fazem mais presentes nesse meio. Além disso, esses modelos permitem um rateio de ações de marketing, de poder de barganha com os fornecedores e ações promocionais. Porém é possível perceber também que muitas empresas ficam presas a parâmetros e regras impostas por esses modelos de negócios e acabam não obtendo o resultado condizente com a proposta da aglomeração, onde dentro de um mesmo meio compartilhado existem diferentes portes de negócios e às vezes as ações não são direcionadas para os públicos.

A busca de informações é um ícone importante para o inovação, no entanto, independente do meio que a empresa esteja é necessário haver essa oxigenação de informação para subsidiar as mudanças. De acordo com TERRA (2009), a velocidade das transformações e a complexidade dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações. Então, tornar-se mais inovadora, deixou de ser um elemento secundário e passou a ser requisito para se manter competitivo, fato esse que exige reciclagem, sistemática e gestão do conhecimento. O programa ALI atua nessa premissa, e busca conduzir as empresas ao padrão de inovação e melhoria contínua com foco em resultados.

O alcance dos resultados desse estudo é de grande relevância para o planejamento do programa, pois um dos objetivos deste é tornar as empresas mais inovadoras, e o primeiro passo pra inovar é buscar conhecimento em fontes externas, fato esse que é abordado na dimensão estudada. Nesse aspecto é importante verificar também como a empresa não inserida em rede se comporta perante esse aspecto, já que pode ser mais rápido implantar inovações sem a necessidade de aprovação de um modelo de negócio, e essas podem está alinhadas apenas ao porte e ao público específico.

2. SEGMENTO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

A venda de material de construção é um fator que está inserido no Construbusines, que segundo Jonh Et. Al (2001) é um termo criado pela indústria da construção brasileira para auxiliar a sua organização política. O conceito corresponde ao macrocomplexo da construção civil, que inclui a indústria de construção em si e todos os segmentos industriais indiretamente ligados a suas atividades, formando um dos setores de maior expressão em qualquer economia.

O segmento de venda de materiais de construções, assim como os demais negócios de varejo, vem apostando em práticas de inovações tecnológicas, buscando proporcionar práticas sustentáveis e uma maior proximidade dos clientes. Isso porque, quando se conhece as necessidades dos clientes, é mais fácil ofertar produtos e serviços direcionados para cada público.

De acordo com um estudo realizado pela ABRAMAT, percebeu-se que o PIB da indústria de materiais e equipamentos cresceu 7,8% em termos nominais. Descontada a inflação (INCC-DI materiais e equipamentos), a alta frente a 2012 se reduz a 1,7%. No segmento produtor de materiais a alta foi de apenas 0,14%. Já no produtor de máquinas e equipamentos, o PIB registrou elevação de 15,6% na mesma base de comparação.

Esse é um cenário cada vez mais disputado, no entanto, as soluções complementares e a inovação são requisitos para o sucesso desses negócios, não bastando apenas abrir uma loja em um ponto central. De acordo com o Sebrae, são serviços complementares – o que podem incluir desde projetos complexos até simples instalação de um produto – uma forma de aumentar o vínculo com o consumidor e fidelizar o cliente.

Segundo Mañas e Pacanhan (2004), a inclusão de novos produtos (jardinagem, bricolagem, etc.) ao mix das lojas, trazidos pelos grupos internacionais, tem requerido um maior espaço físico para exposição, o que tem levado muitas empresas a implantar os conceitos de autosserviço. Esse tipo de arranjo físico e sistema de vendas podem levar à redução da área de depósito, que costumava representar 50% das instalações, para algo em torno de 30%.

Diante disso, apesar de novo olhar sobre a disposição de produtos, é exigido uma maior qualificação dos profissionais de venda, com intuito de proporcionar uma relação entre marcas, preços e utilização dos produtos e serviços prestados.

3. A INOVAÇÃO NO CENÁRIO DAS MPES

Tendo um cenário cada vez mais competitivo, as Micro e Pequenas empresas buscam a cada dia desenvolver práticas inovadoras para buscar a sobrevivência no mercado. Essas práticas vão bem além das inovações tecnológicas, pois, as opções são voltadas para métodos baratos que gerem resultados efetivos para esses negócios, e que permitam competir com as grandes redes.

De acordo com PEREIRA et. al (2009), A pequena empresa está longe de ser um sistema logicamente ordenado e o grande desafio que o planejamento encontra consiste na passagem do terreno das ideias para a ação concreta. A execução do plano é assim dificultada pelo caráter difuso dos objetivos organizacionais, bem como pela falta de continuidade dos propósitos do empresário. Esse processo de planejamento é responsável pela implantação da cultura da inovação nos negócios, uma vez que é preciso buscar informações e alinhar com a estratégia do negócio para seguir com o processo inovativo.

A OCDE (2005), p. 55 diz que:

[...] uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou 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.

Algumas literaturas mostram que quando a empresa possui a sistemática de buscar informações com intuito de criar uma cultura de inovação no negócio, ela se torna mais sólida e resistente às mudanças impostas pela dinâmica de mercado. De acordo com Porter (2005) para uma empresa conseguir lidar como esse tipo de ambiente, as organizações devem tomar conhecimento sobre os fundamentos que dão sustentação à inovação, para que a partir disso, busquem a construção e consolidação de vantagens competitivas.

Segundo PEREIRA et. al 2009 apud Fleck (2003), a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver. Para o autor a capacidade de autopropetuação do negócio está condicionada a uma busca minuciosa por inovação nas soluções e nas respostas aos desafios do mercado.

Dentro do contexto de mudanças dentro do negócio, é possível criar métodos inovadores no setor comercial, produtivo e administrativo, onde esse último passa a adotar uma abordagem gerencial diferenciada, e essas não se excluem, e podem ser complementadas a qualquer momento. Calmanovici (2011), afirma que “O que dá sentido a inovação são os impactos e as consequências que produz na sociedade”. Desta forma as inovações buscam atender as necessidades do mercado e gerar renda as empresas para que essas possam se manter e se suprir.

4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dentro da proposta de promoção de uma cultura de inovação nos negócios, o Sebrae criou o programa ALI, para alinhar e acompanhar esse processo nas MPEs durante um período de 30 meses. A metodologia utilizada para mensurar o grau de inovação dos negócios

é o radar da inovação, composto por treze dimensões avaliativas, onde uma delas denominada “Ambiência Inovadora”, possui um peso diferenciado (Peso 2), pois entende que a maior fonte de inspiração para a inovação é a busca de conhecimento, seja ela no ambiente externo ou interno da empresa.

Segundo Zagzebski (2008), o conhecimento é um estado muitíssimo valorizado no qual uma pessoa está em contato cognitivo com a realidade. Trata-se, portanto, de uma relação. De um lado da relação encontra-se um sujeito consciente, e do outro lado encontra-se uma porção da realidade com a qual o conhecedor está direta ou indiretamente relacionado. Essa interação entre os dois lados é importante para a formulação do conceito de conhecimento dentro da equipe.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), a criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento. Formando uma espiral. O conhecimento é amplificado passando pelos quatro modos de conversão, que podem ser descritos como a seguir:

1. *Socialização*: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.
2. *Externalização*: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
3. *Combinação*: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.
4. *Internalização*: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Para SILVA (2002), Apud Drucker (1993), o valor é criado pela produtividade e pela capacidade de inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho, criando os ‘trabalhadores do conhecimento’, fazendo com que novos desafios se façam presentes: a produtividade do trabalho com o conhecimento e a formação deste novo trabalhador. Nesse sentido, práticas cotidianas podem ser convertidas em possibilidade de inovação, pois, através da junção do conhecimento e informações é formada uma barreira de conhecimento que pode ser ou não compartilhada com toda equipe.

Segundo Canongia, et. al. 2004, a emergência dos instrumentos de Gestão do Conhecimento se dá a partir do deslocamento do eixo de produção de setores industriais tradicionais (intensivos em mão-de-obra, matéria prima e maquinaria) para setores cujos produtos e/ou processos são cada vez mais intensivos em tecnologias de informação e conhecimento, nos quais os fluxos de informação, know how tecnológico e gerencial são fatores críticos de sucesso.

A prática do compartilhamento do conhecimento é uma forma de unir competências absorvidas pelos diversos agentes da instituição, com o intuito de ampliar as linhas de conhecimento e reverter isso em ações práticas. Essa ação está ligada diretamente a estratégia do negócio, e proporciona uma oxigenação do sistema, para gerar novas soluções e promover novas visões a cerca de um único problema. Essa troca de informações e vivências contribuem também para a tomada de decisões, pois mesmo dependendo de aprovação do gestor da atividade, é fundamental a percepção de quem está ligado diretamente a área que requer uma resposta ou solução.

A tomada de decisão precisa ser trabalhada em sua base, ou seja, na melhoria do conhecimento e sua disponibilização em todos os níveis, para dotar o conjunto de decisões de uma direção comum, muitas vezes até num consenso tácito. O conhecimento, que precisa ser promovido, envolve desde a capacidade de resolver problemas localmente até a percepção das tendências tecnológicas e sociais relevantes à empresa. (Canongia, et. al. 2004).

5. METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa exploratória, pois utilizou-se de informações para mensurar o índice de evolução das empresas a partir da metodologia radar da inovação. Segundo RÉVILLION (2003) Como os métodos de pesquisa aplicáveis à pesquisa exploratória são diferentes daqueles aplicáveis à pesquisa conclusiva, é necessário que o pesquisador tenha os objetivos do estudo firmemente estruturados quando planeja a pesquisa.

Para gerar caráter acadêmico, utilizamos de pesquisas bibliográficas sobre a temática de inovação e busca de conhecimento, e chegamos aos resultados propostos a partir da análise dos gráficos radares aplicados no Ciclo 0 e ciclo 1 e a partir de pesquisa qualitativa sobre os benefícios da aglomeração em redes, das empresas atendidas pelo programa ALI, do segmento de material de construção. Foram analisadas um total de 14 empresas, todas da região do Seridó Ocidental, onde dessas, 8 estão inseridas em redes e 6 não possuem nenhum tipo de agrupamento. Essas MPEs fazem parte da cadeia de comércio varejista da região, onde a grande maioria possui toda variedade de itens para estrutura e acabamento, tendo algumas atuando também com a parte de madeiras.

Como forma de mensurar os resultados, serão criados gráficos e planilhas no Excel para estratificar, e comparar os índices de cada questão dentro da dimensão ambiência

inovadora, bem como feito um comparativo entre o nível de percepção das empresas associadas e não associadas quanto às vantagens competitivas das redes.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados se deu a partir da mensuração e cruzamento dos escores dos gráficos radares, das empresas de material de construção inseridas e não inseridas em redes. O foco de estudo foi à dimensão ambiência inovadora, onde o propósito foi identificar os índices de evolução dessas empresas entre os ciclos 0 e 1 de aplicação do Programa ALI, tendo também a preocupação em conhecer as possíveis vantagens e desvantagens da inserção dessas empresas em redes. A dimensão investigada aborda seis questões, na qual a maioria está direcionada para o busca de informações no ambiente externo, o que deixa implícito que esse é o primeiro passo no caminho rumo à cultura da inovação.

Em meio ao cenário econômico atual, as empresas estão buscando cada vez mais se aproximar de instituições de fomento e apoio a inovação, uma vez que a busca de conhecimento pode ser revertida em novas práticas com o intuito de ampliar os critérios de gestão e buscar caminhos novos para a manutenção e desenvolvimento do negócio.

O gráfico abaixo mostra que as empresas agrupadas em redes possuem uma prática maior de buscar conhecimento junto a instituições de apoio como Sebrae, Senai, etc. Foi possível perceber que essa tendência se manteve durante os dois ciclos, já que obteve escores 3,75 e 5,0 nos ciclos 0 e 1, respectivamente. Já as empresas não inseridas em redes obtiveram escore médio de 3,33 e 4,33. Analisando o percentual de crescimento após o acompanhamento do Programa ALI, ficou evidenciado que as empresas inseridas em redes cresceram 1,25 entre os dois, atingindo a nota máxima permitida (5,0) para esse critério momentos, e as não inseridas ampliaram o percentual em 1,0 ponto. Esse gráfico demonstra ainda que a participação das empresas no Programa ALI gera uma proximidade de instituições de apoio, o que facilita a busca de informações e contribui para o aspecto inovativo.

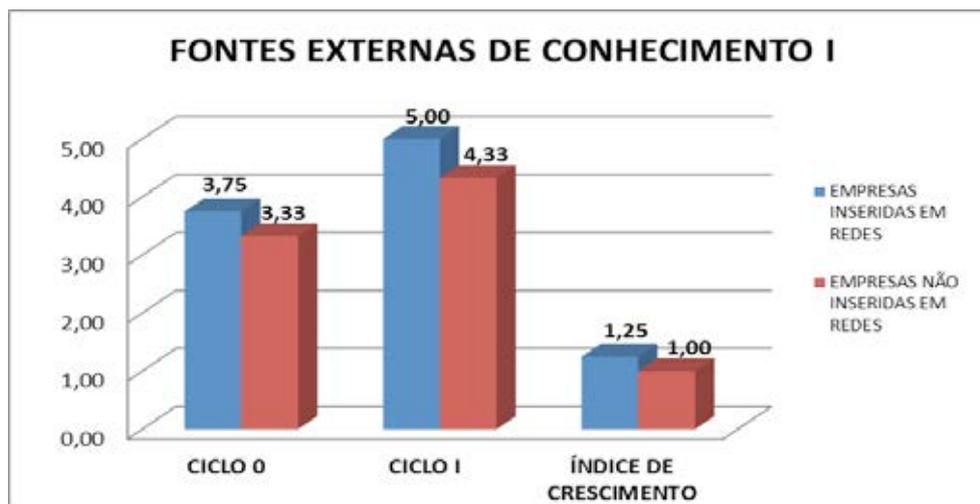


Gráfico 1: Fontes externas de conhecimento I
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Outro aspecto bem significativo no processo de busca de informações é a participação em feiras e eventos do segmento. As empresas acabam utilizando esse meio como forma de conhecer novas tendências e extrair práticas que podem vir a ser utilizadas nos seus negócios. O gráfico 2 mostra que as empresas comuns tiveram escores 3,83 e 4,0 nos ciclos 0 e 1, respectivamente. Já as empresas inseridas em redes mantiveram a mesma média entre os dois momentos (3,75). Isso demonstrou que as empresas não associadas ampliaram a busca de conhecimento em feiras e eventos do segmento.

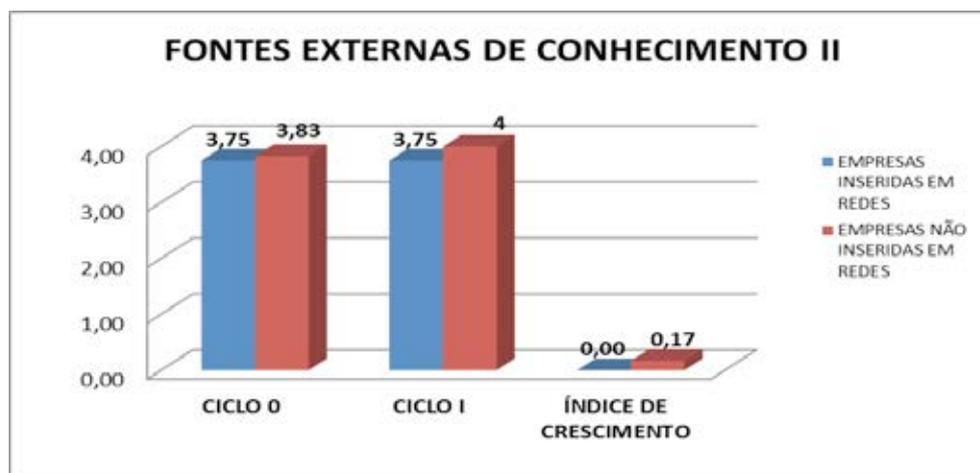


Gráfico 2: Fontes externas de conhecimento II
Fonte: Dados da pesquisa 2015

As parcerias com fornecedores e clientes são aspectos muito relevantes para a busca de informações e investigação de questões que realmente são importantes para esses nichos. O radar na inovação avalia em uma das suas questões se as empresas absorveram algum tipo de conhecimento dos clientes ou fornecedores. Foi possível verificar no gráfico 3, que as

empresas inseridas em redes possuem percentuais maiores nesse aspecto, já que obtiveram média 3,0 no ciclo 0 e 3,5 no ciclo 1, o que demonstrou um percentual de crescimento de 0,50 pontos. As empresas não associadas, também apresentaram crescimento, no entanto foi um pouco menor, já que tiveram média 2,0 no ciclo 0 e 2,33 no ciclo 1.

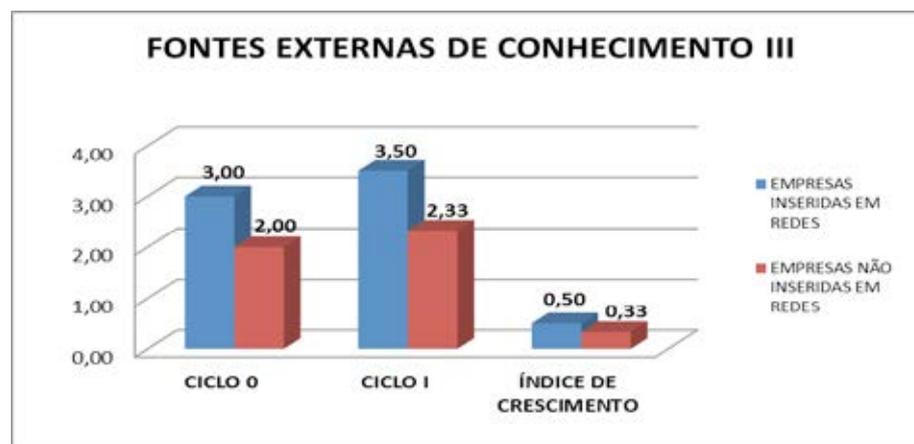


Gráfico 3: Fontes externas de conhecimento III
Fonte: Dados da pesquisa 2015

A metodologia radar da dimensão avalia ainda dentro da dimensão ambiência inovadora se as empresas costumam adquirir algum tipo de conhecimento pronto, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas ou competências. Essa prática vem se tornando comum no cenário atual, pois entende-se que esses conhecimentos já foram testados e possuem fundamentação. O gráfico 4 apontou que as empresas não associadas em redes não tiveram nenhuma evolução nesse aspecto, já que obtiveram escore mínimo (1,0) nos dois ciclos. As empresas inseridas em redes apresentaram média de escore de 3,25 nas duas dimensões, o que subentende-se que os mesmos contratos foram mantidos durante o período de acompanhamento do programa.

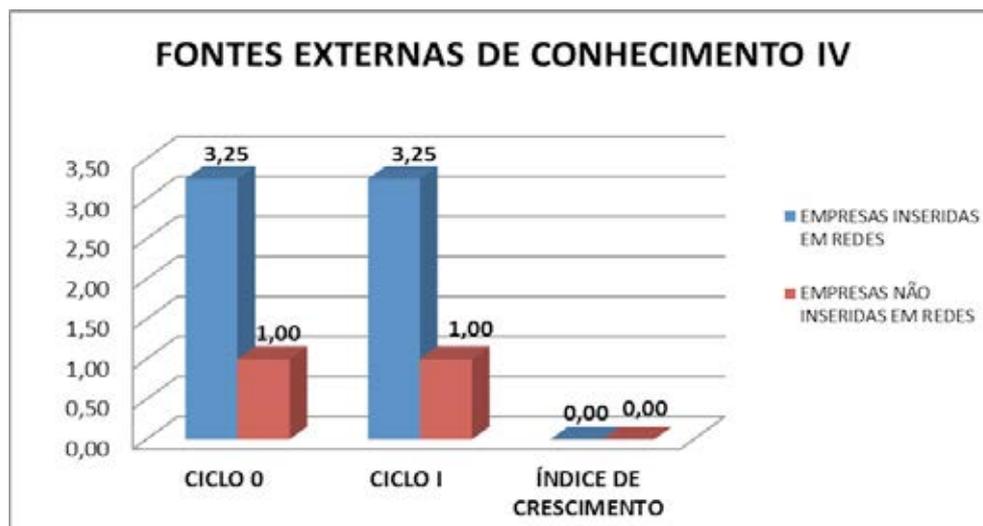


Gráfico 4: Fontes externas de conhecimento IV
Fonte: Dados da pesquisa 2015

O gráfico abaixo avalia se as empresas conhecem ou já fizeram uso de recursos financeiros advindos de programas de incentivo do governo. Esses recursos são disponibilizados muitas vezes através de redução de taxas ou subsídios com o intuito de contribuir para o processo de inovação dos negócios. Foi possível perceber que em nenhum dos públicos pesquisados houve crescimento de escore entre os ciclo 0 e 1 de aplicação do programa ALI. No entanto, as empresas não inseridas em redes apresentaram médias superiores (2,66), já que as empresas associadas em redes mantiveram a média de 2,50. Ainda acerca desse tema, foi possível evidenciar nas visitas e conversas com os empresários, que as instituições financeiras estão restringindo e dificultando o crédito este ano em decorrência da crise financeira, esse aspecto pode ter contribuído para que o escore não tivesse evolução do índice de crescimento.

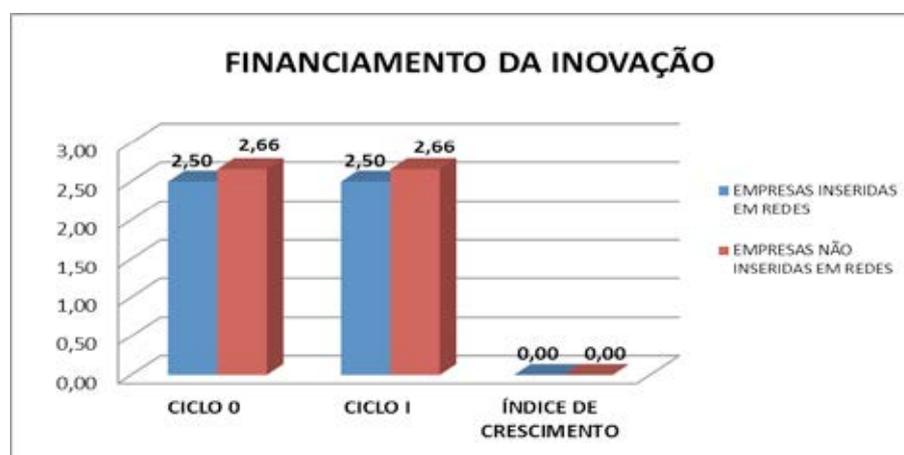


Gráfico 5: Financiamento da inovação
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Outro fator que determina a preocupação da empresa com o processo inovativo, é a coleta de sugestões junto a equipe, onde esse método pode ser informal ou sistematizado. Para atingir nível de excelência nesse aspecto, a empresa precisa ter um sistema formal para coletar essas ideias, onde em alguns casos as empresas selecionam e premiam as melhores ideias, ou aquelas que são implantadas e proporcionam melhorias na empresa. O gráfico 6 evidenciou que as empresas associadas em redes tiveram uma expansão de escore, já que obtiveram escores 1,75 e 2,50 nos ciclos 0 e 1, respectivamente. As empresas comuns não apresentaram evolução de escore, pois mantiveram a média de 2,33 nos dois momentos.

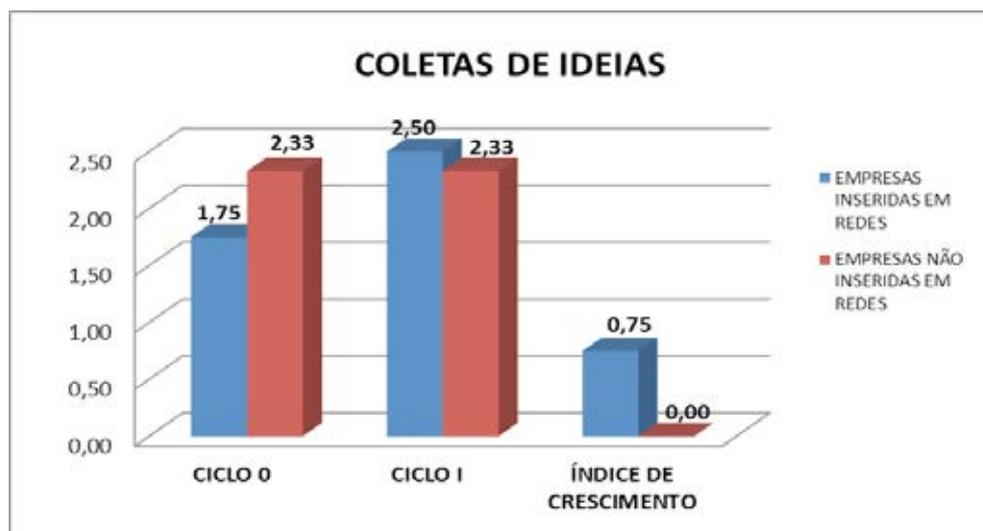


Gráfico 6: Coletas de ideias
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Todos os aspectos levantados nos gráficos acima servem de termômetro para mensurar o quanto esses grupos de empresas se preocupam com a inovação, já que diversos aspectos são levantados com a premissa de promover a cultura da inovação nesses negócios. Um conjunto de seis questões compõem a dimensão ambiência inovadora, que dentro da metodologia radar da inovação representa peso 2, por tratar especificamente do principal objetivo do programa ALI, que é promover a cultura da inovação.

O gráfico abaixo mostra que houve uma evolução nessa dimensão após a aplicação do programa ALI nas empresas do segmento de material de construção, da região do Seridó Ocidental. As empresas inseridas em redes obtiveram escores 2,9 e 3,28 nos ciclos 0 e 1, respectivamente. Isso determinou um índice de crescimento de 0,38. Já as empresas não associadas, tiveram médias de 2,46 e 2,71, demonstrando um crescimento de 0,25.

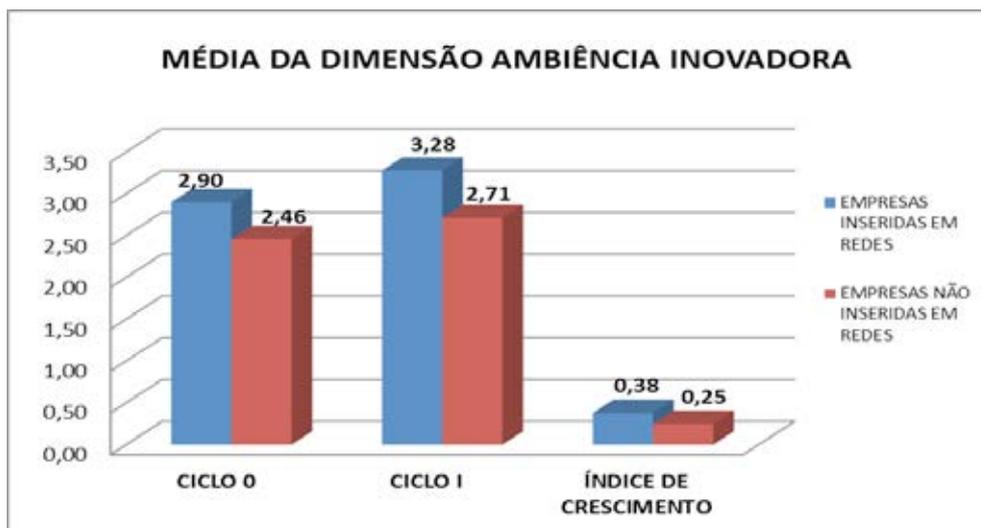


Gráfico 7: Média da dimensão ambiência inovadora
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Conforme análise nos gráficos acima, as empresas inseridas em redes possuem maior propensão ao processo de inovação, no entanto, os gráficos abaixo levantam aspectos que podem contribuir para essa diferenciação ou até mesmo os percalços percebidos nesses agrupamentos.

No gráfico 8 foi possível perceber que a maioria das empresas entrevistadas estão inseridas em uma rede há mais de 5 anos, tendo em vista que 83,3% marcaram essa opção e apenas 16,7% disseram estar na rede entre o período de 1 a 3 anos. Isso demonstra uma certa maturação desse grupo, contribuindo para o homogeneidade das ações.

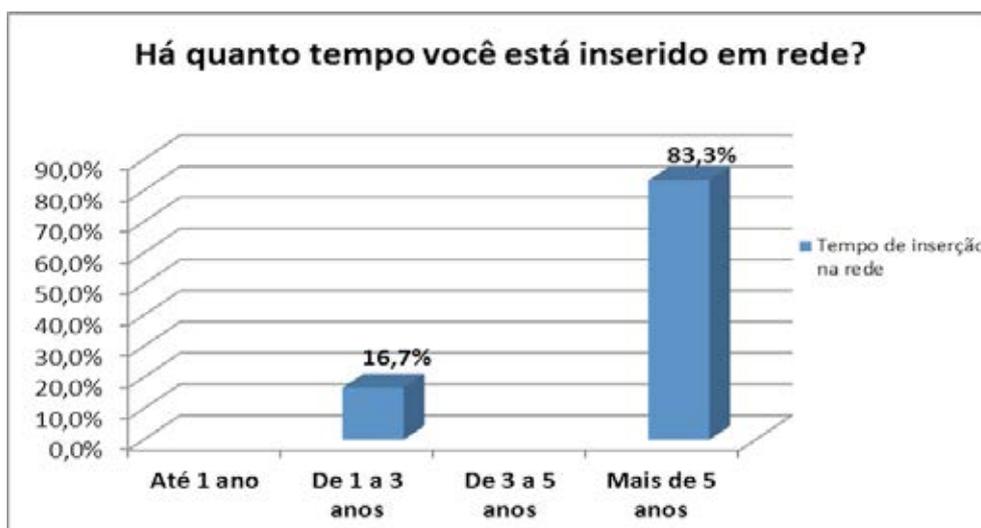


Gráfico 8: Tempo de inserção na rede
Fonte: Dados da pesquisa 2015

No cenário atual as redes de empresas são os métodos criados para compartilhamento de estratégias com o intuito de ganhar eficiência. Geralmente a troca de informações e busca

de conhecimento é constante nesses cenários, haja vista que as informações são captadas de maneira mais ágil. No gráfico abaixo analisamos quais os fatores foram decisivos na hora da decisão de se associar a uma rede de empresas, e foi possível perceber que os critérios foram semelhantes ao conceito proposto, pois apenas 28,6% foi por indicação de amigos, 14,3% foi para conseguir descontos e 57,1% disse que tomou a decisão com o propósito de se tornar mais competitivo.



Gráfico 9: Fator decisivo de associação a rede
Fonte: Dados da pesquisa 2015

O gráfico 10 evidencia quais as principais vantagens percebidas pelos empresários inseridos em redes. As respostas foram bem heterogêneas, no entanto, havendo um desmembramento todas giram a partir do eixo principal que é o ganho de eficiência. O acesso à informação foi um critério bem pontuado, onde 30,8% dos entrevistados elegeram essa como vantagem principal. Outro critério bem avaliado foi a busca por se tornar competitivo, já que 30,8% também elegeram essa opção. Conseguir descontos e dividir ações de marketing foram as opções de 15,4% dos clientes entrevistados e a troca de conhecimentos entre os membros da rede ficou com 7,7% das escolhas.



Gráfico 10: Vantagens da Rede
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Tendo tabulado o posicionamento dos associados em relação a rede, o gráfico 11 questiona quais as desvantagens percebidas. A opção mais pontuada foi o conflito de interesses, já que o mesmo recebeu 42,9% das respostas. Os outros percentuais todos são relacionados a compras, já que o volume de compras representa 28,6%, a restrição dos fornecedores 14,3% e as compras além do necessário 14,3%. Essa questão deixa explícito que os maiores problemas estão relacionados a interesses próprios e política de compras.

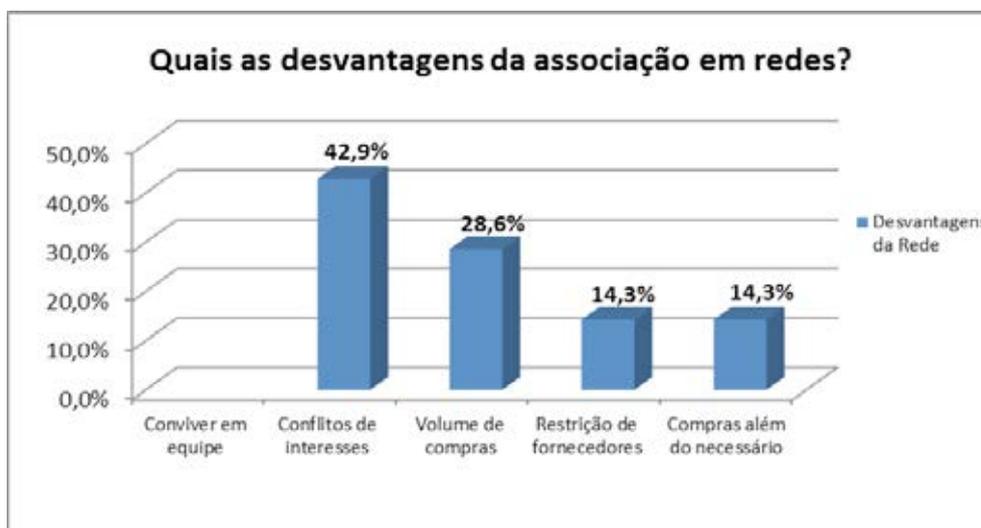


Gráfico 11: Desvantagens da Rede
Fonte: Dados da pesquisa 2015

O gráfico 12 indagou se as redes representam vantagem competitiva na opinião dos empresários. Essa questão veio a somar com as questões anteriores pois 100% dos

entrevistados disseram que o agrupamento em redes representa uma vantagem competitiva, o que pressupõe que atende o objetivo mais almejado que foi se tornar competitivo.



Gráfico 12: O agrupamento em rede representa uma vantagem competitiva
Fonte: Dados da pesquisa 2015

Conforme citado acima, vários aspectos foram citados como vantagens e outros como desvantagens. Isso é importante para o processo de aperfeiçoamento e até mesmo para planejamento das ações futuras pautadas na realidade dos sócios. O gráfico abaixo deixa evidente que apesar das desvantagens apontadas, 83,3% dizem que o agrupamento gera mais bônus que ônus, e apenas 16,7% julga ter mais ônus. Essa última análise contraria um pouco do que foi apontado no gráfico 12, onde 100% dos entrevistados disseram que a participação representa uma vantagem competitiva. Dessa forma, o cruzamento dos resultados pressupõe que mesmo tendo um resultado oneroso, ainda existe vantagens competitivas em alguns critérios.

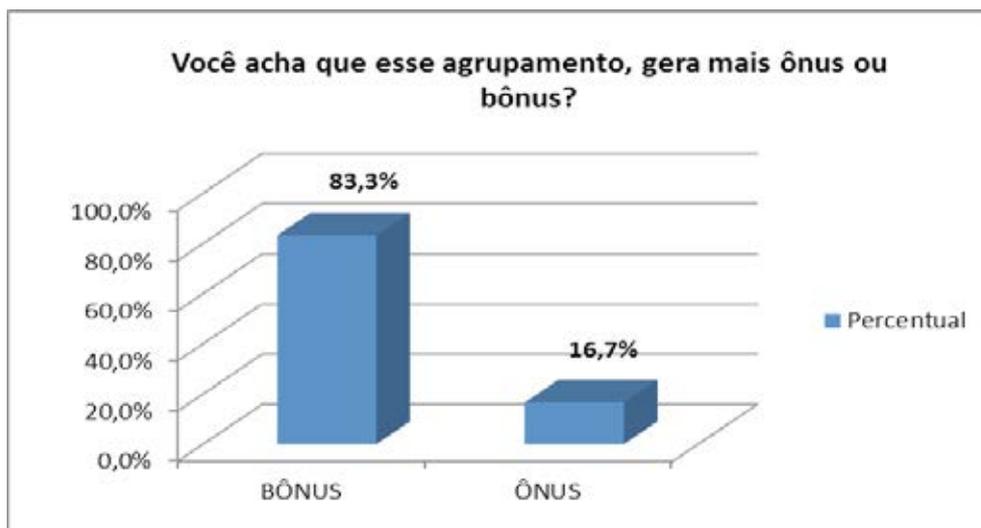


Gráfico 13: Posicionamento sobre o agrupamento
Fonte: Dados da pesquisa 2015

O gráfico buscou conhecer o nível geral de satisfação dos sócios com a rede na qual estão inseridos. Ficou evidente que existe uma boa avaliação acerca da mesma, já que 50% disseram ser boa, e 50% disseram que o nível de satisfação está excelente. Isso demonstra que no geral os sócios estão satisfeitos e muito satisfeitos com o agrupamento de empresas.



Gráfico 10: Nível de satisfação

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Em uma questão aberta, os sócios foram instigados a citar aspectos que os mesmos acham que precisam de ajustes, e as prestaram as seguintes sugestões:

- Comprometimento dos fornecedores
- Tabela de programação de compras anual
- Ajuste nas parcerias e pesquisa de compras necessárias
- Comprometimento dos sócios para comprar aos parceiros
- Volume de compras
- Compras em conjunto

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo final desse estudo foi atingido, uma vez que foi possível conhecer os percentuais de evolução da dimensão Ambiência Inovadora entre os ciclos 0 e 1, das empresas de material de construção da região do Seridó Ocidental, estabelecendo um paralelo entre empresas comuns e empresas inseridas em redes. Por se tratar de agrupamentos e conhecendo os resultados desses cruzamentos de dados, o estudo foi aprofundado no segmento das redes

para verificar quais os aspectos que geram vantagens entre as empresas comuns. A mensuração dos resultados só foi possível a partir da fundamentação teórica acerca dos temas, dos dados dos radares aplicados durante os ciclos do programa Ali e de uma pesquisa quantitativa e qualitativa com as empresas inseridas em redes.

Percebeu-se que nem todas as questões inseridas na dimensão Ambiência Inovadora tiveram extensão nos seus resultados, no entanto, tanto as empresas inseridas em redes como as empresas não associadas tiveram ganho de escore. As redes chegaram ao ciclo 1 com um resultado superior, e isso foi evidenciado nos radares, mas, também ficou claro na pesquisa, que a busca e troca de informações nesse meio é mais frequente o que se conclui ser determinante para o processo de implantação da cultura da inovação nas MPEs.

Um aspecto que gerou certa discrepância a favor da rede foi na sessão de busca de conhecimento, onde questiona sobre a aquisição de conhecimentos prontos pagando taxas ou royalties. Esse aspecto tem sido bem discutido no cenário das MPEs, pois se entende que alguns desses modelos já foram testados e recebem fundamentação teórica, podendo ser utilizada como vantagem competitiva. No entanto, a pesquisa qualitativa apontou que muitas vezes, esses critérios acabam engessando o processo, e as regras impostas são friamente determinadas sem uma análise crítica sobre o porte do negócio ou levando em consideração o volume de compras necessário ou até mesmo a necessidade de mercadoria. As empresas acabam sentindo certo constrangimento pela exposição dos números de empresas de diferentes portes.

A geração de volume de compras também é encarada como vantagem, uma vez que existe um poder de barganha superior com os fornecedores, mas, muitas vezes a forma como a parceria é firmada gera uma espécie de dependência, onde as oportunidades de compra se tornam reduzidas e o volume de compra com fornecedores específicos é cada vez mais elevado. Nesse sentido, a rede é reconhecida como uma estratégia competitiva, mas, alguns aspectos precisam de revisão, principalmente no que concerne a política de compras e firmamento de parcerias.

REFERÊNCIAS

CALMANOVICI, C. E.. A inovação, a competitividade e projeção mundial das empresas brasileiras. Revista USP, (89), 190-203. 2011. Disponível em: <http://rusp.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-99892011000200013&lng=pt&nrm=ISO>. Acesso em: 27/09/2015.

CAMPOS, Cesar Cunha. Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais e Equipamentos FGV – ABRAMAT, 2014.

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M.; SANTOS, Marcio M.; ZACKIEWICZ Mauro Foresight. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO. v.11, n.2, p.231-238, mai.-ago. 2004

GOMES, ClandiaMaffini; KRUGLIANSKAS,Isak. Indicadores e Características da Gestão de Fontes Externas de Informação Tecnológica e do Desempenho Inovador de Empresas Brasileiras; Curitiba, v. 13, n. 2, art. 1, p. 172-188, Abr./Jun. 2009.

JOHN, Vanderley M; SILVA, Vanessa Gomes da; AGOPYAN Vahan. AGENDA 21: UMA PROPOSTA DE DISCUSSÃO PARA O CONSTRUBUSINESS BRASILEIRO.

LINDA, Zagzebski, O que é o Conhecimento? - Compêndio de Epistemologia. São Paulo, 2008.

MANÃS VICO, Antonio; PACANHAN NEY, Mário. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 6, núm. 14, abril 2004. PP 19-33. São Paulo, Brasil.

MANUAL DE OSLO. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação, 3ª Edição, 2005.

PEREIRA, Mauricio Fernandes; GRAPEGGIA, Mariana; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; TRÊS, Douglas Luis. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 4ª ed. 409 p. Elsevier, São Paulo, 2005.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.2, n.2, p. 21-37, Jul./Dez. 2003.

Sergio Luis da Silva. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA e Ikujiro. Gestão do Conhecimento. Bookman, 2008.

TERRA, Dr. José Cláudio C. Gestão do Conhecimento: O grande desafio Empresarial. Biblioteca Terra Fórum. 2009.

SEBRAE. Varejo de materiais para construção: diferenciação para fidelizar clientes. Disponível em <http://www.sebraemercados.com.br/varejo-de-materiais-para-construcao-diferenciacao-para-fidelizar-clientes/>. Acesso em 13 de Julho de 2015.

MENSURANDO O GRAU DE INOVAÇÃO NA DIMENSÃO PROCESSOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR GRÁFICO DA REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL/RN.

João Paulo Azevedo da Silva Isaias

Miler Franco D'Anjour

Com o objetivo geral de analisar de forma comparativa o grau de inovação na dimensão processos do segmento gráfico da região metropolitana de Natal/RN. O estudo busca descrever a evolução do grau de inovação dessas empresas e da dimensão processos, através de análise de médias. Realizado por meio de uma *survey*, aplicada com os proprietários das empresas assistidas pelo programa ALI do segmento da indústria gráfica, em um universo de 13 proprietários. Usando a ferramenta do radar da inovação que mensura 13 áreas da empresa, através de 42 variáveis. A metodologia de análise utilizada foi descritiva com cálculo das médias, que buscou descrever as causas e consequências no desenvolvimento do grau de inovação organizacional. Os resultados mostraram que após a percepção da importância da inovação, tanto na empresa, quanto especificamente no setor de processos, os empresários aplicaram ações que melhoraram o desempenho de seu negócio; mas que ainda de modo sutil. Entretanto essa readaptação já é uma resposta esperada ao processo de evolução dos clientes e do mercado que criou a necessidade de se adequar a ciclos mais rápidos. Com oferta de bens e serviços melhores, menores custos de produção e maior durabilidade; exigindo o processo de inovação contínuo.

1. INTRODUÇÃO

No mercado instável e contingencial, as empresas trabalham com a única certeza da mudança e, assim, os administradores não possuem o controle total sobre o cenário de sua empresa, passando o mercado a ser influenciado cada vez mais por agentes externos. Deste modo, ficam imprescindíveis que se desenvolvam novos métodos e técnicas internas que aumentem a eficiência das empresas e aumente as alternativas de decisão (BOSSIDY, 2005)

Essa nova realidade, de mudanças frequentes, desencadeia o conceito de competitividade (MINTZBERG, 1978), pois, visando obter diferenciais competitivos as organizações inspiram a filosofia da mudança; das práticas que pode gerar as distinções de desempenhos das empresas, por principal delas a mudança nos processos.

E dado que os consumidores estão cada vez mais exigentes, a vantagem competitiva esta diretamente ligada ao bom uso dos processos internos. Os gestores precisam conhecer, assimilar e serem capaz de reestruturar o fluxo interno de processos

(ADA GONÇALVES et al., 2011, p. 125). Só dessa forma a gestão de processos é conciliada ao conceito de inovação; conforme analisou o fórum empresarial de 2009, desenvolvido pela fundação nacional da qualidade - FNQ, a evidência mostra que a padronização de processos se aliada ao estímulo da inovação gera um ambiente propício à melhoria contínua e inovações dentro das empresas.

Segundo o SEBRAE (2014), micro e pequenas empresas - MPE's representam noventa e nove (99%) por cento dos negócios formalizados do Brasil, e no Rio Grande do Norte as MPE's correspondem a 93,3%. São responsáveis por 44% da massa salarial no setor de serviços e 70% no setor de comércio, desta forma é clara a representatividade dessa parcela de empresas para a economia do país. Mas apesar disto elas representam apenas 25% do PIB brasileiro, percentual discreto e é ainda menor tomando apenas a realidade do RN, sendo de aproximadamente 20%.

Tomando com amostra neste cenário o segmento de estudo deste artigo, observa-se no Rio Grande do Norte cerca de 1% do número total de gráficas que existe no Brasil, cerca de 187 empresas (ABIGRAF 2009 apud IEMI). Os principais estímulos para essa indústria é a busca por flexibilidade, desenvolver produtos novos ou melhorados e soluções mais completas e customizadas para cada um dos diferentes segmentos de clientes. Assim, a inovação no arranjo dos processos é premissa básica para a competitividade, tão importante como a qualidade dos produtos ou serviços, (MATTOS, et al 2008).

Visando fomentar esta busca pela inovação contínua criou-se o programa Agentes Locais de Inovação - ALI, do SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, tendo como desígnio principal fomentar a filosofia da inovação e a excelência da gestão, nas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras, estimulando ainda a pesquisa científica, como este estudo de pesquisa desenvolvido dentro do contexto do projeto.

Assim, o presente trabalho apresenta como objetivo geral analisar de forma comparativa o grau de inovação na dimensão processo do setor gráfico da região metropolitana de Natal/RN.

Este estudo está organizado em 5 capítulos, após esta introdução o segundo capítulo trata do conceito de gestão da inovação em processos, no terceiro aborda-se a metodologia que conduziu o estudo. No quarto são apresentados os dados coletados no questionário e sua análise e discussão dos resultados. Por fim, a conclusão, com as considerações que o estudo permitiu alcançar.

2. INOVAÇÃO

A diversidade de campos em que a temática da inovação tem sido estudada é bastante abrangente, encontrado em vasto espaço na literatura acadêmica, como também sendo um tema emergente no contexto empresarial. E é para Drucker (1987) a força motriz das organizações. O Dicionário Aurélio elucida inovação como “o ato ou efeito de inovar”. Segundo FERREIRA (1986, p.949) o vocábulo inovar provém do latim *innovo*, *innovare* e significa tornar novo, renovar ou introduzir novidades de qualquer espécie. A palavra inovação deriva de *innovatione* que significa renovado ou tornado novo (BARBIERI *et al.* 2004; MACHADO, 2004). Dessa forma, a palavra inovação está associada a algo que surpreenda o consumidor, algo que atenda às suas expectativas, necessidades e desejos (DAMANPOUR, 1996).

Lapidado no estudo da teoria econômica, o termo inovação assume conceitos variados, embora todos relacionados à quebra de paradigmas. Em busca de um melhor entendimento desses conceitos, o Quadro 1 apresenta as definições de inovação de alguns autores.

Schumpeter (1982)	É o foco do desenvolvimento do capitalismo, gênese de oferta de matérias primas e composições industriais. Sob a perspectiva de introduzir bens, técnicas de produção e até surgimento de novos mercados.
Drucker (1985)	É uma oportunidade para um novo negócio ou serviço diferente, capaz de ampliar ou mesmo de criar novos mercados. Sendo um instrumento por meio do qual se explora a mudança. É uma faculdade, podendo ser aprendida e praticada.
Bernstein (2003)	Surge de uma dificuldade ou problema, buscando se evitar o desperdício de recursos para a respectiva solução.
OCDE (1997)	É a implementação de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados; um novo processo; um novo método de marketing, ou um novo método nas práticas de negócios.
Stal (2007)	É o lançamento com êxito de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que contenham alguma característica nova e diferente do padrão em vigor.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	É um método de melhoria constante a ser controlado e espalhado pela organização.
MATTOS et al (2008)	É o propósito de aumentar a competitividade, lançar novo produto ou melhorado, novos processos produtivos, novas maneiras de gestão do marketing, na organização de trabalho ou nas relações entre empresas.
De Oliveira et al	Não são basicamente mudanças radicais, mas os paradigmas

(2014)	da empresa precisam sofrer mudanças. Para gerar um novo modo de fazer que agregue valor à organização.
--------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 1: Conceito de inovação
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Com base nas definições apresentadas no Quadro 1, pode-se compreender a inovação como um processo de pensar um bem ou serviço novo, ou mesmo aprimorar os já existentes, de forma estruturada, introduzindo no mercado e aproveitando uma oportunidade de negócio.

Schumpeter (1982) foi o primeiro a definir a inovação. Para ele o sistema capitalista está em constante transformação e o que o mantém são as ondas de “destruição criativa”. Além disso, afirma o autor que a inovação “significa produzir um custo menor por unidade acabando com a antiga “curva da oferta” e iniciando uma nova” (SCHUMPETER, 1982, p.81). Ele define ainda inovação como a introdução de um bem novo, de um método ou do novo modo de produção e ainda, a abertura de um novo mercado, podendo combinar essas novas criações.

Conceito muito similar é o apresentado pelo OCDE (1997) – organização para a cooperação e desenvolvimento econômico, que define três categorias de inovação a partir da visão do mundo dos negócios: inovação de produto, processo ou serviço. Podendo se dividir em: incremental ou radical. Inovação incremental é aquela que incorpora melhorias significativas nos produtos já existentes. Já a inovação radical define-se como uma mudança drástica na maneira como o produto é consumido, a exemplo cita-se a evolução da fita VHS para o DVD.

Conforme Midgley, Morrison e Roberts (1992), a inovação pode ser considerada uma combinação dos conceitos (insumos) existentes que, quando juntos, tornam possível uma atividade particular pela primeira vez. Rogers (1995) afirma que a inovação consiste em uma ideia prática que é percebida como nova por indivíduos. A organização inovadora é aquela que introduz novidades, a partir de bases sistemáticas, e alcança os resultados esperados. Compreendendo bases sistemáticas como autonomia, intencionalidade e proatividade, Barbieri (2007).

De acordo com Castro (2008), inovação possui dois focos: as inovações administrativas (ou organizacionais) e as tecnológicas. Uma inovação administrativa refere-se à estrutura e aos processos organizacionais, enquanto a inovação tecnológica corresponde à introdução de tecnologia no processo produtivo.

Entretanto, um aspecto que deve ficar claro, ao se tratar de inovação, diz respeito à distinção entre inovação e invenção, pois o que difere a invenção da inovação é a economicidade, de modo que uma invenção somente se transforma numa inovação quando ocupa uma parcela no mercado e se torna rentável OCDE (1997).

Deste modo, considera-se inovação de processos, segundo De Oliveira et al (2014), os processos que são novos para a empresa ou para o setor. Envolvendo a introdução de novos métodos, procedimentos, sistemas, máquinas ou equipamentos que agregam substancialmente daqueles previamente utilizados pela empresa. Da mesma forma, melhorias significativas nos processos de produção envolvem importantes mudanças em processos antes adotados pela empresa, sendo que mudanças pequenas e rotineiras não devem ser consideradas.

Nesse contexto em que o mercado antes traduzia em lucratividade a forma pela qual as empresas reinventavam os processos e produtos. Atualmente se propõe a inovação como meio e fim de atender aos anseios de diversos agentes da sociedade para o modelo de desenvolvimento sustentável.

3. GESTÃO DA INOVAÇÃO

O processo de Inovação descreve as atividades realizadas em cada estágio do desenvolvimento da Inovação. A gestão da Inovação é a organização, administração e regulamentação desses processos de Inovação (ORTT; DUIN, 2008).

O modo de gerenciar a inovação dentro das empresas evoluiu com o passar das décadas. Para Rothwell (1994) cada geração avança com modelos melhores das práticas do processo de inovação. Em 1950 os primeiros modelos de gestão de inovação compreendia o conceito de “empurrado pela tecnologia”, este padrão prosseguiu até a década de 1980. Sendo agregados os processos de gestão integrada da inovação que envolvia outros agentes e interações ao longo da década de 1990 (STEFANOVITZ, 2011). Essa nova teoria trabalha o processo de inovação como um fluxo sistêmico conectado as demais funções da organização.

Passando a ser adotado desde então, esse fluxo sistêmico da inovação é centrado na empresa, mas relacionado entre os atores internos e externos (QUADROS, 2008). Com essa visão, começa a surgir modelos integrados, com uma abordagem que representa a Inovação como um processo e de maneira sistêmica (STEFANOVITZ, 2011). Vale notar que essa nova abordagem abre a premissa que a inovação pode

evoluir de maneiras diferentes em empresas de ramos semelhantes, ou até mesmo dentro da mesma organização. Sendo que as empresas que se adaptam a essa flexibilidade são as que mais se destacam em seus produtos e tecnologias (ORTT; DUIN, 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Mas para estar preparada a desenvolver um sistema de gestão da inovação integrada, uma empresa deve considerar: as necessidades do consumidor; a estratégia da empresa; as oportunidades tecnológicas e os seus recursos; determinar seus objetivos com base nos fatores anteriores e controlar o processo de Inovação baseado neles (TUOMINEN et al., 2009).

O modelo desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), apresenta o processo básico de gerenciamento da Inovação composto por rotinas, que são desenvolvidas para gerenciar esse processo de maneira eficaz. Eles sugerem que a organização deva gerenciar a Inovação por meio de fases e rotinas em todas as áreas, não apenas limitada ao desenvolvimento tecnológico. Nesse modelo o método de implementação da Inovação é composto de três fases principais: busca de oportunidades e ameaças; seleção das oportunidades; e implementação do resultado no mercado.

Seguindo pela visão sistêmica da gestão da Inovação Quadros (2008) desenvolve um modelo baseado em três dimensões: processos e ferramentas; governança e organização; e recursos. Quadros (2008), apresenta alguns processos básicos relacionado a gestão da inovação de encontro aos propostos por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

De acordo com Quadros (2008), não são os processos e ferramentas que garantem bons resultados na gestão da Inovação, mas as pessoas envolvidas nos processos e que utilizam as ferramentas. Para isso, é necessário que se crie uma cultura de Inovação, aprendizagem, tolerância ao erro (DORNELAS, QUADROS 2008).

Assim, destacam-se três processos básicos da boa gestão: A *governança* - entendida como a Inovação estar presente nos valores e ser traduzida para os objetivos da empresa; a *organização* - corresponde à utilização de práticas que possibilitem a integração e comunicação entre departamentos; e o *gerenciamento das pessoas* - refere-se aos incentivos financeiros, profissionais e de aprendizagem dado pela organização às pessoas para que colaborem com a Inovação (QUADROS, 2008).

Diversos outros modelos de gestão da inovação podem ser descritos e encontrados na literatura. Entretanto os apresentados são suficientes ao abordar a gestão da inovação nos processos das empresas estudadas.

4. RADAR DA INOVAÇÃO NA DIMENSÃO PROCESSOS

Há diferentes formas de avaliação e mensuração da inovação em empresas. Os tradicionais indicadores de ciência, tecnologia e inovação (OCDE, 1997) têm se desenvolvido ao longo dos anos e atualmente, abrange não apenas a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, mas a organização como um todo (FREEMAN; SOETE, 2009). Nesse sentido, indicadores de inovação de pesquisas comumente são separados entre inovações tecnológicas e administrativas (Castro, 2008).

Destacam-se as pesquisas que buscam mensurar a inovatividade das empresas por meio de diferentes variáveis. Sob a perspectiva da gestão da inovação há diferentes ferramentas de mensuração da inovação: octógono da inovação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009); matriz de portfólio (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007); radar da inovação (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006); entre outras.

Sobre ênfase, o radar proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) é composto por quatro dimensões-chave (Ofertas, Clientes, Processos e Presença) e outras oito dimensões do sistema de negócios que também podem gerar oportunidades de inovação.

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 28) alertam para o equívoco de algumas empresas olharem para a inovação apenas como sinônimo de desenvolvimento de novos produtos dentro de um mesmo setor. Com essa ressalva, esses autores propõem o modelo do Radar da Inovação para que uma empresa possa olhar de forma mais ampla as oportunidades para inovar. O Radar da Inovação serve, portanto, para identificar as estratégias que um determinado setor está utilizando e, a partir disso, a empresa poder comparar com o seu próprio radar e buscar alternativas que a diferenciem das demais.

A partir do Radar da Inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), originalmente desenvolvido em 2006, Bachmann (2009) desenvolveu, a pedido do SEBRAE, o Radar da Inovação da MPE. Esse autor incluiu uma dimensão, denominada Ambiência Inovadora, às doze originais. Esse radar específico para MPEs, após a adaptação, ficou com as seguintes dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora. Apresentando, agora, 13 dimensões, por considerar que um clima organizacional favorável à inovação é fundamental.

O resultado da média dos valores em cada uma das dimensões do radar aponta uma métrica, que serve para mensurar o grau de inovação específico e global. Dessa forma, o radar da inovação expressará a média pertinentes a cada dimensão das perguntas.

De forma mais simplificada, pode-se considerar a nota 01 para quando a inovação não está presente, nota 03 para quando a inovação é principiante e a nota 05 para quando a inovação está presente. Desta forma, entende-se, portanto, que a empresa que obtiver a nota 05 em todas as dimensões é competitiva e pratica inovação em sua estratégia, a empresa que obtiver a nota 03 em todas as dimensões será considerada uma empresa inovadora, contudo, ainda com pontos de melhora e a empresa que obtiver conceito 01 em todas as dimensões não possui preocupação identificada com a inovação (NÉTO E TEIXEIRA, 2014).

Apresentam-se a seguir as variáveis adotadas para a dimensão processos, do diagnóstico de inovação. Dimensão Processos, Variáveis: a) melhoria dos processos; b) sistemas de gestão; c) certificações; d) softwares de gestão; e) aspectos ambientais e f) gestão de resíduos.

Processos são sequências de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado. Conforme a OCDE (1997) inovar em processos é adotar novos métodos de produção novos ou melhorados. A melhoria dos processos consiste em alterações que buscam maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou tempo de entrega. Isso pode ser conseguido com soluções criadas internamente na empresa ou trazidas de fora (feiras, fornecedores, etc.).

As melhores técnicas para identificar oportunidades de melhoria e para buscar soluções para os problemas encontrados nos processos são as ferramentas da Qualidade Total. Muitas empresas já passaram pela fase de implantar ferramentas de qualidade, boas praticas de gestão, além da busca certificações e também a padronização dos processos para atingir diferenciais competitivos para a organização (PIERRY, 2001).

Tendo em vista que a inovação em processos é de grande importância para as empresas do ramo de comunicação visual, pois elas trazem benefícios significativos e considerando que os processos 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. Esta dimensão analisa a utilização de métodos e instrumentos modernos da administração, como certificação, as práticas de gestão ou mudança de procedimentos

para gerar maior qualidade, eficiência, flexibilidade e menor ciclo de produção. Para avaliar e medir esta dimensão leva-se em consideração à melhoria dos processos, os sistemas de gestão utilizados, a certificações obtidas pela a empresa, a utilização de softwares de gestão, os aspectos ambientais e a gestão de resíduos (NÉTO E TEIXEIRA, 2014).

Dessa forma, a ferramenta radar de inovação em suas variáveis de *processos*, permite medir o grau de inovação específico do setor, nas micro e pequenas empresas e proporciona o conhecimento dos aspectos que podem ser trabalhados para se inovar em processos, promovendo cada vez mais a competitividade das empresas.

5. METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta como objetivo geral analisar de forma comparativa o grau de inovação na dimensão processo do setor gráfico da região metropolitana de Natal/RN.

A metodologia de pesquisa utilizada no estudo foi do tipo descritivo, que é a pesquisa que descreve a cerca do comportamento dos fenômenos, determinando características do objeto pesquisado (Collis, 2005). E analisa problemas, acontecimentos ou fatos verificando as relações entre o estudo e o ambiente (Michael, 2005), relatando os acontecimentos, mas sem interferir no ambiente.

Em relação aos procedimentos de pesquisa foi utilizada uma *survey*, que para Collis (2005) “é uma amostra tirada de uma população, estudada e analisada, obtendo-se deduções a respeito”. Tentando assim descobrir os porquês do fato em questão. Do tipo *survey* analítica, normalmente utilizada para produzir descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento predefinido Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000).

A natureza dos dados é proveniente de pesquisa quantitativa, coletado e analisado por dados numéricos resultado dos questionários aplicados. Assim, utiliza a quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, Diehl (2004).

A população desta pesquisa constituiu seu universo (população) por micro e pequenas empresas da região metropolitana de natal/RN, composta de 13 empresas do segmento de gráficas e comunicação visual. Que buscam continuamente a melhoria de seus processos seja por: aperfeiçoamento, capacitação, participação em eventos, entre outros. Essas empresas entrevistadas possuem características distintas, sejam em oferta

de produtos, serviços, tempo de atuação no mercado, processos produtivos, etc. Em comum todas são participantes do programa agentes locais de inovação, ciclo 2014/2016. Por não trabalhar com amostras específica, este estudo abrangeu toda a população, sendo considerado do tipo censitário.

A ferramenta de coleta de dados foi o diagnostico radar da inovação, composta de duas partes: parte I – relacionadas a questões do perfil da empresa, como caracterização da empresa: razão social, nome fantasia, CNPJ, endereço, telefone, número de pessoas ocupadas e porte dos clientes; parte II – o radar da inovação, Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); e Bachmann; Destefani (2008), que exhibe o cálculo do grau de inovação, formado por treze dimensões que contêm 42 questões objetivas. Essas 13 dimensões são oferta; plataforma; marca; clientes; soluções; relacionamento; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; rede e ambiência inovadora. Cada dimensão composta de um conjunto de variáveis que recebem a pontuação 1, 3 ou 5, de acordo com os critérios adotados no modelo do diagnostico.

Grau de inovação	Tipo de empresa	Definição
1 a 2,5	Não Inovadora ou é incipiente a inovação	Aquela que não inova, ou pouco inovou nos últimos 3 anos.
2,6 a 3,5	Inovadora Ocasional	Aquela que inovou nos últimos três anos, mas sem métodos ou sistemas
3,6 a 5,0	Inovadora Sistemática	Aquela com excelência constante nas praticas de inovação.

Quadro 02: Classificação do Radar da Inovação
Fonte: Adaptado de SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ (2006)

Este instrumento foi aplicado em dois momentos sempre com o gestor ou responsável direto da produção (que para o estudo delimitou-se a analisar apenas a dimensão processo dentre as treze dimensões existentes.) o diagnostico radar 0 no período de abril a dezembro de 2014 e o diagnostico radar 1 entre março e outubro de 2015 com 13 empresas, todas as avaliadas geraram condições de serem tabulados e garantem a integridade da pesquisa.

Por fim, tabularam-se os dados coletados, utilizando-se a estatística descritiva (média) para a análise quantitativa dos dados. Partindo da metodologia de mensuração

do radar da inovação, sendo a escala de 1, 3 e 5. O estudo, apesar de almejar traçar comparativos e mostrar possíveis diferenças entre as empresas. Não é possível generalizar seus resultados para a indústria gráfica, uma vez que as empresas pesquisadas participam do projeto Agentes Locais de Inovação por adesão espontânea; porém, foram adotados os corretos mecanismos científicos que permitam ao menos a generalização estatística à população pesquisada, ou seja, às micro e pequenas gráficas da região metropolitana de Natal.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Todos os entrevistados, gestores de empresas industriais da comunicação visual, possuem perfis distintos, não é possível generalizar o perfil empreendedor como também o empresarial. Dessa forma, a seguir é descrito os diferentes perfis de acordo com o cargo ocupado pelos empresários pesquisados e o tempo de trabalho na empresa. Seguido da classificação por porte e tempo de mercado da empresa.

A primeira variável do bloco de identificação das empresas expõe o cargo ocupado pelos entrevistados, de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 01: Cargo dos respondentes

Proprietário	10	76,92%
Sócio	1	7,69%
Gerente	2	15,38%
Total	13	100%

Fonte: dados da Pesquisa 2015

Dos entrevistados 76,92% são proprietários, a tabela visa mostrar a posição hierárquica dos respondentes, deste modo os pesquisados tem autonomia nas respostas e no poder de tomada das decisões e implantação das ações na empresa. Dois (2) entrevistados eram ‘gerente geral’, e apenas um (1) ocupava o cargo de sócio minoritário, com pouca autonomia no processo de tomada de decisão, o que não interferiu na coleta dos questionários. Diante dos cargos dos respondentes, o estudo esta embasado, pois os entrevistados possuem a competência necessária para afirmar como é a rotina do dia a dia de trabalho e as estratégias da empresa (Barbieri, 2007).

O perfil comum do gestor da micro e pequena empresa é a característica multifuncional, que além de administrar: produz, atende clientes e faz serviços externos. Tendo um tempo escasso pela sobre carga de atividades, apesar de poucas barreiras de acesso ao empresário (DORNELAS, 2008).

A tabela 2 aborda a variável tempo de trabalho na empresa, os dados evidenciam um empresariado jovem, onde 38,46% representam aqueles com mais de 10 anos de mercado, entretanto somado 15,38% com menos de um ano aos 46,15% com tempo entre 1 e 6 anos encontramos a maioria dos entrevistados, apontando um setor jovem ainda latente por inovações e expertise gerencial.

Tabela 02: Tempo de trabalho na empresa

Mais 10 anos	5	38,46%
De 6 a 10 anos	0	0%
De 1 a 5 anos	6	46,15%
Menos de 1 ano	2	15,38%
Total	13	100%

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Na tabela 2 fica diagnosticado uma presença emergente de novas empresas crescendo nos últimos 5 anos, a participação esta crescendo no mercado que não apresente barreiras ao surgimento de novas empresas. A competitividade cresce no mesmo ritmo que novas empresas surgem, forçando as MPE's a buscar diferencias competitivos, e transformar os processos produtivos de sua fábrica conforme Tidd, Bessant e pavitt (2008).

Esse aquecimento no setor gráfico dos últimos anos, onde novas empresas são criadas para concorrer em um mercado dominado por poucas empresas maduras, gera um congestionamento de oferta, onde, a experiência aliada à inovação proporciona melhores vantagens competitivas (Midgley, Morrison e Roberts, 1992).

O tempo de trabalho agrupado ao tempo de mercado, demonstra que havia uma hegemonia de empresas com mais de dez anos de mercado, mas que em menos de cinco anos uma amostra superior de empresas (53,85% das empresas entrevistadas) surgiram no mercado, conforme tabela 3 abaixo.

Tabela 03: Tempo de mercado da empresa

Mais de 10 anos	6	46,15%
Entre 5 e 10 anos	0	0%
Menos de 5 anos	7	53,85%
Total	13	100%

Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Analisando o tempo de mercado na tabela, os resultados apontam que 46,15% das empresas gráficas analisadas está há mais de 10 anos no mercado e 53,85% a menos de cinco anos de mercado, nenhuma empresa, está entre 5 e 10 anos. As atividades de comunicação visual, em sua gama de variantes, tem sido um segmento crescente nos últimos anos, mas com tendência para a verticalização e crescimento da economia digital, assim necessitando diversificar os serviços (FESPA BRASIL, 2012).

Todo o trabalho dos agentes locais de inovação, parte dos resultados de diagnostico inicial com o gestor, a devolutiva apresentada com os resultados da empresa é como uma fotografia daquele momento em que foi feito, com as boas e as deficientes práticas organizacionais, avaliando todas as áreas empresariais e tanto a inovação administrativa quanto as tecnológicas e processuais. Portanto, cada estudo apresentado é único e personalizado para a empresa em questão; sugerindo ações impactantes e efetivas para o negocio, devendo ser adotadas pelo gestor a fim do bom desenvolvimento organizacional, que se traduz em inovação.

E, mesmo tendo todas as empresas recebido o mesmo atendimento contínuo do profissional agente de inovação: um relatório diagnosticando os pontos fortes e fracos com sugestões de melhoria para o negócio. Foi possível notar particularidades de desempenho, que continua em grau e intensidade semelhante ao longo do tempo nas mesmas empresas. Fator determinante desse resultado muitas vezes esta ligado ao comportamento do empreendedor, que tem no agente de inovação apenas um apoio às praticas dentro da firma.

Os resultados apresentados pelos questionários, são de fases distintas, ciclo radar 0 e ciclo radar 1, entre coletas houve aproximadamente o intervalo de um ano, esse tempo foi necessário para após o diagnostico inicial radar 0 fosse apresentado sugestões de melhorias para a empresa, que colocaria em praticas as ações, e colhesse os frutos da inovação, só então foi realizado novo diagnostico. No momento esses dados serão analisados com a utilização do calculo das médias dos questionários aplicados com os treze entrevistados. Com vista às ações que desenvolverão a dimensão, e representarão inovatividade para aquela empresa.

Todo o resultado dos dois momentos foi compilado na tabela abaixo. As informações gerais sobre o potencial inovador geral e sobre as respectivas dimensões da área de produção e processos, calculado em média.

Tabela 04: Índice inovador empresarial e a dimensão processos

Empresas	Geral		Dimensão processos	
	R0	R1	R0	R1
1	2,1	2,9	1,3	2
2	2,3	3,6	2,3	2,6
3	2,9	3,8	2,3	3,5
4	2,4	2,9	1,3	3,1
5	2,2	2,8	2,0	2,6
6	2,6	2,9	2,0	2,6
7	2,4	2,9	1,0	2,3
8	2,1	2,6	1,3	2,6
9	3,5	4,0	2,3	3,9
10	2,3	2,9	1,3	2,3
11	2,4	2,9	2,3	3,1
12	2,9	3,8	2,3	3,5
13	3,0	4,0	1,7	2,9
Total geral	2,5	3,2	1,8	2,8

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Fica observado que o grau de inovação geral médio foi avaliado em 2,5 no ciclo radar 0, e aumentou para 3,4 no radar 1. Esse aumento foi devido às ações das mais variadas, em todas as dimensões da empresa. E aponta que a participação no programa ALI, bem como a adoção de boas práticas tem trazido resultados positivos para os negócios (NÉTO; TEIXEIRA, 2014). Levando essas empresas antes classificadas como pouco inovadoras, ao patamar de empresas inovadoras ocasionais no período de um ano de trabalhos.

Já em relação ao grau de inovação específico da dimensão processos, nota-se um aumento expressivo em comparação ao ciclo radar 0, que era de 1,8 aumentando para 3,0 confirmando que as empresas reconheceram a importância da inovação e que a dimensão processos foi uma das mais beneficiadas. Fato decorrente por se tratar de indústrias gráficas com: pátios fabris, tarefas repetitivas, gestão de mercadorias contínuo, prazos curtos, serviços personalizados. Tudo isso exige processos eficientes e eficazes (Bernstein, 2003).

Para efeito de estudo podemos separar conforme grau inovador baseado no quadro 2 de mensuração da inovação neste artigo. E teremos três grupos de empresas, as inovadoras sistêmicas, com grau de inovação (GI) igual ou superior a 4, as inovadoras casuais com GI igual superior a 3 e inferior a 4 e as empresas pouco inovadoras onde o GI é igual ou superior a 1 e abaixo de 3, onde sendo igual a 1 a empresa não é inovadora.

Quanto ao *índice geral médio de inovação*; ou seja, todas as práticas, ações e métodos de gestão da empresa que foi mensurado pelo radar, ficou assim classificado:

As inovadoras ocasionais, (GI superior a 3, menor que 4), foram as empresas 9 e 13, apenas duas empresas das 13 acompanhadas tinham esse perfil no diagnóstico inicial. Esse número subiu para quatro no diagnóstico seguinte, quando as empresas 3 e 12 passaram a fazer parte desse grupo de inovadoras ocasionais.

As empresas pouco inovadoras, (GI superior a 1, menor que 3), foram maioria no momento inicial e também na avaliação seguinte, com exceção das entrevistadas 3 e 12 que evoluíram. As gráficas 6, 1, 4, 7, 11, 2, 10, 5 e 8 tiveram uma ligeira melhora de score, mas não o suficiente para subir de classificação dentro da metodologia radar da inovação.

Nenhuma empresa foi classificada como inovadora sistêmica, (GI superior a 4), seja no início da pesquisa, radar 0, seja na avaliação seguinte radar 1. Para Dornelas (2008) essa resistência à inovação sistêmica ou até mesmo casual deve-se aos paradigmas da inovação e ao perfil do gestor de micro e pequena empresa, onde falha nos momentos de planejamento, elaboração de estratégias para sua empresa e execução das tarefas administrativas.

Quanto ao *grau de inovação específico da dimensão processos* que trata da rotina e padronização das tarefas diárias como: I – a melhoria dos processos; II – presença de métodos de gestão; III – certificações obtidas; VI – software de gerenciamento; V – Adequação ambiental; VI – gestão de resíduos. Algo primordial, para o setor industrial. Obtiveram-se os seguintes resultados.

Nenhuma empresa recebeu o resultado inicial do radar 0, enquadrada como inovadora casual, (GI superior a 3, menor que 4), Assim, no radar 0 todas as empresas apresentaram pontuação inferior a 3 mas no diagnóstico seguinte, o radar 1, cinco empresas encaixaram-se como inovadora casual, tendo feito ações de modo ocasial ou pelo menos uma vez. Acreditando que o resultado foi proveniente da sensibilização com

os entrevistados no primeiro momento para inovar e da percepção das tarefas diárias importantes nos processos.

Portanto todas as empresas entrevistadas no ciclo radar 0, momento inicial da análise, foram classificadas como pouco inovadoras, (GI superior a 1, menor que 3), com medias entre 1 e 2,3. Cabe enfatizar que a empresa que recebe media 1, é tida como uma organização obsoleta, acomodada e sem perspectivas de crescimento, uma vez que não modifica seus processos, tampouco acompanha as instabilidades do mercado.

Nenhuma empresa foi classificada como inovadora sistêmica, (GI superior a 4), seja no inicio da pesquisa, radar 0, seja na avaliação seguinte radar 1. Para essa classificação a organização deve: ter sistemática para a organização dos processos; adotar nos últimos 3 anos três novos métodos de gestão; receber mais de uma nova certificação de processos; adotar software de gestão com fim de diferenciação; ganhar competitividade devido a aspectos ambientais e/ou transformar parte de seus resíduos em fonte de receita.

As empresas pesquisadas mostram dados representando que no momento do radar 0, todas estavam classificadas com seus processos no grau de inovação (GI) entre 1 e 2,3 ficando abaixo da métrica do valor 3. Mas o que poderia ser mensurado como variáveis pouco expressivas desta dimensão para os empresários, se comparando com o GI do radar 1, mostra que as empresas apresentaram evidências de que estão melhorando os seus processos internos. Elas têm melhorado com a aquisição ou aluguel de máquinas mais modernas, contratação de consultoria para desenvolvimento de software, ampliação ou reforma do espaço produtivo, melhor uso e destinação dos resíduos, entretanto não investem na certificação e adoção de métodos de gestão ou padronização da produção, o que resultou em baixa mensuração nessa dimensão.

Mas mostra que a melhora da dimensão processos para as empresas da indústria gráfica, passa pela conscientização do problema, conhecimento de todas as variáveis pertinentes a essa dimensão, mudança de postura diante da gestão de seu negocio como também uma nova mentalidade para planejar as estratégias para sua empresa (Drucker, 1985; Mattos et al, 2008; De Oliveira et al, 2014).

7. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar de forma comparativa o grau de inovação na dimensão processo do setor gráfico da região metropolitana de Natal/RN. Por meio de um estudo descritivo, foi aplicada uma survey, de natureza quantitativa cuja população escolhida fora os gestores de trezes empresas gráficas, todas participantes do programa ALI. Essa amostra censitária gerou dados coletados em aplicação presencial, pelo autor, do questionário denominado radar da inovação que exhibe o grau de inovação da empresa avaliando treze dimensões. Usando a metodologia de Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); e Bachmann; Destefani (2008) para mensuração do perfil empresarial individual, com tabulação no *sistemali.com*, sistema de gestão do programa ALI.

Dado que a inovação é a força motriz das organizações (Drucker, 2003), e está presente em todas as novidades da empresa, seja novos bens, métodos, processos, mercados, ou a junção de tudo isso (Schumpeter, 1982). Como caracteriza o OCDE (1997) a inovação baseasse em quatro pilares: inovação de produto, processos, organizacional e de marketing. E para atingir esses resultados a organização deve gerenciar a inovação por rotinas em todas as áreas, não apenas limitado a fatores tecnológicos. E também centrado numa nova cultura empresarial de aprendizagem e tolerância aos erros.

De forma conclusiva este trabalho mostra que o grau de inovação geral das empresas ainda é baixo, na média de 2,5 no radar 0. Como também todas as empresas foram classificadas como pouco ou não inovadoras (grau de inovação menor que 3), na dimensão específica de processos, na primeira entrevista coletada. Sem a sensibilização e o estímulo para a importância da inovação os empresários não se engajavam em buscar e adotar novidades na dimensão processos de sua empresa. Os resultados só foram observados a partir da coleta de dados do ciclo radar 1.

No momento de análise do diagnóstico radar 1, cerca de um ano após os estímulos do ALI à cultura inovadora as empresas, ficou evidenciado crescimento do grau de inovação médio geral que passou para 3,4 como também do houve desenvolvimento no grau de inovação específico da dimensão processos em todas as empresas, quatro casos se destacaram de empresas que passaram de pouco inovadoras para inovadoras ocasionais, essa mudança se deve exclusivamente ao comportamento empreendedor para aplicação das ações. Entretanto, ainda mostra que a atitude geral dos

gestores segura à alavancagem dos negócios por falta de capacidade na implementação efetiva das ações (DORNELAS, 2008), dado que a excelência do grau de inovação se completa quando as empresas atingem o patamar de inovadoras sistêmicas (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006).

Por fim, a falta de base teórica e expertise dos gestores das gráficas estudadas, foi uma das limitações para aprofundamento da análise, sendo preciso utilizar técnicas não apenas quantitativa mais também de percepção para uma acuidade dos resultados. Outros entraves à pesquisa se dão: pelo método da análise, sendo trabalhado apenas de forma descritiva, e em função da pequena amostra não dar subsídio para generalizar os resultados a toda a indústria gráfica do estado do Rio Grande do Norte, servindo de referencia para os profissionais gestores e comparações futuras em trabalhos de análise da inovação em processos em pequenas indústrias gráficas. Para estudos futuros, podem ser feito em parceria com o Singraf-RN sindicado gráfico do estado, para dados mais atualizados e colaboração de maior numero de participantes.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria Gráfica. **Estudo Setorial da Indústria Gráfica no Brasil**. São Paulo, SP: ABIGRAF, 2009.

Bachmann & Associados. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba, 12 de abril de 2009.

BARBIERI, J. C. et al **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**, v.4, n.51, p.40-44, jul/ago 2005.

CASTRO, M. T. B. **Inovação predatória no ordenamento jurídico brasileiro**. Dissertação (mestrado direito), universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAMANPOUR, F. **Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models**. Management Science. 1996

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois et al. Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. **RAI: revista de administração e inovação**, Brasil, v. 11. 2014. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79902>. Acesso em: 08 Setembro 2014.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

FESPA BRASIL. **FESPA Brasil 2013: saiba porque gráficas comerciais devem se diversificar com soluções abrangentes**. 16 outubro 2012. Disponível em: <<http://www.fespabrasil.com.br/pt/noticias/fespa-brasil-graficas-comerciais-solucoes-diversificadas>> acesso em: 11/12/2015

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Fronteira, 1986.

FREEMAN, C.; SOETE L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora Unicamp (Col. Clássicos da Inovação). 2008

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP – RAUSP**. São Paulo, v.35, n.3, Jul./Set. 2000.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. (Tese) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.

Mattos, J. F. C. et. al. **Manual da Inovação 2008. Brasília: Movimento Brasil Competitivo – MBC**. 2008

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MIDGLEY, D. F., MORRISON, P. D., ROBERTS, J. H. The Effect of Network Structure in Industrial Diffusion Processes. **Research Policy**, v. 21. 1992.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934- 948, Maio 1978.

NÉTO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 1-29, 2014.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação

tecnológica. 1997. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 20 OUT. 2014.

ORTT, J.R; DUIN, P.A. The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal for Innovation management*. Vol1 (4). 2008.

PIERRY, Luiz Ildebrando. Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado. Porto Alegre: [s.n.], 2001.

QUADROS, R. Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras. Texto apresentado na VIII Conferência Nacional da ANPEI, 30 p. 2008.

ROGERS EVERETT, M. Diffusion of innovations. **New York**, 1995.

ROOT-BERNSTEIN, Robert. Problem generation and innovation. **The international handbook on innovation**, v. 1, p. 170-179, 2003.

Rothwell R Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. **R&D Management**.1992.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. e ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**. v. 47, n. 3, pp. 74-81, 2006.

SCHERER, F O & CARLOMAGNO, M S. **Gestão da Inovação na Prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, DF. 2014

STEFANOVITZ, J. P. **Contribuições ao estudo da gestão de inovação: proposição conceitual e estudos de casos**. (Tese) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre – RS: bookman, 2008.

Tuominen, T.; Toivonen, M. Emergence of innovations in services. **Service Industries Journal**, 2009.

**ASPECTOS E PRÁTICAS DE HÁBITOS DA CULTURA DA INOVAÇÃO,
REALIZADOS NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DE BONÉS NA CIDADE DE
CAICÓ/RN.**

Antônio de Pádua Pereira Alves

Napiê Galvê Araújo Silva

Em tempos de competitividade acirrada entre as empresas características como a Inovação se tornam de grande importância para estas, uma vez que nos tempos atuais a luta das empresas é pela sobrevivência. Dessa forma, o presente artigo trata sobre os hábitos da cultura da inovação nas Indústrias de Bonés na cidade de Caicó/RN. Buscando mensurar ações que identifiquem a prática da inovação dentro das empresas estudadas, e analisando tais características como forma de vantagem competitiva entre elas. O presente artigo também faz um estudo comparativo, utilizando algumas empresas para identificar o grau de avanço das referidas empresas estudadas entre a primeira pesquisa e a atual com relação aos seus hábitos da cultura da inovação. Como objetivo, buscou-se analisar, dentro dos hábitos da cultura da inovação identificados na primeira pesquisa, quais foram postos em prática mesmo após a realização da mesma, e quais os surgidos a partir de então. Proporcionando a estas a oportunidade de visualizar como suas próprias atitudes podem trazer benefícios para a gestão. Como procedimentos metodológicos foram utilizados a pesquisa qualitativa, fazendo análise subjetiva dos dados obtidos, onde estes foram coletados através de entrevistas com os gestores das empresas, fazendo uso do questionário contido na metodologia do Radar da Inovação, tratando especificamente da dimensão “oferta”, onde esta analisa mais cinco quesitos que tratam de ações inovadoras dentro da organização. Os resultados obtidos na pesquisa demonstram a existência de práticas inovadoras, sendo possível identificar que em nem todas as empresas e utilizaram da ferramenta inovação, bem como foram identificados comportamentos distintos entre as organizações analisadas, reforçando a importância da disseminação da cultura da inovação e de hábitos inovadores para a existência e sobrevivência das empresas no cenário econômico atual.

1. INTRODUÇÃO

As organizações, de diversos segmentos, possuem o interesse lucrativo, porém, manter-se no mercado não é tão simples. É necessário saber utilizar estratégias a todo o momento, a fim de destacar-se perante os demais concorrentes. Para tanto, a vantagem competitiva pode ser alcançada sob diversas formas, utilizando justamente estratégias capazes de modificar a posição da empresa frente ao mercado, e para isso, a cultura da inovação se faz necessária, sendo cada dia mais presente na gestão de empresas bem sucedidas.

A inovação consiste em tornar uma ideia em algo comercial, onde muitas vezes esta pode ser uma solução para problemas existentes. Para sua implementação é preciso combinar

pensamento criativo com a capacidade de colocar em prática a nova ideia. A inovação não necessariamente deve ser a criação de um novo produto/serviço, mas também pode ser o seu modo de comercialização ou manipulação. Diante disso, o presente trabalho foi intitulado como: aspectos e práticas de hábitos da cultura da inovação, realizados nas indústrias de confecção de bonés na cidade de Caicó/RN.

Dessa forma, o presente artigo apresenta a continuidade de um estudo já iniciado, onde este faz um comparativo entre empresas no ramo da indústria de confecção de bonés, fazendo uma análise sobre o comportamento relacionado à cultura da inovação presente nas mesmas. Tal estudo utilizou-se dos seguintes questionamentos: Quais são os hábitos da cultura da inovação existentes e qual influência exercem na gestão das empresas estudadas?

Esta problemática, utilizada no início da pesquisa, formou uma base para outra problemática que se faz presente no atual estudo, onde se questiona: quais foram as mudanças, tanto evolutivas quanto regressivas, desde a aplicação da primeira pesquisa, nestas empresas, até os dias de hoje?

Tais questionamentos serão feitos com base numa abordagem em empresas no ramo da confecção de bonés situadas na cidade de Caicó/RN. A região possui muitas empresas desse segmento e grande potencial no ramo de vestuário e acessórios. Tendo em vista tal característica, é preciso identificar como os hábitos da cultura da inovação podem influenciar no aproveitamento deste potencial, visto que estas necessitam de estratégias que as diferencie umas das outras, a fim de criar atrativos influenciando a demanda, tais estratégias vão desde criar produtos diferenciados até criar métodos de produção mais eficientes, com menor custo e maior qualidade, visando atender uma demanda que busca entre muitas empresas “iguais” características “diferentes”.

Enfim, empresas diferentes, em um mesmo mercado competitivo, não vão exatamente obter os mesmos resultados, pois existem condições diferentes de um para outro, dependendo muitas vezes apenas de suas atitudes diante dos desafios que surgem, onde cada empresa pode ter resultados de sucesso ou fracasso.

Os desafios enfrentados diariamente na gestão empresarial, força o gestor a ter o conhecimento abrangente de todo o universo organizacional. Isso significa que as empresas necessitam cada vez mais se profissionalizar, frente aos seus concorrentes, pois, quanto maior o conhecimento crescem as chances de fazer as coisas corretamente. Assim, sabe-se que toda empresa precisa de pessoas que tenham uma visão além do óbvio, e percebam que as mudanças, inovações e melhorias sejam postas em prática a todo momento, isso proporciona

ao gestor desempenhar da melhor forma as atividades decorrentes do dia-a-dia no quesito administrar estrategicamente sua empresa.

Tendo em vista tal fato, o presente trabalho procurará demonstrar as mudanças ocorridas - desde a primeira pesquisa, sobre os hábitos da cultura da inovação já presentes nas empresas ou até mesmo a partir do trabalho realizado pelo Agente Local de Inovação dentro destas empresas - analisando as indústrias fabricantes de bonés na cidade de Caicó, observando como se dá a evolução das mesmas e verificando até mesmo se estas regrediram ou estagnaram após a introdução do primeiro estudo.

Dessa forma, a pesquisa justifica-se pela necessidade de se identificar a tal progresso, diante da necessidade de analisar a efetividade do trabalho realizado anteriormente, a fim de alcançar verdadeiramente os objetivos. Observa-se que o segmento da indústria de vestuário e acessórios, costuma ser encarado pelos gestores da área como algo que deve seguir produzindo da maneira que costuma dar certo e não necessita de modificações que a teoria mostra ser corretas. Além disso, os gestores demonstram ser bem prático, ao considerar que a produção é algo simples, onde não é necessário haver um estudo especializado.

Buscando fazer do aprendizado obtido com esta pesquisa uma realidade prática, a presente pesquisa teve como objetivo geral: analisar, dentro dos hábitos da cultura da inovação identificados na primeira pesquisa, quais foram postos em prática mesmo após a realização da mesma, e quais os surgidos a partir de então. Proporcionando a estas a oportunidade de visualizar como suas próprias atitudes podem trazer benefícios para a gestão.

Para tanto, são necessários realizar as seguintes etapas: primeiramente identificar as atuais práticas de hábitos da cultura da inovação nas empresas estudadas, através da investigação in loco, por meio de entrevistas com os gestores; a partir disso, analisar sobre a nova percepção da cultura da inovação, por parte dos gestores, fazendo a observação e questionamentos a respeito das mudanças evolutivas ou regressivas que poderão ter acontecido; e finalmente averiguar quais são as principais fontes de introdução da cultura da inovação, atualmente, verificando se existem novas fontes em comparação com as do primeiro estudo, fazendo um levantamento a respeito destas mudanças e mensurando-as como forma de dimensionar o estudo.

2. CONCEITUANDO INOVAÇÃO

Diversos aspectos dentro de uma empresa devem ser considerados no dia-a-dia como importantes para o controle de sua gestão, tais como: o modo como o gestor visualiza a

situação atual de sua empresa; a visão dos funcionários, também, a respeito da organização em que estão trabalhando; as atitudes tomadas pelos dois “lados” no decorrer dos trabalhos diários, para mudar aspectos que necessitam de melhorias.

Sabe-se que a inovação é necessária em todos os setores, mas, alguns dependem de mais inovação em menor intervalo de tempo, esse é o caso das indústrias de confecção. Estas precisam inovar em diversos setores da empresa, por exemplo: nos métodos de produção; no seu layout; nos recursos que utiliza; e também nas atitudes relacionadas ao meio ambiente, já que tais indústrias podem gerar muitos danos.

É preciso ter o olhar, tanto do gestor, quanto dos colaboradores, sobre a gestão -de maneira geral- da empresa diariamente, a fim de visualizar como o ambiente se encontra e tomar providências onde necessite e principalmente criar sempre novas ideias em diversos setores da empresa. Dessa forma, os hábitos da cultura da inovação se fazem necessários no cotidiano das organizações que se preocupam com o sucesso de sua gestão e sua sustentabilidade no mercado.

A princípio, é necessário conceituar “inovação”, e para diversos autores, as conceituações sobre inovação são bem semelhantes, mas ainda assim há variadas perspectivas sobre o tema. Considerando isto, representa-se a seguir algumas das visões e abordagens e, apesar de parecer evidente o que seja inovar, a abordagem acerca do tema é muito abrangente e traz diversas sugestões do que venha a ser considerado como inovador. Segundo os autores Crainer e Dearlove (2014, p.1) “A palavra *innovar* tem origem no latim *innovatus*, que significa ‘renovado’, ‘alterado’, do verbo *innovare*, composto de *in* (‘dentro de’) e *novare* (‘fazer novo’)”. As definições vão desde criar novos produtos ou serviços, até mesmo obter novas estratégias para alcançar os objetivos organizacionais, sendo tais estratégias ideias inovadoras que são criadas para atender determinada necessidade, e esta ideia ainda não existente anteriormente na empresa.

“O conceito mais amplo de inovação é aquele relacionado com a ‘novidade’ que, necessariamente, não seja uma ‘originalidade’, mas que no contexto da organização é novo”(REIS, 2012, p.212). Nesse quesito, enfatiza-se a abrangência que a inovação alcança, mostra que esta pode ser desenvolvida e aplicada mesmo em um ambiente que já se encontra estável, em organizações que já possuem experiência no mercado, ou seja, é sempre possível inovar, visto que trata-se não apenas de “criar algo novo” mas também de desenvolver novas formas de gestão, novos processos dentro da organização que venham a proporcionar novas atuações da empresa frente às oportunidades que surgem, sabendo tirar o melhor dessas ocasiões.

É preciso considerar também o ambiente organizacional, e perceber que existe potencial neste. Sob tal perspectiva, Peter Drucker (apud REIS, 2012, p.211) afirma que “a inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riquezas”. Este ambiente em que o autor se reporta, é o ambiente interno da organização, onde as pessoas e os processos ali encontrados ou desenvolvidos podem ter sua capacidade otimizada, desenvolvida a fim de direcionar aos objetivos empresariais. Mas, não apenas o ambiente interno pode produzir ideias inovadoras, pois o ambiente externo também. Sob forma de inspiração, “espelhos” do sucesso de outras empresas, bem como “lições” tiradas dos erros destas empresas, servindo assim como uma espécie “guia”, norteando as decisões organizacionais ligadas à inovação.

Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 82), afirmam que “há vários tipos de inovação, de acordo com a exclusividade da ideia. (...) a inovação revolucionária, a inovação tecnológica e a inovação comum”. Sendo estas com características que as tornam menos relevantes respectivamente. Como a própria denominação sugere, os tipos de inovação são desde “comum” até “revolucionária”, sendo assim causadoras de mudanças significativas, dependendo de seu contexto. Eles comentam ainda que a conceituação de inovação, na realidade, é bem simples. Pode iniciar-se de maneira acanhada ou revolucionária, aparecendo como algo novo para a empresa e para o mercado, além disso, se aplicada corretamente, gera resultados econômicos para a organização. Tais resultados podem ser relacionados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio.

Existem vários tipos de inovação, como expressado até o momento, e estas podem se focar no produto, nos processos, ou até em mudanças organizacionais. Quando a inovação acontece no produto, este deve diferenciar-se totalmente dos anteriores; já quando se trata de inovar nos processos, refere-se à mudanças feitas na “maneira de fazer”, isso pode-se considerar então, que quando se aperfeiçoa o modo como são realizados os processos, mudando a tecnologia por exemplo, há inovação, ou até quando se mudam os processos logísticos da empresa; enquanto que, para se consistir uma inovação nas mudanças organizacionais, já envolve os processos técnicos, pode-se envolver máquinas e equipamentos, desde que envolva transformação do produto.

Para Utterback (1996, apud MEIRELLES, 2007, p. 51) “a inovação é um processo que envolve uma enorme quantidade de incertezas, criatividade humana e sorte”. Tal visão mostra que o conceito de inovação é mais prático do que se imagina, sendo uma questão de criatividade e acima de tudo pro-atividade, pois não basta apenas surgir a ideia, é preciso implementar e obter êxito, caso contrário será apenas um “projeto em papel”.

Lidar com a inovação é um processo que consiste em saber tirar o melhor proveito até das coisas mais simples, dentro da rotina da empresa, que possam trazer algum tipo de mudança, melhoria ou aperfeiçoamento da atividade empresarial como um todo. Assim, gerir a organização significa saber gerir a inovação que se cria a cada dia no ambiente empresarial.

Percebe-se que os autores confirmam que é preciso entender o ambiente atual da empresa e saber gerir os processos, tornando a inovação algo alcançável, possível. Caso a ideia de inovação seja algo inacessível, passa a ser apenas um sonho que não pode ser concretizado, perdendo-se assim o objetivo da mudança.

Entre as diversas definições sobre inovação, se mostram abordagens de “o que é”, ou “como é”, mas todas estas levam a uma conclusão comum, para usar da inovação, e tirar o melhor proveito dela é necessário ter isto como hábito, ou seja, ter hábitos de cultura da inovação, fazendo com que a própria cultura organizacional tenha como um de seus princípios os hábitos da inovação.

3. AMBIENTE ORGANIZACIONAL INOVADOR COMO RESULTADO DA CULTURA DA INOVAÇÃO

No contexto empresarial há necessidade de incentivar a criatividade das pessoas que ali estão inseridas, e a melhor forma de motivar isso é aprofundar uma cultura de inovação que abranja todos os colaboradores, clientes e fornecedores. “o processo de inovação geralmente aplica diversos ciclos de pensamento divergente-convergente até que todos os envolvidos tenham clareza para tomar decisões e alocar recursos para projetos de inovação”.(TERRA, et.al. 2012, p.130) É preciso criar na organização um “ambiente inovador”, capacitando as pessoas ali inseridas, para que elas cultivem tal ambiente. Assim, o compromisso com a inovação torna-se um hábito, ficando assim intrínseco à organização.

A cultura da inovação deve ser vista como algo que faz parte do cotidiano da empresa, uma vez que considera-se como cultura de um lugar, por exemplo, aqueles costumes que fazem parte do dia-a-dia dessa localidade, ou da população que habita. Sendo assim, a cultura da inovação é algo que faz parte das atitudes diárias de uma empresa, frente aos desafios encontrados por ela. Ou seja, é preciso partir de dentro da empresa, como se fosse algo natural, assim como a personalidade de cada indivíduo, a cultura da empresa faz parte da identidade dela.

É fundamental, também, que as empresas tenham características empreendedoras, pois a busca de oportunidades; desafiar-se à riscos calculados; fazer planejamentos, entre outros,

são inerentes ao empreendedor que, por sua vez, é a figura mais alusiva à inovação que pode ser encontrada em qualquer lugar, não necessariamente sendo uma empresa, pode ser qualquer indivíduo. “O caminho que uma ideia perfaz na empresa muitas vezes é tortuoso e cheio de desvios até chegar a se tornar uma inovação, uma vez que os recursos disponíveis são restritos e a pressão por eficiência e resultados é, inevitavelmente, grande” (TERRA, et.al. 2012, op.cit. p.130). Sendo assim, empresas inovadoras são como indivíduos empreendedores, assim como eles, elas visam além. Não apenas lançam uma grande quantidade de produtos em determinado intervalo de tempo, mas também, estão sempre em busca do “novo”. Estão sempre em busca de novas formas, novos conceitos e geralmente visam e acreditam em algo que normalmente ninguém está olhando, dedicando-se à projetos que a maioria das pessoas não aposta.

A vantagem competitiva de uma organização em relação à outra, quando se trata de inovações, só é realmente “vantagem” até o momento em que se torna conhecida e conseqüentemente copiada pelos concorrentes. Cabe à empresa criar sempre novos meios de se destacar perante os demais (BULGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGTH, 2013).

Apesar de ter sido afirmado anteriormente que inovar não é apenas criar algo novo, quando se trata do ambiente de empresas no ramo da indústria - o que se aborda presente artigo - criar novos produtos constitui-se um dos pilares da indústria, pois não adianta ser uma indústria apenas para copiar o que já foi lançado, mas, para destacar-se perante as demais é preciso mostrar-se com diferencial, e obter vantagem competitiva.

Considerando que a cultura da inovação é algo que deve estar presente no cotidiano das empresas, é importante ressaltar que deve partir dos próprios gestores a iniciativa de fazer com o que seja algo aplicado em sua rotina. Sendo assim, é necessário que essa cultura seja aceita como algo necessário e acima de tudo algo que seja considerado parte das atividades diárias na organização. Então, a responsabilidade de praticar a inovação deve ser de todos da empresa, desde a mais alta gerência até os operários. A cultura da inovação deve ser difundida

Como o presente estudo aborda a indústria de confecção tem-se uma gama de inovações, aplicáveis diariamente nesse ramo, que podem ser citadas. Este segmento necessita diariamente de inovações que geralmente têm influência externa, pois, estando diretamente ligados à moda, os produtos sofrem mudanças que obrigam as empresas a inovar métodos de produção, maquinário, designe, e até profissionais para realizar tais mudanças. Esta é uma realidade inevitável enfrentada pela indústria de confecção, visto que se torna impossível permanecer competindo no mercado sem aprimorar seus métodos produtivos, sem investir em máquinas e equipamentos mais eficientes a fim de aumentar a produtividade, sem oferecer ao

consumidor materiais novos, tanto em matéria-prima, quanto em formas novas de design. É algo que não pode ser ignorado, a inovação torna-se parte dos seus principais recursos para tornar a empresa visível e competitiva.

Partindo do princípio que este artigo aborda sobre inovação no contexto das indústrias de confecção, foi necessário utilizar de forma mais específica uma das dimensões abordadas na metodologia do Radar da Inovação, e para análise de certos aspectos inerentes ao ramo da indústria, escolheu-se uma das treze dimensões contidas no radar, e esta foi a dimensão “oferta”.

4. A DIMENSÃO OFERTA

A oferta é basicamente o que a empresa tem a oferecer ao mercado, sendo assim, é tudo aquilo que ela cria, produz, comercializa, e conseqüentemente considera-se também tudo que está envolvido entorno disso, como: processos de criação e produção; formas de comercialização; aspectos ambientais que são envolvidos; enfim, todo o ambiente que será alterado para que haja a oferta.

A título de melhor abordagem quando considera-se os aspectos mais comuns no ramo industrial, onde trata-se de criação, desenvolvimento e produção em larga escala, a dimensão escolhida para ser aplicada no presente artigo, através do radar da inovação foi a “dimensão oferta”, visto que esta aborda os seguintes aspectos:

- Novos produtos, tal aspecto refere-se à empresa lançar produtos no mercado em um determinado intervalo de tempo;
- Ousadia, este já aborda sobre a empresa retirar do mercado produtos que não obteve sucesso.
- Resposta ao meio ambiente, este aspecto refere-se à mudança, feita pela empresa, de características de alguns produtos por razões ambientais (ecológicas).
- Design, trata sobre a empresa fazer mudanças significativas na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em mais de um dos produtos.
- Inovações Tecnológicas, avalia se a empresa adotou mais de uma das seguintes inovações de produto: uso de novos materiais; uso de novas peças funcionais; uso de tecnologia radicalmente nova.

O quesito “novos produtos” trata dos lançamentos, feitos pela empresa, de produtos inovadores, ou seja, que tenham novas características que os diferencie dos demais já existentes, sendo assim, não basta apenas mudar a cor, por exemplo, do produto, é preciso trazer a novidade ao mercado que, cada dia mais, exige das empresas que elas tenham atrativos, diferenciais, a criação e lançamento de novidades, faz o cliente querer sempre conhecer e buscar estas.

Já a “ousadia”, trata de retirar um produto de mercado, por este não ter resultados de sucesso. Tal quesito mostra sobre a atitude desafiante de eliminar um produto do seu “mix de produtos”, e tomar essa posição e decisão é uma atitude inovadora, visto que sugere a uma mudança radical, uma vez que aborta todo um processo de criação e produção de um determinado produto que um dia já foi almejado e teve toda uma preparação e planejamento.

O quesito “resposta ao meio ambiente” é de grande relevância ao mostrar que uma empresa pode sim produzir, e continuar inovando ao mesmo tempo em que se importa com os impactos ambientais que causa. Então, esta pode realizar mudanças em seus produtos a fim de diminuir ou até eliminar resíduos ou quaisquer característica danosa ao meio ambiente.

Quando trata-se do quesito “design” enfoca a estética dos produtos. Tal abordagem mostra a inovação feita através mudanças que podem ser percebidas visualmente nos produtos. Refere-se à forma, desenho ou customização, feita pela empresa, com o objetivo de dar um novo aspecto físico ao seu produto.

E, por fim, as “Inovações Tecnológicas”, compõem um quesito de grande influência para as empresas. E, como trata-se aqui de indústrias, as inovações tecnológicas se evidenciam como uma inovação que pode ser bem praticada, através do uso de novos materiais; uso de novas máquinas e equipamentos; ou até o uso de tecnologia radicalmente nova nos processos de fabricação. Percebe-se assim que esta dimensão aborda aspectos que englobam vários setores da empresa, sendo assim, bastante útil para o presente estudo. Além disso, tais características da dimensão “oferta” enfatizam grandes características da indústria, e esta sendo do ramo do vestuário ainda torna-se mais exigente, visto que envolve uma característica bem peculiar, a efemeridade da moda, o que faz com que a indústria tenha que acompanhar diariamente mudanças que podem modificar muitas coisas.

5. METODOLOGIA

A fim de solucionar problemas, a pesquisa pode ser feita e trazer grandes resultados, descobrir fatos ou dados que possam chegar a um determinado objetivo. Dessa forma, a

pesquisa se caracteriza por três elementos: a constatação de algum problema; uma possível solução para este; e os meios escolhidos para chegar a essa solução, sendo estes os procedimentos e instrumentos científicos (RAMPAZZO, 2005).

No primeiro artigo, antecessor a este presente, realizou-se uma pesquisa para sua construção, onde foi feito uso da metodologia do Radar da inovação, com base em suas dimensões, sendo escolhida a “dimensão oferta” para fazer o aprofundamento do estudo nas empresas elencadas para análise. Sendo assim, as organizações escolhidas – onde estas fazem parte de uma mesma cidade e mesmo segmento - tiveram um estudo comparativo entre elas, a fim de identificar quais hábitos de cultura da inovação se encontravam, ou não, e quais as diferenças entre elas, de acordo com suas atitudes inovadoras.

Já no presente artigo, como forma de continuação do anterior buscou-se obter um *feedback* sobre o estudo que já fora realizado, identificando os aspectos e práticas de hábitos da cultura da inovação, que atualmente são realizados nas indústrias estudadas.

Do ponto de vista da forma de abordagem, esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, visto que apresenta informações imensuráveis, no sentido de que não podem ser quantificadas. A respeito disso, Vieira e Zouain (2006, p. 17) diz que “pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”. Dessa forma, a pesquisa apresenta uma maior riqueza de dados, visto que demonstra características do objeto pesquisado, e não apenas quantidades numéricas, facilitando a exploração de informações.

De acordo com os objetivos, geral e específicos, estabelecidos para este estudo, foi preciso constituir uma determinada amostra para a primeira pesquisa, onde originou-se a atual. Então, para a escolha de tal, foi necessário elencar dentre as empresas fabricantes de bonés assistidas pelo programa ALI/SEBRAE na cidade de Caicó/RN, aos quais têm seu atendimento realizado pelo pesquisador/autor do presente artigo. Sendo, dessa forma, realizada uma amostragem por julgamento especializado ou intencional que, segundo Gressler (2004, p. 144) “como o nome já indica, o pesquisador, intencionalmente, toma, para amostra, elementos que apresentam as características desejadas por ele”. Visto que, foram escolhidas apenas empresas no ramo da indústria de vestuário e acessórios, sob as mesmas condições no sentido de fazerem parte de uma mesma cidade, sendo estas com características distintas a respeito do seu desenvolvimento, para possibilitar um estudo comparativo entre elas.

Como método de coleta de dados, foram realizadas novas visitas e entrevistas com os gestores das empresas estudadas, além da observação do ambiente organizacional, para analisar diversos os aspectos relevantes à pesquisa, buscando as características de hábitos da

cultura da inovação que atualmente fazem parte das empresas, onde estes tiveram sua acentuação a partir do primeiro estudo realizado, que serviu de base para construção do presente.

Além disso, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, pois teve como base uma fundamentação teórica acerca de todos os assuntos pertinentes ao presente estudo, fazendo uma busca em diversas obras de autores para tornar a pesquisa confiável com relação à teoria que norteia o restante do estudo.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise feita sobre os resultados obtidos nesta pesquisa teve primeiramente um embasamento a partir da primeira pesquisa feita nas empresas. Dessa forma, foi realizado um comparativo entre “antes e depois” a fim de demonstrar se houve evolução, regressão ou estagnação destas quanto aos hábitos da cultura da inovação.

Sendo assim, a partir da dimensão oferta fez-se a análise dos seguintes quesitos: novos produtos; ousadia; resposta ao meio ambiente; design; e inovações tecnológicas. Todos estes aspectos foram observados nas quatro empresas, sendo estas nomeadas da mesma forma que o artigo anterior. Denominadas “empresa A”; “empresa B”; “empresa C”; e “empresa D”, e serão utilizadas em alguns casos as siglas “EA”; “EB”; “EC” e “ED”, respectivamente, vindos entre parênteses. Permitindo a livre apresentação dos mesmos, sem que sejam expostas informações juntamente com suas identidades, como forma de manter e respeitar a privacidade organizacional de cada empresa.

O primeiro quesito que compõe a análise da dimensão “oferta” se refere à novos produtos, conforme pode ser observado no Gráfico 1. Tais resultados expõem que as empresas de destaque são a “EA” e “EC”, onde a questão indagava a respeito do lançamento de novos produtos, em um intervalo de tempo. Tal destaque justifica-se pela resposta de que estas lançaram com sucesso novos modelos de bonés e chapéus, dentre eles o chamado “skatista” e o modelo “truck”, além da “viseira tenista” e as *ecobags*.

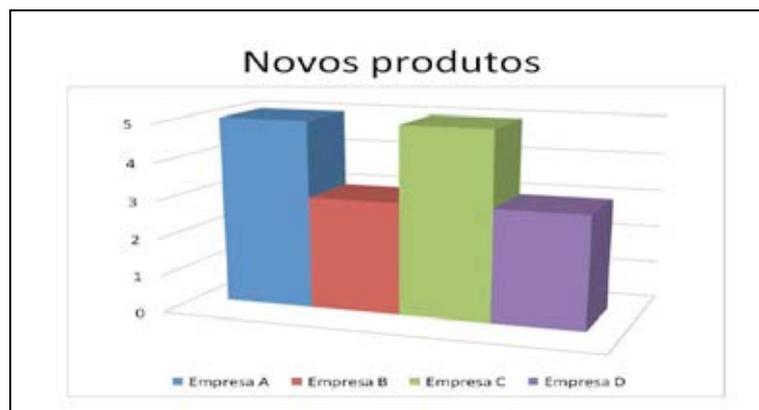


Gráfico 1: Novos Produtos
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Este resultado demonstra uma evolução significativa da empresa “EA”, cujo escore inicialmente havia sido 1,0. Após AA implantação de novos produtos acima citados, foi possível constatar um considerável avanço na referida empresa. O que demonstra que a ferramenta inovação no presente quesito se mostrou de grande valia quanto a obtenção de novos resultados.

A respeito do quesito “ousadia”, onde é abordado sobre a retirada de produtos, que não obtiveram sucesso, do mercado, destaca-se o gráfico 2.

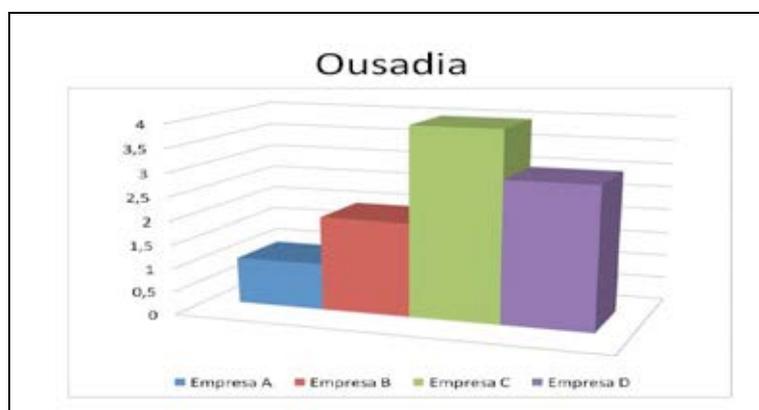


Gráfico 2: Ousadia
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

A “empresa C” relatou ter retirado os modelos “viseira de praia” e “bonés de bebê”, devido ao seu insucesso no mercado. E a empresa “EB” deixou de fabricar a viseira de “sol-a-sol”, declarando que esta teria custos excessivos e baixo índice de vendas. Já os respondentes que relataram não ter retirado nenhum produto, mesmo havendo produtos com insucesso, caracterizam um perfil mais resistente à mudanças. E como foi visto Fauré (2005), a indústria de confecção depende de inovações constantemente.

Neste aspecto houve uma evolução por parte da empresa “EB” e as empresas “EA” e “ED” demonstraram uma estagnação em relação ao aspecto inovador “ousadia”.

Sobre o quesito “resposta ao meio ambiente”, conforme o gráfico 3, a seguir demonstra, as empresas “EC” e “ED” destacam-se, pois estas passaram a utilizar nos seus bonés a customização com bordados, deixando de utilizar a pintura, devido aos resíduos tóxicos gerados. Com isso, os danos ambientais foram bastante reduzidos.



Gráfico 3: Resposta ao meio ambiente
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Nas demais empresas, não foram constatadas nenhuma mudança no referido aspecto. Contudo, é preciso aprender a encontrar a solução para o problema, levando em consideração que a empresa deve solucionar ao invés de desconsiderar fatos que fazem parte da sua realidade, isto é o caso da resposta ao meio ambiente. (TIDD, *et. al.*2005). Demonstra-se nessa questão que uma empresa manteve-se a frente das outras desde o princípio, e outra espelhou-se tomando atitudes para melhorar suas práticas. Entretanto, duas delas ainda não evoluíram quanto à isto, permanecendo como estavam na primeira pesquisa.

A respeito do quesito “design”, onde questiona-se sobre mudanças estéticas feitas nos produtos, conforme mostra o gráfico 4, a seguir, as empresas “EA” e “ED”, desde a primeira pesquisa, demonstraram maior ação em desenvolver produtos com novos materiais e novas modelagens, além de novas técnicas de acabamento. Por exemplo, os bonés com material jeans e uso de lavagens com efeitos diferenciados; o uso de bordados ao invés de pintura, tornando o design do produto mais moderno e agregando valor a este; além da introdução do modelo “aba reta” que é tendência de moda. Além disso, a empresa “EC” também inovou no quesito design, inserindo novos modelos, visto que a concorrência estava à frente. Tal comportamento caracteriza evolução de apenas uma empresa, das quatro pesquisadas e permanência de situação nas outras três.

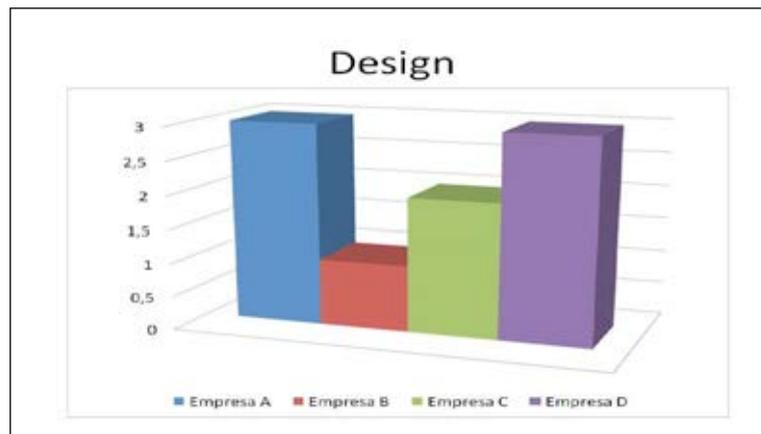


Gráfico 4: Design
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Como inovação tecnológica, o gráfico 5 mostra que as empresas “EA”, “EC”, e “ED” fizeram pelo menos uma mudança com relação à tecnologia dos produtos. Estas empresas afirmaram as seguintes ações: a “empresa A” começou a fabricação de bonés com forro indeformável, substituindo o antigo material que amarrotava com facilidade; a “empresa C” realizou a substituição do fecho de boné, antes plástico, por um mais moderno em metal; já a “empresa D” fez a mudança de um material, na parte traseira do boné, que facilita a transpiração. Tais mudanças se caracterizam bem como inovações, pois, foram modificações no uso de materiais.

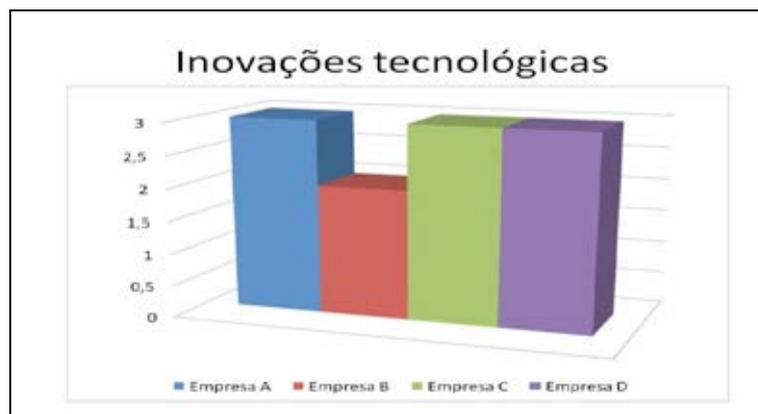


Gráfico 5: Inovações tecnológicas
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Todos estes aspectos foram demonstrados na primeira pesquisa. Sendo assim, sobre as inovações tecnológicas, todas as empresas permaneceram na mesma posição vista anteriormente, pois consideraram que do ano de 2014 para o ano de 2015 ainda passou-se

pouco tempo para que houvesse mudanças nesse quesito, e afirmaram ser desnecessário por enquanto.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises feitas, na primeira pesquisa, demonstram que o comportamento inovador se difere de uma empresa para outra, visto que entre os entrevistados existem diferentes comportamentos, devido a cultura da inovação existente em cada empresa, onde estas agem de diferentes formas. A própria cultura empresarial é algo que define cada empresa diferente das outras, assim como as personalidades dos indivíduos os diferenciam. Porém, a atual pesquisa mostrou a evolução de muitas delas, e principalmente pelo fato de estas se espelharem no sucesso das que foram pioneiras em atitudes inovadoras.

Dessa forma, o presente trabalho alcançou o objetivo de identificar as atuais práticas de hábitos da cultura da inovação nas empresas estudadas, através da investigação in loco, por meio de entrevistas com os gestores; Sendo assim, analisou-se sobre a nova percepção da cultura da inovação, por parte dos gestores, fazendo a observação e questionamentos a respeito das mudanças evolutivas ou regressivas ocorreram, onde constatou-se que muitas delas evoluíram com relação aos aspectos pesquisados no primeiro estudo, e estas utilizaram como principal fonte de inovação, as empresas concorrentes, baseando-se no grau de evolução de suas ações inovadoras.

REFERÊNCIAS

REIS, Evandro Paes dos; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. 332p.

MEIRELLES, Durval Corrêa. **A inovação e aprendizado coletivo**: interação e cooperação de empresas de base tecnológica em incubadoras de empresas. 2007. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), Pós-graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

TERRA, José Cláudio.; FREDERICK, Bjorn, [et al.]; **10 dimensões da gestão da inovação[recurso eletrônico]**: uma abordagem para a transformação organizacional - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=UYtZ26Q33wIC&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s Acesso em 01 de agosto de 2015.

BULGELMAN, Robert; CHRISTENSEN, Clayton; e WHEELWRIGTH, Steven. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da inovação**: conceitos e soluções. – Porto alegre – RS: AMGH

Editora, 2013. Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=rc5IAgAAQBAJ&dq=inova%C3%A7%C3%A3o+e+vantagem+competitiva&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s Acesso em 3 de agosto de 2015.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; e SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9 ed. – Porto alegre – RS: AMGH Editora, 2014. Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=r-q_AwAAQBAJ&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s Acesso em 3 de agosto de 2015.

CRAINER, Stuart. DEARLOVE, Des. **Inovação: como levar sua em presa para o próximo nível**. . – Porto alegre – RS: Bookman Editora, 2014. Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=PJhZBAAAQBAJ&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s Acesso em 3 de agosto de 2015.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2ª ed. – São Paulo: Loyola, 2004. 295p.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo. 2005. Disponível em: [http://books.google.com.br/books?id=rwyufjs_DhAC&printsec=frontcover&dq=metodologia+da+pesquisa+cientifica&hl=pt-](http://books.google.com.br/books?id=rwyufjs_DhAC&printsec=frontcover&dq=metodologia+da+pesquisa+cientifica&hl=pt-BR&sa=X&ei=c4InUoD6FOa3sQTIwYHAAQ&ved=0CEkQuwUwAw#v=onepage&q=metodologia%20da%20pesquisa%20cientifica&f=false)

[BR&sa=X&ei=c4InUoD6FOa3sQTIwYHAAQ&ved=0CEkQuwUwAw#v=onepage&q=metodologia%20da%20pesquisa%20cientifica&f=false](http://books.google.com.br/books?id=rwyufjs_DhAC&printsec=frontcover&dq=metodologia+da+pesquisa+cientifica&hl=pt-BR&sa=X&ei=c4InUoD6FOa3sQTIwYHAAQ&ved=0CEkQuwUwAw#v=onepage&q=metodologia%20da%20pesquisa%20cientifica&f=false) Acesso em 24 de maio de 2014.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 224p.

MENSURANDO O GRAU DE INOVAÇÃO A PARTIR DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM MPEs DO SETOR SERVIÇOS

Miler Franco D'Anjour

Esta pesquisa apresenta como objetivo geral mensurar o grau de inovação a partir do comportamento estratégico de Micro e Pequenas Empresas - MPEs que atuam no setor de serviço da região metropolitana de Natal. Quanto aos procedimentos, o presente estudo é classificado como do tipo explicativo, de natureza quantitativa, e foi conduzido por meio de uma *survey* analítica. A amostra utilizada foi do tipo probabilística, aleatória simples, composta por 260 gestores de empresas do setor de serviço da região metropolitana de Natal, participantes do Programa ALI/SEBRAE/CNPq, ciclo 2014/2016. O instrumento de pesquisa foi aplicado no período de maio 2014 a março de 2015, tendo retornado 260 questionários em condições de tabulação. Através de uma análise de regressão múltipla, foi identificado nas empresas estudadas um perfil transitando entre o comportamento estratégico analítico e prospectivo, além de uma postura pouca inovação nestas organizações. Estes resultados indicaram uma forte e positiva influência do comportamento estratégico no grau de inovação das empresas, sendo confirmados ao se observar os percentuais de explicação do modelo, bem como o valor da estatística *t-student* da variável “EstratOrg” em relação à variável dependente “GI”. De forma conclusiva, a pesquisa confirma as suposições da teoria quando apontam uma necessidade de se promover um alinhamento do posicionamento estratégico da organização com o seu processo de inovação, sendo esta estratégia um fator primordial para o sucesso ou fracasso no processo de inovação empresarial.

1. INTRODUÇÃO

Em meio ao atual cenário empresarial global, o Brasil vem apresentando números em sua economia que merecem um pouco de atenção, dos especialistas de mercado e gestores organizacionais, pois segundo dados do BCB (2015), o país ano de 2014 apresentou um crescimento mínimo de 0,1% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo o pior índice em uma série histórica dos últimos 15 anos, no primeiro trimestre de 2015 este índice apresentou uma retração de 0,2%. O resultado negativo do PIB é agravado, quando analisado o índice da Taxa Básica de Juros que segundo dados BCB (2015), atingiu no início do segundo semestre de 2015 índice superior a 13% ao ano e o Índice de Preço ao Consumidor (IPC) que no mês de junho de 2015, segundo BCB(2015) fechou superior a 8,9%. Tais, índices apontam para uma desaceleração da economia nacional, bem como a formação de um desafio para as empresas que atuam neste mercado.

Desta forma, Vick e Machado (2015) colocam como desafio, construir um processo de inovação nas empresas como uma prática estratégica, desenvolvendo vantagens competitivas sustentáveis. Para atender tais desafios estas empresas precisam desenvolver ações coletivas que as possibilitem constantemente se adaptarem por meio dos seus produtos, serviços, operações, processos e pessoas, as constantes mudanças do ambiente externo a empresa (ZOLLO & WINTER, 2002; BAREGHEH, ROWLEY, & SAMBROOK, 2009).

Visto esses desafios, o presente estudo destaca a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) com atuação no mercado nacional, as quais são vistas como um dos principais agentes no processo de desenvolvimento econômico de uma nação (TEXEIRA E FEITOZA 2015). No Brasil estas MPEs, consistem em 92,4% do total de empresas ativas no país o que representa em números absolutos 14.058.515 MPEs em todo país, sendo 45,3% destas MPEs atuando no setor de serviços, 44,6% no setor de comércio, 8,2% na indústria e 1,9% no setor de agronegócios, tendo estas MPEs uma participação em 20% no PIB e sendo responsável pela geração de 60% da oferta de empregos do país. (MARTINS et. al, 2014; HOGEFORSTER, 2014; TEXEIRA E FEITOZA 2015; CNC, 2015).

Trazendo esses dados para realidade do Estado do Rio Grande do Norte/RN, estes números de MPEs, totalizam 165.330, o que coloca o RN na 17ª posição entre os estados da federação, o que representa 1,2% do total de MPEs ativas em 2015 no Brasil. Em um contexto mais local a cidade de Natal/RN, possui no ano de 2015, um total de 66.088, MPEs ativas o que representa 40% das MPEs ativas no Estado do RN no ano de 2015 (CNC, 2015).

Neste contexto, o SEBRAE/RN, vem atuando como um dos agentes responsáveis por fomentar a prática empreendedora em MPE,s, na cidade de Natal/RN, bem como estimulador ao desenvolvimento da cultura de inovação destas MPEs. Assim, o presente artigo, tem como campo de investigação as MPE's do setor de serviço que atuam na região metropolitana de Natal/RN, participantes do Programa SEBRAE/CNPq Agentes Locais de Inovação – ALI ciclo 2014-2016, que tem como e tem como objetivos estimular a inovação na cultura empresarial das micro e pequenas empresas, promovendo a ampliação da sua capacidade competitiva, e aproximando as MPEs das instituições de ciência, tecnologia e consultorias com a finalidade de transferência de tecnologia, desenvolvimento de projetos de pesquisa e implantação de soluções inovadoras para as MPE's participantes do programa (NETO e TEXEIRA, 2014; SEBRAE/SP, 2009).

Assim, o presente estudo apresenta como objetivo geral mensurar o grau de inovação a partir do comportamento estratégico de Micro e Pequenas Empresas que atuam no setor de serviço região metropolitana de Natal, à luz dos modelos de Sawhney, Wolcott, Arroniz, (2006); Bachmann; Destefani (2008) e Miles e Snow (2003). As hipóteses levantadas neste trabalho são: (H₀) não existe relações positivas entre o comportamento estratégico e o grau de inovação (H₁), existe relações positivas entre o comportamento estratégico e o grau de inovação, considerando que o comportamento estratégico mais prospectivo favorece ao aumento no grau de inovação de MPEs de serviço.

O presente artigo está dividido nas seguintes partes: o comportamento estratégico a partir do modelo de Miles e Snow; as relações entre o comportamento estratégico e a inovação, mensurando a inovação; procedimentos metodológicos; análise e discussão dos resultados; conclusões; agradecimentos e referências.

2. O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DO MODELO DE MILES E SNOW

Identificar os tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional, é de total importância para a tomada de decisões e alinhamento estratégico gerando o desenvolvimento e manutenção da competitividade. De forma que se tornou imprescindível o estudo da estratégia organizacional de maneira mais abrangente, que ofereça melhores qualidades conceituais.

Dessa forma, destaca-se o modelo teórico de Miles e Snow (2003). Para estes autores, as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégicos relativamente estáveis para se alcançar o alinhamento com as condições ambientais (LANG *et al.*, 2014).

Assim, as principais características das tipologias resultantes do estudo desenvolvido por Miles e Snow (2003) é que as suas tipologias de estratégias genéricas, por serem abrangentes podem ser aplicadas em empresas de qualquer porte.

A primeira é a estratégia Prospectora. Conforme Martins *et al.* (2008; 2014) essas organizações apresentam uma postura competitiva e agressiva, devido à vontade de estar sempre à procura de novas oportunidades. Por realizar altos investimentos em pesquisa e em novos produtos, acabam por correrem altos riscos em caso de uma possível não aceitação do novo produto ou serviço. Miles e Snow (2003) afirmam que

devido a permanente procura por inovações, há uma tendência de perda parcial da eficácia.

A estratégia Defensiva envolve organizações que possuem pouco conhecimento acerca de produto-mercado. Assim, elas possuem barreiras para possíveis mudanças na parte tecnológica, estrutural ou método de operações, admitindo o foco na exatidão das operações. Seguindo esse mesmo raciocínio, Scherer e Mussi (2000) atestam que essas empresas buscam a criação de um conjunto consistente de produtos e/ou serviços que são conduzidos a um segmento de mercado específico.

A estratégia Analítica apresenta características intermediárias entre as estratégias defensiva e prospectora, de acordo com Martins *et al.* (2008). Para Miles e Snow (2003), as organizações que trabalham com esse tipo de estratégia acabam funcionando com dois tipos de produto-mercado, um bastante rígido, no qual não se modifica, e outro que é suscetível à mudança. Para Bott *et al.* (2006), o produto-mercado rígido se utiliza de estrutura e mecanismos padronizados e axiomatizados, enquanto que no produto-mercado em mudança as estratégias mais auspiciosas da concorrência são utilizadas pelas organizações analíticas.

A última estratégia é a Reativa. Para Miles e Snow (2003) os gestores conseguem ter uma visão perceptível referente às mudanças e as dúvidas presentes na organização, no entanto, não conseguem tomar decisões capazes de mudar essa realidade de forma eficaz, só reagindo às pressões de outras empresas por meio da dinâmica do ambiente. Devido a isso se encontram em desvantagem por não conseguirem ter uma postura proativa capaz de equipará-la as outras organizações. Este modelo, portanto, se caracteriza pela falta de alinhamento entre ações, processos, e estrutura (VIDAL, BARBOSA E BOUZADA, 2014).

Assim, pode-se perceber que cada tipo de estratégia do modelo proposto carece de um ajuste particular de tecnologia, estrutura e outros processos envolvidos, não havendo a predominância de um tipo sobre outro, pois fica visível o estado de interdependência entre as diversas áreas funcionais da empresa.

3. AS RELAÇÕES ENTRE COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E INOVAÇÃO

A intensificação no processo de mudança ambiental tem gerando novos desafios competitivos para as organizações exigindo assim que as empresas estejam em um processo constante de inovação, que podem ser em produtos, serviços, operações,

processos e pessoas (LEVITT, 1960; AAKER, 2001; PORTER, 2004; PRAHALAD; HAMEL, 2005; LUI; OLIVEIRA, 2015). Assim, Schumpeter (1997), afirma que a inovação é caracterizada como um elemento fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações. Dento de uma perspectiva prática Tidd; Bessant; Pavitt (2008) define a inovação como um conjunto de competências e habilidades que se possibilite estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas.

Todavia, para se alcançar o diferencial competitivo, o processo de inovação não depende, unicamente, das grandes ideias dos profissionais ou da quantidade de recursos financeiros investidos nos esforços inovação. Ao considerar o sistema organizacional e suas múltiplas relações o processo de inovação, passa a depender em grande parte, da forma como esta inovação é gerida, ou seja, as práticas de gestão adotadas na implementação das inovações (VARGAS, 2007; PEREIRA et al, 2014). Desta forma, destaca-se importância de se estabelecer um relacionamento entre o processo de inovação com elementos da cultura, estrutura e da estratégia e recursos organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; CARVALHO; RONCHI, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; HEINZMANN E MACHADO, 2015)

Desta maneira se buscou na literatura sobre inovação estudos que fundamentassem essa relação com comportamento estratégico, e que permitisse a identificação de conceito e até mesmo as lacunas teóricas existentes entre os construtos o que possibilitará para realidade deste estudo estabelecer comparações entre os resultados deste estudo com o estado da arte.

AUTORES	ASPECTOS DESTACADOS
Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000).	Formação da escola do empreendedorismo, o processo de formação de estratégias é influenciado pela atitude empreendedora, que é basicamente caracterizada por: criatividade e busca por novas ideias; busca de oportunidades por meio de monitoração permanente de mudanças ambientais, iniciativa, persistência, aceitação de riscos; estabelecimento de redes de contatos, persuasão, liderança e autoconfiança; estabelecimento de visão e de metas e controles para atingi-la .
Vyas (2005).	Relações entre os resultados do negócio com o seu grau de inovação
Vargas (2007).	O processo de inovação é endógeno - está associado às estratégias adotadas segundo as estruturas de governança específicas, e não com o impacto das inovações advindas da indústria.
Quandt, Silva Junio, Procopiuck (2008).	Dificuldade do empresário em inserir a inovação na estratégia competitiva.
Langfield-Smith (2007) .	Examinaram como os SCG estão implicados na relação entre estratégia de diferenciação e inovação de produtos.
Bueren, Oro (2014).	Evidência conexões entre estratégia de diferenciação e inovação de produtos e desenho dos SCG, cuja relação é confirmada pelo uso dos controles formais e pela inovação de produtos

Kelm et al (2014).	Necessidade de construção de paradigmas organizacionais que possibilite a compreensão do posicionamento competitivo em relação aos mercados, indústria e a concorrência, compreendendo como em permanente provisoriedade competitiva.
Pereira et al (2014).	Alinhamento entre as ações estratégicas com as inovações em processos para atender a duas finalidades principais: possibilitar alcançar novos mercados e oferecer produtos/serviços novos ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado
Zonatto, Schuh, Zonatto (2014).	O desenvolvimento de recursos estratégicos contribui com o processo de criação da inovação, estabelecendo vantagem competitiva sustentável e agregando valor às organizações.
Ferreira, Bubach e Silva Júnior (2014).	Estrategista inteirado com o processo dos feedbacks.
Heinzmann e Machado (2015).	Valores e dimensões; Estágios de internacionalização.

Quadro 01: Visões e aspectos da relação da inovação com a estratégia

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com base nas contribuições dos teóricos apresentadas no Quadro 01 pode-se verificar que para se estruturar um processo de inovação permanente em uma organização é necessário atentar para o complexo conjunto de fatores, como a estratégia, estrutura, sistemas, pessoas e cultura, visto que não se pode alcançar um desempenho favorável no processo de inovação em um ambiente onde não há sinergia entre essas dimensões (MILES, SNOW, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; ZANIN, MACHADO, SEHNEM, 2011; MARTINS *et al.*, 2014; POWELL, 2014. Assim, pode-se inquirir que para se formar um processo de inovação que atinja uma sustentabilidade e gere a vantagens competitivas as organizações necessitam atentar para o seu comportamento estratégico.

4. MENSURANDO A INOVAÇÃO

O objetivo de realizar uma avaliação da inovação sé dá pela possibilidade de mensurar o grau desta, encontrado quais são os principais pontos fortes e fracos, de uma determinada empresa em seu processo de gestão das suas capacidades essenciais para se inovar. Uma das ferramentas utilizada está baseada no Radar da Inovação, desenvolvida inicialmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptada à realidade de Micro e Pequenas (MPes) brasileiras por Bachmann e Destefani (2008) e SEBRAE (2010) conforme Quadro 02.

Dimensões	Variáveis
Dimensão Oferta	1) novos mercados*; 2) novos produtos; 3) ousadia; 4) resposta ao meio ambiente 5) design 6) inovação tecnológica*.
Dimensão Plataforma	7) sistema de produção 8) versões de produto.
Dimensão Marca	9) proteção da marca 10) alavancagem da marca.

Dimensão Clientes	11) identificação de necessidades 12) identificação de mercados 13) uso de manifestações dos clientes-processos* 14) uso de manifestações dos clientes-resultados.
Dimensão Soluções	15) soluções complementares 16) integração de recursos.
Dimensão Relacionamento	17) facilidades e amenidades 18) informatização.
Dimensão Agregação de Valor	19) uso dos recursos existentes e 20) uso das oportunidades de interação.
Dimensão Processos	21) melhoria dos processos; 22) sistemas de gestão; 23) certificações; 24) softwares de gestão; 25) aspectos ambientais e 26) gestão de resíduos.
Dimensão Organização	27) reorganização; 28) parcerias; 29) visão externa; e 30) estratégia competitiva.
Dimensão Cadeia de Fornecimento	31) cadeia de fornecimento
Dimensão Presença	32) pontos de venda; e 33) intermediação
Dimensão Rede	34) diálogo com o cliente
Dimensão Ambiência Inovadora	35) fontes externas de conhecimento I; 36) fontes externas de conhecimento II; 37) fontes externas de conhecimento III; 38) fontes externas de conhecimento IV; 39) propriedade intelectual; 40) ousadia inovadora; 41) financiamento da inovação; e 42) coleta de ideias.

Quadro 02: Radar da inovação: dimensões e variáveis

Fonte: Adaptado de Bachmann; Destefani (2008); Neto; Teixeira, (2014).

* Por questões de adequações do modelo, os itens em destaque não compõem a avaliação de empresas de serviço.

O modelo proposto por Bachmann e Destefani (2008), difere do modelo original, pois este acrescentou a dimensão ambiência inovadora ao instrumento, compondo o modelo geral com 42 variáveis, sendo o instrumento aplicado para mensurar o grau de inovação em empresas de serviços, para se adequar as peculiaridades destas, são compostas por 39 variáveis. Assim, foram excluídas do instrumento original as variáveis: “novos mercados”, “inovação tecnológica” e “uso de manifestações dos clientes-processos”.

O processo de mensuração do grau de inovação (GI) se dá pelo somatório das médias de obtidas em cada dimensão do Radar, dividido pelo total das dimensões, que compõem o Radar da Inovação. Assim, Radar da Inovação é mensurado por uma escala que tem uma variação entre 1, 3 e 5, que segundo Neto; Teixeira, (2014), esses valores indicam a classificação do grau de inovação da empresa conforme indicado no quadro 03.

Tipo de Empresa	Definição	Pontuação no Grau de Inovação (GI)
Inovadora Sistêmica	É aquela que inova sistematicamente.	O GI tem valor igual ou superior a 4.
Inovadora Ocasional	É a empresa que inovou nos últimos 3 anos, mas não possuem ações sistêmicas.	O GI tem valor igual ou superior a 3 e abaixo de 4.
Pouco ou nada inovadora	É a empresa que inova pouco ou não inova.	O GI tem valor igual ou superior a 1 e abaixo de 3. Se a pontuação do GI for 1(um) a empresa não é inovadora.

Quadro 03: Classificação das empresas pela pontuação do grau de inovação.

Fonte: Adaptado de Bachmann; Destefani (2008); Neto; Teixeira, (2014).

Feita a discursão teórica que norteará a análise dos dados da pesquisa, serão apresentados no tópico seguinte os procedimentos metodológicos adotados para conduzir a pesquisa bem como os resultados e conclusões.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se como sendo do tipo explicativo, conduzido através de *survey* analítica, de natureza quantitativa. Para identificar o comportamento estratégico, utilizou-se o modelo teórico de Miles e Snow (2003), adaptado do instrumento desenvolvido por Conant, Monkwa e Varadajan (1990), para isso foi aplicado um questionário composto por 11 variáveis para estratégia no qual os valores próximos de 1 representam uma estratégia defensiva e próximos a 5 uma estratégia prospectiva. Para a mensuração do grau de inovação (GI) foi utilizado o Radar da Inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2008), adaptado para organizações de serviços, composto por 39 questões (variáveis), sendo mensuradas com uma escala de variação entre 1, 3 e 5, o qual permite classificar as organizações pelo grau como inovadora sistemática ($GI \geq 4$), inovadora ocasional ($GI < 4$ e $GI \geq 3$) e Pouco ou nada inovadora ($GI < 3$) (NETO; TEXEIRA, 2014).

A população deste estudo foi composta por 377 (trezentas e setenta e sete) gestores das empresas de serviço participantes do Programa SEBRAE/CNPq, Agentes Locais de Inovação/ALI, ciclo 2014-2016, situadas na cidade do Natal/RN. Foi utilizado como procedimento de escolha da amostra, a amostra probabilística aleatória simples.

De acordo com o cálculo realizado, para um erro amostral de 5% e confiabilidade de 99% seriam necessárias 241 observações. Sendo assim, foram enviados 280 questionários, aplicados presencialmente pelos Agentes Locais de Inovação – Bolsistas CNPq ExtB atuando na região metropolitana de Natal/RN, no período de maio/2014 a março/2015, tendo retornado 260 questionários em condições de tabular.

Os dados coletados foram analisados objetivando identificar a variação do grau de inovação das empresas em função do comportamento estratégico destas. Para tal, foi utilizada a análise de regressão múltipla. Para Wooldridge (2013, p. 64) a regressão múltipla é um modelo preditivo que “permite controlar explicitamente muitos outros fatores que, de maneira simultânea, afetam a variável dependente”. Para efeito desse

estudo foi considerada como variável dependente o comportamento estratégico adotado pelas empresas. As variáveis independentes foram consideradas como sendo os “ a estratégia organizacional” (EstratOrg), bem como as variáveis de controle “Número de Funcionários” (Funcionários), “Tempo de atuação da Empresa no mercado” (TempoAtuação).

Por fim, buscando assegurar os padrões éticos da pesquisa quantitativa e, com o objetivo de fortalecer a transparência, o instrumento de pesquisa, e o banco de dados poderão ser disponibilizados mediante solicitação ao autor.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com objetivo mensurar o grau de inovação a partir do comportamento estratégico de Micro e Pequenas Empresas que atuam no setor de serviço da região metropolitana de Natal, buscou-se inicialmente identificar por meio do cálculo da média e do desvio padrão o grau de inovação (GI) bem como o comportamento estratégico médio das Micro e Pequenas Empresas – MPEs, estudadas conforme dados da Tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Estatísticas descritivas

Variáveis	Observações	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Comportamento Estratégico	260	2,75**	0,88	1	5
Grau de Inovação Total	260	2,47**	0,64	1	4
Dimensão Oferta	260	2,62	1,09	1	5
Dimensão Plataforma	260	3,71***	1,20	1	5
Dimensão Marca	260	3,66***	1,08	1	5
Dimensão Clientes	260	2,56	1,06	1	5
Dimensão Soluções	260	1,85	0,96	1	5
Dimensão Relacionamento	260	3,27***	1,39	1	5
Dimensão Agregação de Valor	260	1,76	0,95	1	5
Dimensão Processos	260	1,99	0,78	1	5
Dimensão Organização	260	2,15	0,84	1	5
Dimensão Cadeia de Fornecimento	260	2,05	1,50	1	5
Dimensão Presença	260	1,59*	0,86	1	5
Dimensão Rede	260	2,91	1,59	1	5
Dimensão Ambiência Inovadora	260	1,96	0,54	1	4
Empregados	260	15,5	16,76	1	114
Tempo de Atuação	260	10,20	8,08	1	36

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Ao analisar o comportamento estratégico das empresas estudadas (Tabela 01), observa-se um valor médio de 2,75 com desvio padrão de 0,88, o que representa a existência predominante de uma estratégia transitando entre uma postura analisadora e prospectiva. Segundo Miles e Snow (2003), esses resultados demonstram uma postura, mais analisadora do mercado, o que gera uma inovação moderada, equilibrando

eficiência e aprendizagem. Assim, o resultado para o comportamento estratégico ajuda a compreender o tempo médio de atuação destas empresas, com média de 10,20 anos, pois nota-se uma postura mais analítica e de equilíbrio nas decisões estratégicas, além de aliar com aspectos de busca por uma postura mais aguerrida no mercado, a partir da ênfase em investimentos na pesquisa e na criatividade. No entanto, estas características trazem mais riscos para inovação, pois há um controle firme de custos com pouca flexibilidade e adaptabilidade, uma vez que esse posicionamento de mercado apesar de estar mais direcionada a uma postura prospectiva está no limite inferior do comportamento o que reflete em ações mais conservadoras. Neste aspecto, pode-se relacionar o comportamento ao número médio de funcionários por empresa, sendo este, 15,5, com um desvio-padrão de 16,76, esta disparidade entre os resultados deve-se pela variabilidade entre os valores máximos e mínimos de funcionários por empresas.

Quanto ao resultado geral do radar identificou-se um GI médio de 2,47, com desvio padrão de 0,64, o que segundo Neto; Texeira, (2014), as empresas de serviço estudadas são pouco ou nada inovadoras, todavia, destacam-se algumas dimensões do radar com a valor médio de GI superior a 3,0, que são as dimensões plataforma (3,71), marca (3,66) e relacionamento (2,27), o que caracteriza o processo de inovação nessas dimensões como ocasional (BACHMANN; DESTEFANI, 2008; NETO; TEXEIRA, 2014), o que está alinhado ao comportamento estratégico que encontra-se com um índice transitório entre um comportamento estratégico analítico e prospectivo (MILES E SNOW, 2003).

A Tabela 2 apresenta os resultados dos 3 modelos de regressão múltipla estimados neste artigo. Para o primeiro modelo, foram utilizadas as seguintes variáveis: Comportamento Estratégico (EstOrg) sendo mensurado de 1 a 5, em uma escala que representa a postura estratégica da organização, sendo 5, o nível máximo designado a aprendizagem, estrutura adaptável e descentralizada, sendo denominada por Miles e Snow (2003) de estratégia prospectiva, e 1, o nível Orientação para eficiência; comando centralizado e rigidez no controle de custos, sendo este comportamento denominado de estratégia defensiva; Número de Funcionários (Funcionários); Tempo de atuação da Empresa no mercado (TempoAtuação).

Como variável dependente, apresenta-se o radar das empresas estudadas com o grau de inovação (GI) médio das empresas estudadas, sendo mensurado de 1 a 5, em uma escala que representa o grau de inovação diagnosticado, sendo 5 o nível máximo de inovação, denominada por Neto; Texeira (2014); Bachmann; Destefani (2008) de inovação sistêmica, e 1, ausência de inovação.

Tabela 2: Resultados dos modelos de regressão múltipla

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	0.9586408 *** (0.0957)	0.9613839 *** (0.0914)	0.924418 *** (0.0946)
EstratOrg	0.4683318 *** (0.0384)	0.4682073 *** (0.0383)	0.5043748 *** (0.0351)
Funcionários	0.0056001 *** (0.0015)	0.005628 *** (0.0015)	-
TempoAtuação	0.0002777 (0.0024)	-	0.002419 (0.0026)
R ²	0.63	0.63	0.61
Estatística F	107.38	161.17	105.96
Amostra	260	260	260

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O modelo 1 apresenta a regressão que levou em considerações todas as variáveis de controle. Nesta estimação, o coeficiente de explicação (R^2) é de 0.63, ou seja, 63% da variação no grau de inovação das empresas é explicado pelas variáveis preditoras.

A variável “EstratOrg”, variável de interesse do estudo, mostrou-se estatisticamente significativa a 1%, e seu coeficiente representa que o aumento de uma unidade na escala de cultura organizacional aumenta o grau de flexibilidade estratégica em 0.46 pontos. Este resultado corrobora com outros estudos, quando se analisam as relações entre estratégias e inovação, na medida em que estratégias organizacionais com um perfil mais centralizador e burocrático tendem a favorecer ou reduzir o grau de inovação. Estes resultados identificados estão alinhados a outros estudos antecessores como de Zonatto, Schuh, Zonatto (2014) o qual identificaram que o desenvolvimento de recursos estratégicos contribui com o processo de criação da inovação, estabelecendo vantagem competitiva sustentável e agregando valor às organizações. Como também com os resultados dos estudos de Bueren; Oro (2014) os quais evidenciaram a conexão entre estratégia de diferenciação e inovação.

No que diz respeito ao tempo de atuação da empresa (TempoAtuação), tal variável não se mostrou estatisticamente significativa. Foram testadas as hipóteses da normalidade (Shapiro-Wilks), multicolineariedade (Valor inflacionado VIF) e Homoscedasticidade (teste de White). Os resultados indicam que a amostra possui distribuição normal, sem multicolineariedade perfeita, mas apresenta heteroscedasticidade. Desse modo, foi realizada uma estimação robusta para o modelo.

Já o modelo 2 apresenta como variáveis de controle o número de funcionários. O coeficiente da variável de interesse, comportamento estratégico (EstratOrg), mostrou-se bastante semelhante ao modelo 1, sendo estatisticamente significativa a 1%, e com magnitude de aproximadamente 0.46 pontos.

O número de funcionários mostrou-se estatisticamente significativa a 1%, com efeito positivo, indicando que empresas de maior porte tendem a ter uma estratégia mais flexível. O coeficiente de explicação do modelo é de 0.63. Este resultado é interessante, quando se compara com o resultado gerado na pesquisa de Reis (2007), na qual pequenas e médias empresas (objeto de estudo da pesquisa) apresentaram a predominância de um modelo estratégico defensivo. Assim, estes estudos confirmam que quanto maior for a organização, maior a possibilidade de adoção de estratégias flexíveis. Este modelo também apresentou heteroscedasticidade.

Por fim, foi estimado o terceiro modelo, utilizando como controles as variáveis “TempoAtuação”. Os resultados são semelhantes aos modelos apresentados anteriormente, todavia a variável de que mensura o tempo de atuação da empresa no mercado não se mostrou estatisticamente significativa. O poder de explicação do modelo (R^2) passou a ser de 0.61 (61%). Por apresentar heteroscedasticidade, também foi utilizada uma estimação robusta.

7. CONCLUSÕES

Objetivando mensurar o grau de inovação de MPEs a partir das relações entre tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (2003) com o grau de inovação proposto Sawhney, Wolcott, Arroniz, (2006); Bachmann; Destefani (2008), o presente estudo possibilitou a compreensão e identificação do comportamento estratégico de MPEs, como uma variável independente e a sua influência sobre o grau de inovação, variável dependente, em empresas de serviço participante do Programa Agentes Locais de Inovação da região metropolitana de Natal/RN.

Desta forma, ao se analisar o comportamento estratégico presentes nas empresas de serviço, notou-se o predomínio de duas estratégias propostas por Miles e Snow (2003), que são as estratégias analisadoras e prospectivas. Traçando um paralelo entre essas duas, pode-se afirmar de que as lojas que apresentaram a tipologia analisadora possuem um perfil mais conservador e controlador com seus processos, que oferece uma maior resistência às mudanças. Em contrapartida, as MPEs que apresentaram a tipologia prospectiva se caracterizaram por serem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças, focando na área de pesquisa e inovação, sendo favorável ao ambiente de inserção.

Quanto ao resultado do radar da inovação identificou-se o predomínio de um grau de inovação abaixo de 3,0, o que indica a necessidade pela busca de um maior

alinhamento entre as estratégias empresariais e as ações de inovação adotada pela empresa, o que poderá ser analisado em estudos futuros uma vez, que esta pesquisa foi realizada no início do ciclo 2014/2016 do programa ALI no estado do RN, ainda com o primeiro diagnóstico do Radar da Inovação – R0.

Os resultados da análise da regressão múltipla indicaram uma forte influência do comportamento estratégico na definição do grau de inovação da MPEs, resultados estes confirmados ao se observar os percentuais de explicação do modelo, bem como o valor da estatística t da variável “EstratOrg” em relação à variável dependente. Estes resultados confirmam que, considerando os modelos de estratégia e inovação estudados nesta pesquisa, quanto mais dinâmico e flexível for o comportamento estratégico, maior será a capacidade de inovar das empresas. Todavia, é importante destacar que apesar do modelo ter apresentado distribuição normal, sem multicolineariedade perfeita, ele apresentou heteroscedasticidade, tendo sido utilizada a estimação robusta, considerando o tamanho da amostra para que se fosse possível utilizar as estatística t e F.

Por fim, os resultados identificados com o presente estudo confirmam as suposições da teoria quando apontam uma necessidade de se promover um alinhamento do comportamento estratégico da organização com o processo de inovação, sendo esta estratégia uma das questões relevantes para a implantação de um processo de inovação sustentável.

Para estudos futuros, recomendam-se pesquisas que tratem especificamente cada tipo de estratégia expostas pelo modelo, observando suas características e verificando quais destas contribuem para se garantir a eficácia no processo de formação e implementação de inovações.

AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE e ao CNPq, por apoiar o desenvolvimento de MPEs em todo território nacional e possibilitado e financiado esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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: 30 jun. 2015.

- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J., & SAMBROOK, S. . Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BCB, Banco Central do Brasil. **Histórico das taxas de juros**. 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>>. Acesso em: 01/08/2015.
- BEUREN, I M. Oro, I. M. Relação entre Estratégia de Diferenciação e Inovação, e Sistemas de Controle Gerencial. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n, 3, p. 258-301, mai/jun, 2014.
- CNC, Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **EmpresometroMPE**. 2015. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas#>>. Acesso em: 01/08/2015.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, set. 1990.
- GIGET, Marc. Technology, innovation and strategy: recent developments. **International Journal of Technology Management**, vol.14, n. 6/7/8, p.613-634, 1997.
- HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, J. R. A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. **Organization Studies**, New York, v. 21, n. 5, p. 9711004, 2000.
- HEINZMANN, L. M.; MACHADO, D. D. P. N. Cultura Organizacional e estágios de internacionalização: um estudo em quatro empresas do segmento de metal-mecânico-elétrico brasileiro. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 2, p. 35-66, mar./abr. 2015.
- HOGEFORSTER, M. Future Challenges for Innovations in SMEs in the Baltic Sea Region. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 241-250, 2014.
- HULL, F. M. Innovation strategy and the impact of a composite model of servisse product development on performance. **Journal of Service Research**, New York, v. 7, n. 2. p. 167-180, 2004.
- KELM, et al. A Inovação como Estratégia Competitiva das Organizações: Um Ensaio Teórico. *Revista de Administração IMED/RAIMED*, Rio de Janeiro, v8, n3, p. 284-310, 2014.
- LANG, J. *et al.* Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico dos gestores de IES. **Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE**, v. 6, n. 1, p. 56-73, jan./mar. 2014.
- LANGFIELD-SMITH, K. **A review of quantitative research in management controls systems and strategy**. In C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shields (Orgs.). *Handbook of Management Accounting Research*, v. 2, p. 753-783. Oxford, UK: Elsevier, 2007.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960
- MARTINS, T. S. *et al.* A Influência da Tipologia Estratégica de Miles e Snow no Grau de Orientação para o Mercado em Instituições de Ensino Fundamental e Médio do

Estado do Paraná. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 7, n. 2, p. 125-137, 2008.

_____. Empreendedorismo inovador gerado pelas incubadoras de base tecnológica: Mapeamento da produção científica até 2013. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 2, p. 86-108, 2014.

MILES, R. E; SNOW, C C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford. Stanford Business Books, p. 29, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, p.130, 2006.

NÉTO, A. T. S.; TEXEIRA, R. M. Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do projeto agentes locais de inovação. **Brazilian Business Review, BBR**, Vitória, v. 11, n. 4, p. 1 - 29, jul.-ago. 2014.

PRAHALAD C.K.; HAMEL G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PEREIRA, et al. Relação entre inovação e estratégia: um estudo de caso em uma empresa de TIC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.7, n.2, p. 68-98, 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

POWELL, T. C. Strategic management and the person. **Strategic Organization**, v. 12, n.3, p. 200-207, 2014.

QUANDT, C.O.; SILVA JUNIO, R. G.; PROCOPIUCK, M. Estratégia e inovação: análise das atividades de P&D no setor elétrico brasileiro. **Revista Brasileira de Estratégia, REBRAE**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 243-255, maio/ago. 2008.

REIS, J. A. F. **Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo dde suas comparações em indústrias de pequeno e médio porte**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifca Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

RIEG, D. L.; ALVES FILHO, A. G. Estratégias tecnológicas e desempenhos inovadores das PMEs de equipamentos médico-hospitalares de São Carlos e Ribeirão Preto. **Produção**, v. 17, n. 2, p. 273-285, 2007.

SANTOS, T. L.; ZILBER, M. A. Relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas e o processo de inovação: estudo de caso de uma empresa do setor de serviços de valor agregado. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.4, p.213-234, out ./dez. 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper, 1950.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE/SP. **Inovação e competitividade nas MPEs brasileiras**. São Paulo: Sebrae, 2009.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, p. 75-81, abr. 2006.

TEXEIRA, R. M.; FEITOZA, R. A. A. Inovação na Pequena Empresa: Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 à 2014. **Revista Micro e Pequena Empresa - FACCAMP**, v.9, n.1, p. 90–102, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VARGAS, E. R. Relação entre estratégia e inovação em serviços: análise de casos no setor hospitalar. **O&S**, v. 14, n. 40, p. 17-27, jan/mar, 2007.

VICK, T. L.; MACHADO, D. D. P. N. Desafios organizacionais do século XXI: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas. *Revista. Adm. Mackenzie/RAM*, São Paulo v. 16, n. 6, p. 14-19, 2015.

VYAS, V. Imitation, incremental innovation and climb down: a strategy for survival and growth of new ventures. **Journal of Entrepreneurship**, v. 14, n. 2, p. 103-116, 2005.

WHITLEY, Richard. The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, v.21, n.5, p. 855-886, 2000.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introdução à econometria: uma abordagem moderna**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ZANIN, E. R. M.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: estudo de caso em agroindústria do oeste de Santa Catarina. **Revista de Gestão Organizacional – RGO**, v. 4, n. 2, jul./dez. 2011.

ZONATTO, V. C. S.; SCHUH, C; ZONATTO, P. A. F. Contribuição dos Recursos Estratégicos nos Processos de Criação da Inovação em uma Rede de Cooperação Hoteleira. **Turismo em Análise**, v. 25, n.3, p. 700-732, 2014.

ZOLLO, M., & WINTER, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v.13, p. 339-351, 2002.

AVALIAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS PECULIARIDADES E SINGULARIDADES DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – RN.

Napiê Galvê Araújo Silva

O referido artigo procura realizar uma avaliação e caracterização do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI, do Sebrae-RN, a partir de uma análise comparativa das peculiaridades, especificidade e singularidades dos desafios enfrentados pelos agentes, dado a dispersão territorial de todas as empresas atendidas por cada agente, bem como o acompanhamento, evolução, e gestão da inovação em empresas dos mais variados segmentos e setores da economia, dentre outras particularidades intrínsecas apenas vivenciadas pelos agentes do interior do Estado quando comparada as benesses da execução do referido do programa na realidade da grande Natal, em decorrência do conglomerado empresarial em um mesmo perímetro. A metodologia utilizada, foi a aplicação de questionário semi-estruturados, com perguntas fechadas de múltipla escolha junto aos 18 agentes que atuam nos setes escritórios regionais do Sebrae-RN no interior do Estado. A referida pesquisa pode comprovar que o acompanhamento por cada agente do interior do Estado, possuem graus de dificuldades maiores em decorrência da dispersão espacial de suas empresas acompanhadas, bem como a diversidade de segmentos e setores dado a escassez de empreendimentos similares em um mesmo município.

1. INTRODUÇÃO

Dado a complexidade da competitividade no mercado nos dias atuais, a arte e capacidade de empreender e inovar, acaba se tornando atitudes e ações comportamentais imprescindíveis para a manutenção e reprodução das empresas nesse processo de seleção darwiniana, que se chama competitividade concorrencial. Nesse contexto, as empresas passam cada vez mais a despende recursos de toda e qualquer ordem, sejam eles de capital financeiro, humano e social, para galgar parcelas cada vez maiores nos mercados.

Podemos perceber que esse cenário acima, se caracteriza como um desafiar-se diário por partes de todas as empresas, independentemente dos fatores: porte, trajetória, localização e reputação no mercado. Dessa forma, quando nos reportamos para os estabelecimentos, como as Empresas de Pequeno Porte – EPP, e Microempresas – ME. Todo esse cenário possui um peso maior, principalmente, em razão da ausência dos fatores anteriormente citados, pois as mesmas necessitam despende de condições quase sobrenaturais para se manter e se reproduzir em termos de sobrevivência nesse ambiente

competitivo e de seleção natural. Dado que as mesmas precisam concorrer com empresas de maiores portes que já possuem solidez competitiva nesse cenário apresentado.

Portanto a capacidade de inovar das EPP e ME se apresenta como fatores condicionantes, ou melhor, dizendo como trampolim, para galgar escopo e escala de produção, vendas ou prestação de serviços, nos setores da indústria, comércio e serviços respectivamente. Assim o Serviço Brasileiro de apoio a Micro e Pequena empresa – Sebrae, lançou o Programa Agentes Locais da Inovação – ALI, que se propõe a levar as EPP e ME, mapeamento e diagnóstico dos seus principais gargalos nas mais diversas áreas que contempla essas empresas. Sejam estes nos enfoque de Gestão ou Tecnológica, dando uma maior ênfase nas inovações desse último enfoque, para que as mesmas possam obter construir e desenvolver a cultura da inovação.

Esse artigo se propõe avaliar e caracterizar a atuação do Programa ALI no interior do Estado do Rio Grande do Norte - RN, a partir das especificidades, demandas e características das empresas que se encontram nas pequenas e médias cidades interioranas, e que possuem peculiaridades singulares, quando comparada a execução do referido programa na capital do Estado. Características essas que lançam também desafios particulares e localizados, que se manifestam apenas na execução das empresas que se encontram localizadas nos municípios fora da Capital ou Região Metropolitana – RM dos grandes conglomerados urbanos do país, no nosso caso, as empresas que se encontram fora da RM de Natal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O acentuado ritmo de mudanças tem deixado o ciclo de vida dos produtos e processos produtivos cada vez mais curtos. Torna-se necessária a renovação e assimilação rápida de amplos conjuntos de conhecimentos aplicados (REIS, 2004 apud GALVÊ, 2010). Esses conhecimentos devem estar direcionados à geração contínua de vantagens competitivas, de modo que a organização possa sempre se manter a frente da concorrência.

As inovações tecnológicas apresentam-se como fatores fundamentais de diferenciação, mudança e desenvolvimento no cenário econômico mundial. Conforme Reis (2004 apud Galvê, 2010), a eficácia e a eficiência com que o conhecimento tecnocientífico é produzido, transferido, difundido e incorporado aos produtos e

serviços é que determina o desenvolvimento econômico e social de diversos países e o êxito das empresas, principalmente industriais.

Para Franko (1989 apud Sbragia, 2006) não é apenas para o caso de países que existe uma relação de dependência entre inovação tecnológica e desenvolvimento, ela também existe quando se examina o contexto das empresas industriais, uma vez que a inovação tecnológica é um dos principais atributos que determinam o crescimento econômico atual no mundo industrializado. Aplicação de inovações tecnológicas permite que as empresas ganhem espaço e ampliem sua atuação no mercado, adquirindo conhecimento, maior eficiência e qualidade para seus processos, aumentando assim seu valor perante aos clientes, resultando em um menor custo e maior margem de rentabilidade, podendo ser definidas como a exploração de conhecimentos e técnicas voltadas para obtenção de novas formas de produzir e comercializar produtos, que geram vantagens competitivas de médio em longo prazo para as organizações.

A concorrência é vista como um processo ativo de concepção de espaços e oportunidades por meio de inovações, não se limitando apenas a mudanças tecnológicas, mas, considerando a inovação como qualquer esforço que busque o desenvolvimento de novos processos produtivos, bens, fontes de matéria-prima, dimensões gerenciais ou campo de atuação da empresa (BENITES e VALÉRIO, 2004).

Atualmente, as empresas precisam atender simultaneamente às demandas por eficiência, qualidade e flexibilidade, tudo isso acompanhado pela aplicação e utilização de novas tecnologias (Kumpe e Bolwijn, 1994 apud Sbragia et al., 2006). Isso exige que as empresas estejam sempre atentas às novidades em conhecimento técnico, a fim de que possam aprimorar seus processos e manter-se sempre a frente dos seus concorrentes ou, no mínimo, acompanhá-los.

A irregularidade do mercado e o nível de concorrência atual do cenário econômico tornam cada vez mais visível a necessidade das empresas buscarem seu destaque e diferencial na indústria que atuam, evidenciado assim a inovação como meio de atingir esse objetivo. Para que a diferenciação através da inovação se estabeleça como vantagem competitiva sustentável, é necessário que ela seja aplicada na organização de forma contínua, sendo constantemente gerenciada e implementada. A inovação é um processo continuado, que deve ser amplamente gerenciado, como forma de reduzir a variabilidade do processo e para que a empresa cresça e reforce sua capacidade competitiva (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Schumpeter, a partir de seus estudos voltados para a influência que a tecnologia

exercia sobre a dinâmica econômica das empresas, concentrou sua atenção nos efeitos positivos decorrentes das inovações de processo e produto, dando destaque à inovação na teoria do desenvolvimento econômico. Assim, Schumpeter (1912 apud Balestrin; Verschoore, 2008) definiu um conceito para inovação a partir dos seus cinco tipos de abrangência:

- a) Inserção de um novo bem ou de uma nova qualidade a um determinado bem;
- b) Introdução de um novo processo de produção;
- c) Abertura de um novo mercado para a indústria;
- d) Utilização de um novo meio de obtenção de matéria-prima ou produto semi-acabado;
- e) E estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria.

Portanto, a inovação não está ligada apenas a criação de um novo produto ou utilização de uma nova tecnologia, mas envolve diversas atividades de uma indústria e está diretamente relacionada à forma de gestão e organização.

De acordo com Dosi (1988 apud SBRAGIA et al., 2006, p. 47), “a inovação essencialmente está relacionada à descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novos arranjos organizacionais”.

Grande parte da população, ao ouvir a palavra inovação, imagina-a apenas como uma invenção de novos produtos ou mudanças nas funções de produtos já existentes. Tendo em vista a necessidade de diferenciar esses conceitos, Schumpeter (1961 apud Sbragia et al., 2006) dividiu o processo de mudança tecnológica em três estágios:

1. Invenção, que é a ideia em si, traduzida por um modelo de um produto ou de um processo novo (ou aperfeiçoado);
2. Inovação, que sob o ponto de vista econômico, só é concretizada após a primeira comercialização do produto ou processo; e
3. Difusão, que está relacionada à ideia de como se dá a propagação dos produtos ou processos nos mercados potenciais.

Para Scherer e Carlomagno (2009) a invenção não é inovação, não bastando ser novo, tendo que trazer alguma consequência para a empresa. Neste sentido, é preciso transformar as ideias em resultados. Portanto, a inovação se apresenta como uma ideia aplicada aos negócios que gera algum impacto nos resultados da empresa.

O Manual de Oslo (1992 apud Sbragia et al., 2006) admite como inovação tecnológica apenas a criação de um novo produto ou processo, ou a melhoria na

qualidade dos já existentes, considerando os demais conceitos de inovação citados por Schumpeter como atividade inovativa, classificando-as em 7 grupos:

1. Pesquisa e desenvolvimento: trabalho criativo e sistêmico, voltado para o aumento de estoque de conhecimento existente.
2. Engenharia Industrial: aquisições ou mudanças nos equipamentos, métodos e padrões com fim de aplicação em novo processo ou criação de novo produto.
3. Início de produção: treinamento de pessoal, mudanças no produto ou processo e lote experimental.
4. Marketing de novos produtos: atividades relacionadas ao lançamento do novo produto, adaptando-o a diferentes mercados.
5. Aquisição de tecnologia intangível: aquisição de tecnologia em forma de patentes, *know how*, licenças e serviços de conteúdo tecnológico.
6. Aquisição de tecnologia tangível: aquisição de equipamentos e máquinas de cunho tecnológico a fim de inovar produtos e processos da empresa.
7. Design: definição de especificações técnicas e aspectos operacionais necessários para a produção de um novo produto ou implementação de novo processo.

Quanto ao impacto que a inovação tecnológica traz para o desenvolvimento, Reis (2004 apud Galvê, 2010) definiu que ele pode ser incremental ou radical. Para Reis, as inovações incrementais são representadas pelas mudanças técnicas menores, surgem a partir da acumulação de experiências, assim como as melhorias de produto e/ou processos introduzidos posteriormente à inovação original, não resultando, necessariamente, de atividades de P&D, mas de melhoramentos sugeridos por funcionários da indústria ou utilizadores do produto. Ainda segundo o autor, inovações radicais são normalmente resultam de atividades de P&D, são atividades criativas associadas à gestão de mudanças tecnológica maiores que envolvem alterações profundas no conjunto de conhecimentos aplicados, originam produtos ou processos inteiramente novos ou com atributos substancialmente diferentes da versão anterior. Em síntese, a inovação radical é aquela que muda completamente a estrutura produtiva e organizacional de uma empresa, com origem advinda de pesquisas específicas, enquanto a inovação incremental é aquela que é realizada de forma contínua, melhorando processos já existentes de acordo com as sugestões dos usuários.

Hamel (2000 apud Balestrin; Verschoore, 2008) apresentou uma tipologia com

quatro modos de inovação (Figura 1), relacionando os impactos da inovação à sua dimensão componente (produto) e sistêmica (negócio).



Figura 1: Tipologia dos quatro modos de inovação
Fonte: Balestrin; Verschoore, 2008

Segundo Hamel, os quatro modos de inovação se dá da seguinte forma: melhoria contínua se refere a uma inovação incremental em determinado produto ou componente; melhoria contínua de processos de negócios corresponde a uma melhoria contínua no processo de negócio da organização; inovação não-linear se refere a fabricação de um produto completamente novo; e inovação de conceitos de negócios consiste em modificar completamente todo o conceito de um negócio.

O processo de inovação apresenta-se, portanto, de diversas formas e com diferentes impactos na estrutura organizacional de uma empresa, sendo um fator determinante para o desenvolvimento tecnológico, industrial, social e econômico, cuja dinâmica irá depender do contexto onde será aplicada.

A capacidade inovativa de um país ou região é resultante do nível de relação entre os atores econômicos, políticos e sociais, e reflete condições culturais e institucionais historicamente definidas (LASTRES et al., 2005). As características locais do ambiente de inovação irão definir como serão aplicadas as diretrizes para sua efetivação, dificuldades de acesso a conhecimentos, qualificação técnica e insumos.

Ao abordar a função e o caráter da inovação, Cassiolato e Lastres (2003 apud Galvê, 2010) evidenciam que:

- a) A base do processo inovativo é o conhecimento, cuja criação, uso e difusão

sustentam a mudança econômica, estabelecendo-se como importante fonte de competitividade sustentável;

- b) O aprendizado é o mecanismo chave na ação de acumulação de conhecimentos;
- c) A empresa é o ponto central do processo inovativo; porém, esse processo é geralmente interativo, contando com a contribuição de vários agentes de dentro e fora da empresa, com diferentes tipos de informação e conhecimentos;
- d) Os mecanismos de aprendizado e inovação, enquanto processos dependentes de interações, são influenciados por ambientes econômicos, sociais, institucionais e políticos onde se realizam.

A inovação, sendo um processo que se dá de forma contínua, à medida que se vai adquirindo novas técnicas e conhecimentos, tem seu desenvolvimento e desempenho estreitamente dependente da difusão da informação e aprendizado em nível de empresa. Para Balestrin e Verschoore (2008), os resultados da inovação geralmente se baseiam em um conjunto de conhecimentos publicamente disponível que é compartilhado e melhorado a partir de pesquisas científicas e experiências dos usuários.

O processo de inovação, segundo o SEBRAE (2011), e tendo como base o Manual de Oslo (1997), pode ser representado da seguinte forma (Figura 2):

- a) Atividades/esforços de inovação: São representados pelos 7 tipos de atividades inovativas – Pesquisa e Desenvolvimento, Engenharia Industrial, Início de Produção, Marketing de novos produtos, Aquisição de Tecnologia Intangível, Aquisição de Tecnologia Tangível e Design;
- b) Recursos da Inovação: Atividade, orçamento, equipe e instalações de P&D e Design;
- c) Insumos da Inovação: Fontes de financiamento, de informação e cooperação (tópico 2.2.2);
- d) Inibidores da Inovação: Gestores conservadores, mercado recessivo ou protegido, concorrentes fracos, custos e riscos inerentes à inovação, escassez de financiamento próprio ou externo, falta de mão de obra qualificada ou agentes de cooperação, ausência de informações tecnológicas ou de mercado e de serviços técnicos externos.
- e) Incentivos a Inovação: Gestores visionários, capacidade de detectar novas oportunidades tecnológicas e de mercado, atuação em mercado inovador ou novo, existência de concorrência inovadora e destemida, ameaças de mercado, novos entrantes e substitutos, incentivos governamentais a inovação ou ao setor.

- f) Resultados ou Desempenho da Inovação: ganhos decorrentes de inovação de produtos ou processos, como aumento de vida útil, qualidade, mix, abertura de novos mercados ou aumento da participação e variação nos custos.

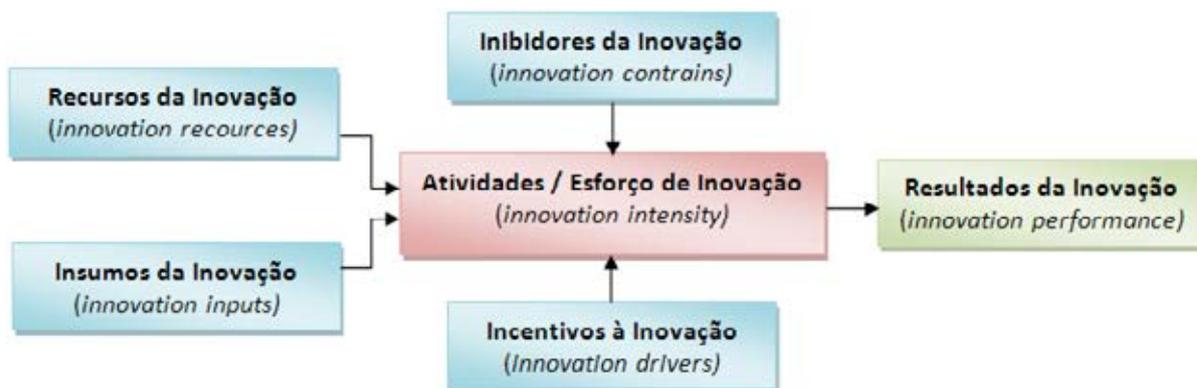


Figura 2: Processo de Inovação
Fonte: SEBRAE, 2011

O processo de inovação, portanto, depende de uma série de fatores internos e externos a empresa, sendo que o ambiente interno e o modo de gestão são elementos de grande influencia no desempenho desse processo.

A inovação se apresenta como um processo sistêmico, que envolve a participação de diversos atores, segundo lógicas e prioridades distintas, e sua realização só é possível em um ambiente de estímulo e incentivo de habilidades e iniciativas de cada um (SBRAGIA et al., 2006).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada a partir da aplicação de 18 questionários semi-estruturados, junto aos agentes locais de inovação – Ali's dos sete escritórios regionais do RN (Mossoró, Pau dos Ferros, Caicó, Currais Novos, Santa Cruz, Nova Cruz, e Açu), lembrando que atuação de cada escritório desse vão varia conforme a gama de municípios de cada região, atuando nos três setores da economia: indústria, comércio e serviços. De acordo com Lakatos e Marconi (1995), a pesquisa quantitativa é representativa de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo.

A escolha do público alvo, para aplicação do questionário foram os próprios ali's, que na sua totalidade são 18 atuando interior do Estado do RN, contra 22 Ali's que

atua na RM de Natal. A escolha da aplicação desse questionário para a avaliação e caracterização da pesquisa, deu-se em decorrência dos mesmos estarem diariamente na lida de visitas constantes a cada uma das 50 empresas, na qual cada Ali estar incumbido, de realizar a sensibilização, diagnóstico empresarial, radar da inovação, matriz de swot, devolutiva e plano de ação; sobre um acompanhamento sistemático e integrado pelo sistemaali do Sebrae.

A presente pesquisa também fez uso de pesquisa bibliográfica sobre a temática da inovação, com enfoque principalmente nas realidades dos empreendimentos EPP e ME, em livros, artigos, periódicos e revistas, que viesse a subsidiar a luz da teoria da gestão da inovação os princípios norteadores da cultura da inovação, como elemento essencial ao ganho de competitividade e sustentabilidade dessas empresas. Conforme, Rauem (1999, p.37) “Em qualquer tipo de pesquisa, é indispensável que se faça uma abordagem teórica sobre o tema no qual se insere o objeto – problema a ser estudado”.

A análise dos dados se deu por meio da utilização da estatística descritiva, demonstrando em valores percentuais as respostas de múltipla escolha de cada questão, nos fornecendo assim, elementos comparativos e sugestivos a futuras alterações e aperfeiçoamento do referido programa na sua execução nas cidades do interior do Estado, dado as particularidades e especificidades dessa realidade, quando comparado com atuação e gestão do referido programa nas empresas da RM de Natal.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No intuito de galgarmos informações que possam nortear a nossa avaliação e caracterização da execução do programa ALI, quando comparado as especificidades da realidade de atuação do mesmo na RM Natal e do interior do Estado, iremos fazer uma descrição de algumas singularidades observadas pelos Ali's do interior do Estado e que podem de uma forma ou de outra repercutir na qualidade e desempenho da avaliação por parte do empresariado local das empresas inseridas no interior do Estado, quando comparada as demais empresas que não se encontram no perímetro da RM Natal.

Assim a tabela 01 nos mostrar o número de cidades que os referidos Ali's pesquisados em média precisam visitar mensalmente, ou quando não, até semanalmente dependendo da necessidade dos empresários, alcance de indicadores, mobilização para ações no escritório regional dentre outros. Diferentemente da realidade da Capital podemos perceber que nenhum dos Ali's pesquisados atua somente na cidade do

escritório regional, dado à limitação do quantitativo de empresas, quando comparado a enorme gama de empreendimentos que a Capital do Estado possui. Mesmo assim, dado a enorme extensão territorial da Capital quando comparado as cidades do interior, a mesma possui a grande vantagem de ter um conglomerado de empresas em uma única cidade que possui uma interligação de comunicação, acesso, e localização de algumas empresas ou setores, em determinados bairros, ruas, ou regiões. Situações similares só se encontrariam nas cidades do interior em caso de cluster ou arranjos produtivos locais, que na ocasião não é comum a todas as cidades ou regiões observadas. Pegando o somatório dos dois últimos estratos da tabela abaixo na qual a atuação dos Ali's se dão acima de cinco, e sete cidades, podemos observar que 89% dos agentes pesquisados têm que percorrer um número considerável de municípios para a execução do seu referido trabalho. Apesar de ambas ficarem na mesma região, algumas dessas cidades acabam tendo uma distancia de 80 km entre as mais extremas, o que acaba dificultando na gestão e administração do tempo em termos de deslocamento, acesso, e até disponibilidade do empresário para receber-lo, o que inviabilizaria nesse último caso no retorno do Ali no dia seguinte para visitar apenas aquela referida empresa, quando comparado aos agentes da RM de Natal.

Tabela 01: Número de cidades atendidas.

Estrato	Percentual
Apenas Uma	-
De duas a quatro cidades	11%
De cinco a sete cidades	55%
Acima de sete cidades	34%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Outra especificidade da atuação e gestão dos Ali's do interior quando comparado com os da RM Natal, é o quantitativo de empresas do por setor e segmento que compõem o grupo das 50 empresas acompanhadas por cada agente. Dado a limitação territorial e o quantitativo populacional dessas referidas cidades, as mesmas não teria como absorver várias empresas do mesmo setor e segmento no mesmo município ou região, fato que inviabilizaria até o próprio funcionamento do mercado, em decorrência de não haver margem de escala tanto na prestação de serviço – serviço, vendas – comércio. Sendo que o único setor que não se enquadraria nessa realidade seria a indústria, que poderia ter escala de produção, dado que as distribuições de seus produtos não se restringem ao próprio município ou região, mas encontraria outro fator limitante, que seriam a escassez de mão de obra ou proximidade ou acesso ao fornecimento de matéria-prima.

Dessa forma, cada agente que atua no interior do Estado necessita pulverizar geralmente as suas 50 empresas, com empreendimentos dos mais variados segmentos dos setores indústria, comércio e serviços, o que acaba resultando em perda de ganhos de escala na gestão e acompanhamento dos referidos empreendimentos, quando comparados com Ali's que possuem todas as empresas do mesmo setor ou segmento. Porque geralmente, as peculiaridades e as especificidades de cada segmento e setor se retratam de formas diferentes, pois as mesmas se encontram em cadeias produtivas diferenciadas, legislações e enquadramentos legais distintos, condições técnicas bastante específicas dentre outros fatores.

Utilizando-se dos dados da Tabela – 02, podemos perceber que 50% dos agentes estão com cinco a sete segmentos, enquanto 39% estão com acima de sete segmentos. Dessa forma, esses Ali's têm que administrar o acompanhamento de empresas, que se destinam a públicos extremamente diferenciados; que necessitam de mão de obra com níveis de especificidades técnicas bastante diferentes; que incorrem em enquadramentos legais, trabalhistas, fiscal e ambiental específicos. Então os Ali's passam a ser um agente generalista, que por um lado é bom em termos de ganho de experiência em vários segmentos nos mais variados setores da economia, mas experiência essa que geralmente se materializa na superficialidade, em decorrência dos mesmos não poderem se dedicar com profundidade e de se especializar em um ou dois segmentos específicos. A gestão de acompanhamento por segmentos ou dentro do mesmo setor traria ao menos uma análise de diagnóstico mais aprofundado e integrado, em razão da similaridade de conflitos, desafios, gargalos, e de experiências exitosas do mesmo segmento/setor, ou seja, poderíamos obter ganhos de escala na administração e acompanhamento de todo o grupo de empresas que estivessem pulverizadas em no máximo dois segmentos da economia.

Tabela 02: Número de segmentos atendidos.

Quantitativo de Segmentos	Percentual
Apenas um	-
De dois a quatro setores	11%
De cinco a sete setores	50%
Acima de sete setores	39%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Ainda levando em conta a questão sobre o quantitativo de segmentos e setores da economia em que os Ali's atuam, a Tabela 03 vem evidenciar em quais dos três principais setores da economia (indústria, serviços e comércio) os agentes vêm atuando. Os dados abaixo nos mostram que 50% dos agentes acompanham a gestão e desenvolvimento de ações inovativas nesses três principais setores contemplados como eixos prioritários do programa. Contra apenas 5% que atuam exclusivamente só em serviços (hotelaria, escolas, clínicas, e outros); ou apenas em indústrias (padarias, gráficas, movelarias, e outros). Enquanto 17% atuam unicamente em comércios (mercadinhos, supermercados, lojas de material de construção). Dados que reforçam

ainda mais a idéia anteriormente defendida sobre os ganhos de escala de acompanhamento e gestão, quando comparado com a realidade do programa da RM de Natal, na qual os mesmo possuem uma tendência a concentração das suas 50 empresas acompanhando por mesmo segmento, ou minimante dentro do mesmo setor, dado ao conglomerado de empresas dentro do mesmo perímetro territorial.

Tabela 03: Tipologias dos Setores.

Estrato de Setores	Percentual
Apenas Serviços	5%
Apenas Indústrias	5%
Apenas Comércio	17,5%
Serviços e Comércio	17,5%
Serviços e Indústrias	5%
Indústrias e Comércio	-
Indústria, Serviços e Comércio	50%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Outro fator também a se pesquisar é o sobre o quantitativo de agentes que possuem dentro das suas 50 empresas acompanhadas, pelo menos uma que se encontram inseridas em rede associativas. Dado que o enfoque do programa é dar suporte inovativo as EPP e ME, como enfoque prioritário da intuição gestora (Sebrae). Ao trabalharmos essa questão, 72% dos Ali's responderam que possuem empresas inseridas em redes, como por exemplo, rede de supermercados, farmácias, lojas de material de construção, dentre outras. São redes que procuram ratear custos com material publicitário, consultorias em áreas técnicas da própria atividade, instituição de central de compras coletivas, participação de feiras e eventos setoriais do próprio segmento, ou seja, compartilham experiências exitosas e socializam dificuldade e gargalos comuns ao exercício da atividade empresarial. Fato esse que contribui para o acompanhamento e gestão de planos de ação inovativa a serem implantados nessas empresas.

Dado as peculiaridades de porte, localização e outras que essas empresas venham a ter, o fato de serem do mesmo segmento/setor, e estarem em rede associativa, viabiliza ações coletivas a serem traçadas como pacotes de demandas com banco de horas considerável. Até como forma de atrair empresas de consultorias que geralmente se encontram na capital do Estado, e que dado a relação custo benefício, não

compensam devido a tempo de deslocamento e outros aspectos, a se deslocarem para atender uma ou duas empresas no interior do Estado.

Tabela 04: Número de empresas que se encontram inseridas em redes.

Status	Percentual
Participam de redes	72%
Não participam de redes	28%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Ainda sobre a realidade de redes associativas, que permeiam as EPP e ME, na sua gestão como estratégias de sustentabilidade competitiva, frente à concorrência das médias e grandes empresas. A Tabela 05, nos fala do quantitativo de redes associativas que foram mapeadas pelos agentes pesquisados. Assim, 54% disseram que possuem até duas redes dentro do mesmo segmento das suas empresas acompanhadas, o que denota e reforça a nossa argumentação, que a aglomeração em rede associativa, se lança como estratégia competitiva por parte das EPP e ME. Contra 31% que observaram apenas uma única rede em todas as empresas acompanhadas, e 7,5 % disseram que há duas e três redes em segmentos distintos, ou seja, os mesmos possuem pelo menos uma empresa como, por exemplo, farmácia, lojas de material de construção, padaria, inseridas em redes específica para o seu segmento. Dessa forma, todos agentes pesquisados relataram que a realidade de redes associativas, é comum ser observada nas suas empresas acompanhada, apesar da nossa pesquisa, não constatar o quantitativo de empresas por agente que estão ou não inseridas em redes.

Tabela 05: Quantas redes foram identificadas.

Estrato	Percentual
Apenas uma rede	31%
Duas redes do mesmo segmento	54%
Duas redes de segmentos distintos	7,5%
Três redes de segmentos distintos	7,5%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Ao trabalhamos juntos aos pesquisados como eles avaliam o nível de participação dos empresários nos cursos, palestras e treinamentos promovidos pelos escritórios regionais do Sebrae-RN, estejam estas ações direta ou indiretamente vinculadas ao referido programa; 55% dos agentes relatam que até 25% dos seus

empresários acompanhados participam dessas ações e aperfeiçoamento empresarial, contra 39%, que disseram que até 50% dos seus gestores sempre freqüentam esse tipo de ação. Aqui podemos denotar a cultura empreendedora dos gestores brasileiros de sempre fazer (desenvolver produtos e serviços), e de geralmente nunca se aperfeiçoar para melhorar, no intuito de distanciar dos concorrentes entrantes, e de se aproximar ou até mesmo superar os líderes de mercado no respectivo segmento de atuação. Cultura essa que acaba sendo um entrave para o próprio desenvolvimento da empresa, e conseqüentemente da região e até do próprio país.

Tabela 06: Nível de participação em média dos empresários em cursos e palestras promovido pelo escritório regional do Sebrae.

Nível de Participação	Percentual
Até 25%	55%
Até 50%	39%
Até 75%	6%
Até 100%	-
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Ao querer averiguar as principais alegações e razões que os empresários sempre dão as visitas subseqüentes dos Ali's à empresa, pelo fato dos mesmos não ter comparecido as referidas ações anteriormente descritas, obtivemos as seguintes respostas, 43% alegam o fato da indisponibilidade de tempo, e como sabemos que tempo é uma questão de prioridade, os mesmos não priorizam parte do seus respectivos tempo para cuidar da sustentabilidade competitiva da sua empresa, mas encontram tempo para cuidar dos problemas gerados, por essa falta de competitividade, cuidados esses que se caracterizam de forma paliativa e de curto prazo e não com um caráter estratégico e sustentável. Contra 27% que alegam incompatibilidade de horários das ações com as atividades da empresa. Aqui temos duas questões a serem trabalhadas e discutidas; a primeira diz respeito aos horários desses cursos e treinamentos realizados pelos escritórios regionais do Sebrae-RN; será que essas ações se concentram nos horários comerciais? Seria interessante transferir essas ações para o turno vespertino ou remanejar essas ações para os finais de semana?

Agora partindo para uma dificuldade e peculiaridade encontrada apenas pelas empresas do interior do RN, quando comparada as demais empresas participante do referido programa na RM de Natal, 20% alegam distancia do local do evento da sua

residência, como muita das empresas participante do referido programa residem em municípios fora da cidade do escritório regional, e dado a dispersão espacial das cidades, das empresas nessas regiões, o empresário tem que as vezes se deslocar 160 km, contabilizando ida e volta para a participação nessas referidas ações anteriormente contempladas. E já 10% relataram que geralmente as temáticas abordadas em tais eventos não são do seu real interesse.

Tabela 07: Principais alegações por parte dos empresários faltosos as ações do escritório regional do Sebrae-RN.

Principais Razões	Percentual
Indisponibilidade de Tempo	43%
Incompatibilidade de horário com as atividades da empresa.	27%
Falta de interesse pelas temáticas abordadas nesses eventos.	10%
Distancia do local do evento da sua residência	20%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Ao indagamos os referidos agentes sobre como os empresários participantes que na Tabela 06, contabilizou um percentual de resposta de 94% dos agentes pesquisados disseram que até 50%, ou seja, dos seus empresários acompanhados participam das ações promovidas pelo escritório regional do Sebrae-RN, 72% dos que participam dessas ações acharam de grande proveito para a sua formação como gestor; enquanto 22% chegam até solicitar mais cursos e treinamentos com temáticas semelhantes. Contra apenas 6% que não consideraram tão proveitosas essas referidas ações anteriormente descritas.

Dessa forma, podemos perceber certo paradoxo em termos da avaliação da atuação das ações do escritório regional, seja via programa ALI ou não, e o nível de participação nos mesmos, caracterizando assim, um arsenal de conhecimento que não estar sendo exaurindo em sua capacidade plena, por todos aqueles que realmente necessitam em regiões tão longínquas, de capacitação, treinamentos, aperfeiçoamento em cursos de curta duração, quando comparado com outros gestores que se encontram em regiões mais dinâmicas (RM de Natal) em termos de oportunidades mais constantes.

Tabela 08: Avaliação dos empresários participantes, enquanto aos eventos promovidos pelo escritório regional do Sebrae.

Principais Razões	Percentual
Não há agregação de conteúdo	-
Poderia ser mais proveitoso de o facilitador fosse mais didático na transmissão dos conteúdos.	6%
Foi bastante proveitoso	72%
Solicitam mais cursos e treinamentos com temáticas semelhantes.	22%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

Como podemos perceber a partir dos dados anteriores sobre a avaliação e atuação do programa ALI por parte dos empresários, no que tange ao grupo daqueles que participam das capacitações, cursos e treinamentos promovidos nos escritórios regionais do Sebrae-RN, ou seja, que há uma avaliação positiva do referido programa em análise, a Tabela 09, nos traz informações como os agentes pesquisados percebem a receptividade no que tange a avaliação do referido programa em seu contexto geral. Dessa forma, 78% disseram que os empresários avaliam como ‘bom’. Enquanto 22% acham que os gestores avaliam de forma ‘excelente’. Aqui nos perguntamos o que poderíamos fazer em termos de remodelação do programa Ali, para que possamos aumentar em percentual de ‘excelente’, a partir da migração da avaliação de ‘bom’?

Tabela 09: Avaliação dos empresários sobre o referido programa.

Avaliação	Percentual
Péssimo	-
Regular	-
Bom	78%
Excelente	22%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

5. CONCLUSÃO

A partir das análises dos dados obtidos pelo nosso resultado e discussão nas nove tabelas anteriormente apresentadas, podemos perceber a necessidade da remodelação de alguns aspectos do referido programa analisado, dado as peculiaridades e características das diferentes realidades da execução do mesmo em diferentes regiões

com elevada aglomeração de empresas (regiões metropolitanas), e com uma enorme dispersão espacial desses empreendimentos (municípios do interior). Assim fica a sugestão para a adaptação do programa nos seus próximos ciclos de execução, não somente no Estado do RN, mas em todos os demais Estados da federação, dado que cremos que essas diferenças observadas, não é apenas privilégio da referida unidade da federação analisada.

Assim, podemos observar o dispêndio maior de esforços e de tempo por parte dos referidos agentes que atuam em cidades interioranas, em decorrência dos deslocamentos maiores, em virtudes da elevada dispersão espacial do seu conjunto de empresas, que se encontram muitas vezes até mesmo dentro de um raio de 80 km, tendo que percorrer aproximadamente até 160 km, com idas e vindas. E tendo em vista que o agendamento do por parte do empresário em receber o agente, não é sinônimo, em virtude das imprevisibilidades do processo de gestão dos referidos gestores, como por exemplo, receber fornecedores que chegam sem avisar, fiscais órgãos de regulamentação da referida atividade, seja das esferas municipal, estadual ou federal, clientes ou grandes parceiros comerciais, que necessitam resolver direta e unicamente com o próprio empresário, dentre outros inúmeros fatores de ordem fortuita.

Dessa forma, o referido agente não tem a possibilidade de re-agendar para o dia, ou semana seguinte, sob uma forma de encaixe ou nova visita em decorrência da distancia da referida empresa da sua residência, o que acarretaria no atraso do acompanhamento das outras empresas, o acaba acarretando em um acompanhamento parcial da referida empresa analisada.

Além desse fator da elevada dispersão espacial, temos outro agravante que se refere à diversificação de segmentos nos três setores prioritários do referido programa (indústria, comércio e serviços) , o que acaba acarretando perda de escala dado as especificidades de aprendizado, no diagnóstico, análise de swot, elaboração de plano de ação dentre outros fatores. Esse fato se dar em decorrência que empresas que se encontram em segmentos e setores distintos, possuem dinâmicas de funcionamentos completamente diferentes, como por exemplo, desenho da cadeia produtiva, enquadramentos de normais fiscais, trabalhistas, ambiental dentre outros, formação, qualificação e treinamento de mão de obra distinta, sazonalidades diversas, especificidades técnicas de produção, de vendas e de prestação de serviços completamente diferentes uma das outras, e nichos de mercado e público alvo diferenciados, dentre outros inúmeros fatores.

Portanto todas essas dificuldades enumeradas acima vão depender de um maior período de tempo para a gestão e acompanhamento das 50 empresas quando comparamos os agentes do interior com os que se encontram na RM de Natal, que possuem praticamente quase todas as suas empresas no mesmo perímetro urbano; dado a oportunidade do conglomerado empresarial, possuem uma possibilidade de completarem as sua 50 empresas atendidas, com estabelecimentos do mesmo segmento, quando não, pelo menos do mesmo setor. Apontando como saída para os próximos ciclo do referido programa um quantitativo menor de empresas, para os agentes que atuam em cidade interioranas dado as especificidades de quantidade e de dispersão das empresas quando comparado com os grandes centros urbanos.

REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 213p.
- BENITES, A. T.; VALERIO, L. M.. **Competitividade – Uma abordagem do ponto de vista teórico**. In: Jornada Científica do Centro-Oeste, 4, 2004, Campo Grande. Disponível em: <<http://www.ufms.br/dea/oficial/HTM/artigos/administra%E7%E3o/Pol%E9tica%20de%20Neg%C3cios%20e%20Economia%20de%20Empresas/competitividade%20art.pdf>> Acesso em: 06 mai. 2012.
- CARLOMAGNO, Maximiliano. Pílula da Teoria: Ferramentas de Gestão da Inovação. **Correio da Inovação**. ed. 19. Out-Jan de 2014. p. 12-15. Innoscience, 2014. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/publicacoes/correio%2019.pdf>>
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (2003) **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassiolato%20e%20Lastres.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2012.
- GALVÊ, NAPIÊ A.. S. **Programas de Fortalecimento do Arranjo Produtivo Local de cerâmica Vermelha no município de Russas**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-graduação em Políticas Publica e Sociedade- Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, UECE, Ceará, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995
- LASTRES, H. M. M. et al. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Contraponto, 2005. 452 p.
- OECD (1997). **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Tradução de Flávia Gouveia. São Paulo: FINEP, 1997, 184 p.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

SBRAGIA, R. (coord.). **Inovação: Como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo: Editora Clio, 2006. 328 p.

SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M. (2009) **O que não é inovação**. Disponível em: <http://www.innoscience.com.br/downloads/o_que_nao_e_inovacao_Artigo.pdf>
Acesso em: 23 mar. 2012.