



A T U A Ç Ã O D O S

Agentes Locais de Inovação - ALI

NO ESTADO DO ACRE - AMAZÔNIA OCIDENTAL

ORGANIZADORES:
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti



A T U A Ç Ã O D O S

Agentes Locais de Inovação - ALI

NO ESTADO DO ACRE - AMAZÔNIA OCIDENTAL

ORGANIZADORES:
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Geraldo Alves
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof^a Dr^a Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof^a Dr^a Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof^a Dr^a Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof^a Dr^a Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof^a Dr^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
A886	Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no estado do Acre, Amazônia Ocidental [recurso eletrônico] / Organizadores Valéria Rossy Freitas da Silva, Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-835-9 DOI 10.22533/at.ed.359191712 1. Administração de empresas. 2. Programa Agentes Locais de Inovação – Acre. I. Silva, Valéria Rossy Freitas da. II. Meneguetti, Dionatas Ulisses de Oliveira. CDD 658.4
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

AGRADECIMENTO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ)
Fundação de Amparo à Pesquisa do Acre (FAPAC)
Universidade Federal do Acre (UFAC)

APRESENTAÇÃO

Nos últimos 10 (dez) anos, através da parceria com Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, o Programa Agentes Locais de Inovação - ALI vem se consolidando como um importante instrumento na promoção de ações de inovação para os pequenos negócios.

Os Agentes Locais de Inovação - ALI, são bolsistas do CNPq selecionados e capacitados pelo Sebrae, que atuam junto a um conjunto de empresas para identificar as oportunidades de melhorias e propor soluções de acordo com as necessidades e demandas de cada empresa.

O acompanhamento prestado pelo Agente ALI é caracterizado por ser ativo, in loco, gratuito, continuado e personalizado. O diagnóstico realizado através da ferramenta Radar de Inovação permite além de avaliar o Grau de Inovação, possibilita a proposição de ações no sentido de apoiar a empresa na implementação de processos de inovação, com a finalidade de viabilizar o alcance de resultados concretos para as empresas participantes, aumentando sua competitividade no mercado, seja através do aumento de receita, redução de custos e/ou aumento de produtividade.

A participação no Programa ALI requer um perfil diferenciado das empresas, exigindo engajamento, disponibilidade e interesse do empresário e sua equipe em disponibilizar tempo para receber o agente e em executar os planos de ação. A seleção das empresas que compõem os casos de sucesso desse E-book foi baseada em critérios como a evolução no Radar de Inovação, execução do plano de ação, realização de consultorias, participação em eventos e engajamento com o projeto.

A publicação dos artigos que integram os capítulos do E-book “Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no estado do Acre, Amazônia Ocidental”, faz parte das atividades a serem desenvolvidas pelos bolsistas no âmbito do Projeto e objetiva divulgar o apoio realizado pelo CNPq e pelo Sebrae aos pequenos negócios da região, além de reconhecer o empenho das empresas no desenvolvimento das ações planejadas e dar visibilidade aos resultados alcançados durante a participação no Programa ALI.

O Sebrae no Acre, através do Programa ALI, tem a satisfação de apresentar os resultados e as experiências exitosas das empresas atendidas pelos ALI - Agentes locais de Inovação.

Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
AGENTE LOCAIS DE INOVAÇÃO: UMA EXPERIÊNCIA INTERDISCIPLINAR NO ESTADO DO ACRE, AMAZÔNIA OCIDENTAL BRASILEIRA	
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti	
DOI 10.22533/at.ed.3591917121	
CAPÍTULO 2	8
ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE CRUZEIRO DO SUL – AC	
Amanda de Oliveira Silva	
Jorge Savino	
Valéria Rossy Freitas da Silva	
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti	
DOI 10.22533/at.ed.3591917122	
CAPÍTULO 3	19
ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DA INOVAÇÃO DO CICLO ZERO PARA O CICLO UM DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO SEGMENTO DE PET SHOP DO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO, ACRE	
Adevângela da Silva Fernandes Mesquita	
Antônio Luiz Vieira Neves Filho	
Valéria Rossy Freitas da Silva	
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti	
DOI 10.22533/at.ed.3591917123	
CAPÍTULO 4	29
ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO DO R0 PARA O R1 NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO NO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO, ACRE	
Ronaira da Costa Ferreira Almeida	
Antônio Luiz Vieira Neves Filho	
Valéria Rossy Freitas da Silva	
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti	
DOI 10.22533/at.ed.3591917124	
CAPÍTULO 5	37
PROMOVENDO A CULTURA DA INOVAÇÃO: ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO DAS ESCOLAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI) EM RIO BRANCO-ACRE	
Samilla Araújo de Farias Aguirre	
Antônio Luiz Vieira Neves Filho	
Valéria Rossy Freitas da Silva	
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti	
DOI 10.22533/at.ed.3591917125	

CAPÍTULO 6 50

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO DE DIFERENTES SEGMENTOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DOS MUNICÍPIOS DE BRASILEIA E EPITACIOLÂNDIA, ACRE, AMAZÔNIA OCIDENTAL BRASILEIRA

Ian David Moureira Abugoche
Antônio Luiz Vieira Neves Filho
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.3591917126

CAPÍTULO 7 60

ANÁLISE DA DIMENSÃO RELACIONAMENTO NO SETOR DE MODA ATENDIDAS PELO AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO EM SENA MADUREIRA, ACRE

Júlio Felipe Araújo de Freitas
Antônio Luiz Vieira Neves Filho
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.3591917127

CAPÍTULO 8 69

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE MODA DAS CIDADES DE FEIJÓ E TARAUCÁ, ACRE

Samara Aguiar de Castro
Jorge Savino
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.3591917128

CAPÍTULO 9 76

ANÁLISE DE UMA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA ATENDIDA PELO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO EM SENA MADUREIRA, ACRE, BRASIL

Júlio Felipe Araújo de Freitas
Antônio Luiz Vieira Neves Filho
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.3591917129

CAPÍTULO 10 91

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO E DA CAPACIDADE INOVADORA DE PEQUENOS NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE SEGURANÇA ELETRÔNICA DO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO, ACRE

Adevângela da Silva Fernandes Mesquita
Antônio Luiz Vieira Neves Filho
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.35919171210

CAPÍTULO 11 104

ESTUDO DE CASO DE UMA CHURRASCARIA EM RIO BRANCO, ACRE: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO E DA GESTÃO EMPRESARIAL

Ronaira da Costa Ferreira Almeida

Antônio Luiz Vieira Neves Filho
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.35919171211

CAPÍTULO 12 115

ESTUDO DE CASO DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO E INOVAÇÃO DE UMA PAPELARIA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE BRASILEIA, ACRE, AMAZÔNIA OCIDENTAL BRASILEIRA

Ian David Moureira Abugoche
Antônio Luiz Vieira Neves Filho
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.35919171212

CAPÍTULO 13 126

ESTUDO DE CASO DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO E INOVAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA DO VAREJO DA MODA, NA CIDADE DE TARAUCÁ, ACRE

Samara Aguiar de Castro
Jorge Savino
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.35919171213

CAPÍTULO 14 135

ESTUDO DE CASO DE UMA MICROEMPRESA DO SEGMENTO MOVELEIRO, DO MUNICÍPIO DE CRUZEIRO DO SUL, ACRE

Amanda de Oliveira Silva
Jorge Savino
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.35919171214

CAPÍTULO 15 146

ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA PARTICIPANTE DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI), EM RIO BRANCO, ACRE

Samilla Araújo de Farias Aguirre
Antônio Luiz Vieira Neves Filho
Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.35919171215

CAPÍTULO 16 160

AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI) ATUANTES NO ESTADO DO ACRE: PRINCIPAIS DESAFIOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI 10.22533/at.ed.35919171216

SOBRE OS ORGANIZADORES..... 165

ÍNDICE REMISSIVO 166

AGENTE LOCAIS DE INOVAÇÃO: UMA EXPERIÊNCIA INTERDISCIPLINAR NO ESTADO DO ACRE, AMAZÔNIA OCIDENTAL BRASILEIRA

Data de aceite: 27/11/2019

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: O Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) é uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, tendo como objetivo desenvolver a inovação nas Micro e Pequenas Empresas. O presente estudo é um artigo de opinião de um orientador do Programa ALI no estado do Acre, Brasil, mostrando a sua experiência durante a atuação no programa. Constatou-se com a experiência adquirida uma ampliação das possibilidades de aplicação de ciência e tecnologia em parceria com o setor privado. Também foi possível observar um amadurecimento científico, crítico e reflexivo nos agentes, estes que são a linha de frente do programa. A respeito das Micro e Pequenas Empresas da Regional do Acre, considera-se que os resultados foram positivos, tanto no sentido de gestão como de inovação, pois mesmo com o projeto indo apenas até o ciclo

2, tivemos várias empresas que passaram de categoria de “Não Inovadoras” para “Inovadoras pontuais ou ocasionais” com potencial para se tornem “Inovadoras Sistemáticas”.

PALAVRAS-CHAVE: ALI, SEBRAE e CNPQ.

ABSTRACT: The Local Innovation Agents Project is an initiative of the Brazilian Micro and Small Business Support Service in partnership with the National Council for Scientific and Technological Development, aiming to develop innovation in Micro and Small Business. This study is an opinion article by an ALI Program advisor in the state of Acre, Brazil, showing his experience during the program. It was found to experience an expansion of the application possibilities of science and technology in partnership with the private sector. It was also possible to observe a scientific, critical and reflective maturing in agents, they are the front line of the program. Regarding the Micro and Small Enterprises of the Acre Regional, it is considered that the results were positive, both in terms of management and innovation, because even with the project going only until cycle 2, we had several companies that passed the category of “Not Innovative” to “Occasional or Occasional Innovators” with the potential to become “Systematic Innovators”.

KEYWORDS: ALI, SEBRAE and CNPQ.

1 | INTRODUÇÃO

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) está cada vez mais investindo em ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientações proativas, gratuitas e personalizadas, a partir da execução do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), que tem como objetivo possibilitar que o pequeno negócio aumente a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadoras de maneira acelerada, promovendo a prática continuada de ações de inovação nos pequenos negócios com potencial inovador e com potencial de alto impacto, de acordo com o grau de maturidade de gestão e motivação para implantação da gestão da inovação, por meio de orientação proativa e personalizada (SEBRAE, 2019).

O método proposto pelo Programa ALI fundamenta-se no diagnóstico das empresas, por meio da abordagem do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e do Radar da Inovação (CALLEJAS, 2017). O radar de Inovação foi proposto inicialmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e adaptado para o contexto das MPEs por Bachmann (2008), acrescentando a dimensão Ambiente Inovadora, sendo essa versão a utilizada pelos ALI do SEBRAE.

O programa ALI foi criado em 2008 (SEBRAE, 2008) e em 2010 o SEBRAE iniciou uma parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), órgão responsável pela política de ciência, tecnologia e inovação no Brasil (SILVA, 2017), que disponibilizou bolsas de estudos aos ALI, consultores e também aos orientadores acadêmicos (Figura 1) (SEBRAE, 2019).



Figura 1. Ecosistema de Inovação do ALI (SEBRAE, 2019)

Os orientadores têm como responsabilidade, acompanhar e orientar os ALI na elaboração de um artigo e um estudo de caso. O orientador também tem que elaborar outros dois artigos sendo: um de opinião, registrando o seu aprendizado no projeto e outro mostrando as demandas, gargalos e soluções do programa e empresas atendidas.

O presente estudo é um artigo de opinião de um orientador do Programa ALI no estado do Acre, Brasil, mostrando a sua experiência durante a atuação no programa.

2 | MÉTODOS

Trata-se de um artigo de opinião de caráter qualitativo, demonstrando a experiência do orientador do programa ALI. As orientações iniciaram em agosto de 2018 até dezembro de 2019, porém no presente trabalho será relatado a experiência até novembro de 2019.

Foram acompanhados um total de 8 ALI, que atuam nos municípios de Rio Branco, Cruzeiro do Sul, Tarauacá, Feijó, Sena Madureira, Brasiléia e Epitaciolândia, todos pertencentes ao estado do Acre.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os agentes orientados no presente estudo, possuem diferentes formações: Administração, Contabilidade, Comunicação Social – Jornalismo, Direito, Agroecologia e Nutrição. Sendo o orientador formado em Ciências Biológicas, mostrando a interdisciplinaridade da equipe. Essas diferentes formações, gerou uma preocupação com relação a elaboração dos artigos, visto que são estilos diferentes de escrita. Então foi necessário realizar uma análise dos conhecimentos dos ALI a respeito de produção científica, com o intuito de realização das atividades para um nivelamento da equipe.

Inicialmente foi realizado uma reunião coletiva, onde todos puderam falar das experiências que já tinham com pesquisa e quais eram as suas expectativas com a escrita dos artigos. O resultado foi que praticamente todos “não tinham experiência com pesquisa”, e aqueles que tinham, relataram ter sido durante o trabalho de conclusão de curso e que essa experiência “não foi das melhores”, alguns inclusive tinham bloqueios e medo de simplesmente ouvir a palavra “artigo”.

Para amenizar o problema citado no parágrafo anterior, foi realizada a primeira capacitação intitulado “Orientações para Publicação de Artigos Científicos em Periódicos Nacionais e Internacionais”. Durante esse treinamento foi apresentado quais são os tipos de artigos científicos e quando realizar cada um deles. Durante

essa apresentação foi trabalhado cada tópico de um artigo científico (introdução, método, resultados e discussão, e conclusão), e dado dicas que como facilitar a escrita, sendo realizado algumas falas para “desmitificar o medo do artigo científico”, mostrando dicas e ferramentas que facilitam a sua elaboração, entre elas “ferramentas de busca de material científico na internet”. Também foi explicado como funciona os indicadores científicos, entre eles: Qualis Capes, Fator de Impacto, Índice H entre outros.

Foi observado que após esse primeiro momento, alguns dos ALI já demonstraram mais segurança para iniciar a escrita dos artigos, outros nem tanto, exatamente pelo bloqueio que já tinham.

Na sequência foi dado início a escrita do primeiro artigo, com a elaboração da introdução e objetivo. Nesse momento foi observado que a maioria ainda não tinha conhecimento do que é um “plágio” em um artigo científico, escrevendo diversas informações na introdução sem citar a fonte das mesmas. Isso foi rapidamente resolvido e todos entenderam bem como funcionada as citações.

Após o término da introdução e objetivos, foi dado início a elaboração dos métodos e mais uma vez foi constatado a falta de experiência com pesquisa, visto que confundiam objetivo com método, método com resultado e etc. E também não conheciam estatística básica, o que é uma “significância”, “quais testes existem”, “quando deve ser aplicado cada teste”. Sendo assim foi realizado um novo treinamento coletivo e individualizado, mostrando noções básicas de estatística e como funciona os softwares para análises dos dados. Os ALI tiveram um bom entendimento a respeito do tema e realizaram suas análises e interpretações com tranquilidade. Nesse momento os alunos que ainda estavam muito inseguros com a escrita dos artigos, ficaram mais tranquilos.

A escrita dos resultados foi tranquila, mostrando já um amadurecimento dos ALI nessa etapa. Durante a discussão alguns ainda encontraram dificuldades, porém após alguns encontros, transcorreu tudo bem, assim como na elaboração da conclusão.

Durante todo o período da elaboração do primeiro artigo foi realizado algumas reuniões e orientações coletivas, estando o orientador sempre à disposição para agendamento de orientações individuais (tanto presenciais, como a distância) e também para orientações via e-mail, telefone e mensagem de celular. Ambos os tipos de orientações funcionaram muito bem.

As etapas de orientação acima citadas, podem ser consideradas bem-sucedidas, tanto para o nivelamento da equipe, como para a elaboração de artigos de boa qualidade. Podendo essa sequência ser aplicada por futuros orientadores do Programa ALI, que possam ter uma realidade semelhante à do presente estudo. Abaixo é apresentado um esquema (Figura 2) com as etapas da orientação.



Figura 2. Etapas de orientação do ALI no Acre, no ciclo 2017/2019.

Os passos acima citados, somados ao apoio recebido pelo SEBRAE em Rio Branco, Acre e a Coordenadora estadual (que sempre que solicitados se colocaram à disposição), auxiliaram consideravelmente na elaboração dos artigos.

Essa experiência de ser orientador do ALI, abriu novos horizontes dentro da minha vida profissional, despertando a possibilidade de desenvolver “Ciência, Inovação e Tecnologia”, com captação de recursos dentro na Universidade Federal, com parceria com o setor privado. Essa possibilidade se tornou realidade com a criação da Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica, e à inovação (BRASIL, 2016). Esta Lei estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, tendo como alguns dos objetivos a:

- Capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País, assegurados os recursos humanos, econômicos e financeiros para tal finalidade;
- Promoção da cooperação e interação entre os setores público, privado e empresas;
- Estímulo à atividade de inovação nas Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação (ICTs) e nas empresas, inclusive para a atração, a constituição e a instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de

parques e polos tecnológicos no País;

- Incentivo à constituição de ambientes favoráveis à inovação e às atividades de transferência de tecnologia.

Essa lei também propiciou aos pesquisadores em Dedicção Exclusiva (DE) desenvolverem algumas atividades dentro de sua área de formação, com novos vínculos e que possam gerar receitas extras, com um limite de horas trabalhadas de 8 (oito) horas semanais ou 416 (quatrocentas e dezesseis) horas anuais. Abrindo precedente para que o pesquisador esteja cada vez mais próximo as empresas, e que também seja valorizado por esse trabalho.

A parceria entre os pesquisadores e as empresas privadas, só vem somar para desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil e essa possibilidade ficou para mim bem mais clara após essa experiência como orientador do ALI, despertando um olhar empreendedor, o que com certeza em um futuro próximo irá gerar bons frutos.

O projeto ALI do SEBRAE/CNPQ vem de encontro com a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, pois proporciona a interação de pesquisadores junto as Micro e Pequenas Empresas por meio dos agentes. Essa interação torna público (em artigos científicos), os conhecimentos adquiridos durante os ciclos. Podendo servir esses como referências para outros agentes e empresas, tanto do mesmo seguimento como de áreas afins.

E nesse pensamento de compartilhar os conhecimentos adquiridos, a equipe do Projeto ALI da regional do Acre (ciclo 2017/2019), disponibiliza no livro “Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no estado do Acre, Amazônia Ocidental” de forma gratuita os artigos produzidos durante esse ciclo.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se com a experiência adquirida como orientador do Projeto ALI, uma ampliação das possibilidades de aplicação de ciência e tecnologia em parceria com o setor privado.

Também foi possível observar um amadurecimento científico, crítico e reflexivo nos agentes, estes que são a linha de frente do programa e conseqüentemente após o término deste, teremos profissionais com uma visão mais inovadora e que poderão auxiliar no desenvolvimento do estado.

A respeito das Micro e Pequenas Empresas da Regional do Acre, considero que os resultados foram positivos, tanto no sentido de gestão como de inovação, pois mesmo com o projeto indo apenas até o ciclo 2, tivemos várias empresas que passaram de categoria de “Não Inovadoras” para “Inovadoras pontuais ou ocasionais” com score perto de 4, mostrando todo potencial para que essas após o ciclo 3 e 4 se

tornem “Inovadoras Sistemáticas”.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J.H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE.** XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Presidência da República Secretaria-Geral Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2016.

CALLEJAS, I. J. A. Contribuição à etapa de adesão das empresas ao programa agentes locais de inovação considerando o estágio de maturidade. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios.**, v.4, n.4, p.68-85, 2017.

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.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Conhecendo o ALI.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-suapresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> acesso em 01/10/2018.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Agentes Locais de Inovação: Receba o Sebrae na sua Empresa.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> acesso em 01/11/2019.

SILVA, N. G. A. Agentes locais de inovação: análise da efetividade do programa nas pequenas e médias cidades (Rio Grande do Norte). **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios.**, v.4, n.4, p.6-21, 2017.

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE CRUZEIRO DO SUL – AC

Data de aceite: 27/11/2019

Amanda de Oliveira Silva

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/2301554376428116>

Jorge Savino

Supervisor Sênior do Programa ALI, Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil.

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: O constante crescimento populacional exige cada vez mais eficiência do setor da construção civil, fazendo com que empresas desse segmento identifiquem cada vez mais inovações a fim de se tornarem aptas às exigências de mercado, apesar das dificuldades encontradas em municípios em desenvolvimento. E, para isso, o presente estudo teve como objetivo analisar a evolução do radar

de inovação de micro e pequenas empresas do segmento de indústrias do setor de construção civil da cidade de Cruzeiro do Sul – AC, a fim de se mensurar através de comparação entre radares quais as empresas foram mais inovadoras ou não houve qualquer mudança significativa em seus processos. A pesquisa foi realizada em 13 empresas (segmento de cerâmica, areal e moveleiro), sendo aplicado o questionário Radar de Inovação que é composto de 32 questões agrupadas em 13 dimensões. A mensuração da inovação na dimensão foi dada pela média aritmética dos escores de cada dimensão. Constatou-se que, a partir disso, foram obtidos resultados significantes dentre todas as empresas analisadas, dando destaque ao segmento de cerâmicas que obteve melhor desempenho de ações inovadoras quando comparadas aos demais segmentos.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Empresas e Radar de Inovação.

ABSTRACT: Constant population growth is increasingly demanding the efficiency of the construction sector, making companies in this segment increasingly identify innovations in order to be able to meet market demands, despite the difficulties encountered in developing municipalities. And, for this, the present study aimed to analyze the evolution of the innovation radar of micro and small companies in the

segment of construction industry industries of the city of Cruzeiro do Sul - AC, in order to measure through comparison between which companies were most innovative or there was no significant change in their processes. The survey was conducted in 13 companies (ceramic, sand and furniture), and the Radar Innovation Questionnaire was applied, which consists of 32 questions grouped in 13 dimensions. The measurement of innovation in dimension was given by the arithmetic mean of the scores of each dimension. It was found that, from this, significant results were obtained among all the analyzed companies, highlighting the ceramic segment that obtained better performance of innovative actions when compared to the other segments.

KEYWORDS: Innovation, Companies and Innovation Radar.

1 | INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil no país é crescente e infere o desenvolvimento econômico para a geração de emprego (TEIXEIRA, 2010). Portanto, é uma atividade que encontra relacionada a diversos fatores do setor que contribui para o desenvolvimento regional, a geração de empregos e mudanças para a economia, ou seja, a elevação do Produto Interno Bruto (PIB) tendo em vista seu considerável nível de investimentos e seu efeito multiplicador sobre o processo produtivo (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012).

O setor da Construção Civil vem nos últimos anos ganhando produtividade e uma ampla participação no PIB, dessa forma vem acarretando várias mudanças e tendências de crescimento para o setor industrial, pois é uma prioridade na alocação dos recursos escassos da economia e fortalecimento do setor social devido haver uma forte geração de empregos (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012).

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 Código 45, da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), relacionam as atividades da construção civil como as atividades de preparação do terreno, as obras de edificações e de engenharia civil, as instalações de materiais e equipamentos necessários ao funcionamento dos imóveis e as obras de acabamento, contemplando tanto as construções novas, como as grandes reformas, as restaurações de imóveis e a manutenção corrente (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012). Com isso, para as empresas ativas e inovadoras, o aperfeiçoamento na gestão abriram caminhos para o processo de inovação, competitividade e sustentabilidade no mercado (SEBRAE, 2007).

Desse modo, a busca por conhecimento, a identificação dos gargalos e das melhores estratégias, persistência, criatividade e ousadia empreendedora são passos para alcançar os resultados esperados.

As organizações inovadoras sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, são aquelas que conseguem sempre se reinventar, esquadrihando uma forma de encontrar o novo, incentivam as gerações constante de ideias, mesmo as que não saem do papel (SIMANTOB; LIPPI, 2003).

Destacar 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 define a que tipo de mudanças estão aptas e, nesse momento, entram em ação diversas instituições que auxiliam cada qual em sua própria ascensão inovando (TEXEIRA; FEITOZA 2015).

Neste contexto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Acre vem atuando como um dos agentes responsáveis por fomentar a prática empreendedora em MPEs, bem como estimular o desenvolvimento da cultura de inovação destas MPEs através de vários programas de apoio, dentre eles temos o programa Agente Local de Inovação (ALI).

O programa ALI é um projeto idealizado pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ao observar a dificuldade de longevidade das micro e pequenas empresas e da carência do entendimento do que significa um processo de inovação (SEBRAE, 2018). 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 30 meses (SEBRAE, 2007).

O modelo proposto pelo projeto ALI é composto de seis etapas, que são: sensibilização dos empresários para adesão ao projeto, adesão, aplicação de diagnóstico organizacional, aplicação de diagnóstico de inovação, elaboração e apresentação de plano de trabalho e implementação das ações demandadas pelas empresas (SILVA NETO, 2012).

Na procura por diferenciação, as pequenas empresas buscam a inovação como a chave da sua sustentabilidade no mercado, mas a maioria delas desconhecem as técnicas e os procedimentos para definir um processo de inovação e para mensurar sua capacidade inovadora (CUNHA; CARVALHO; 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 (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014).

Contudo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), mostraram que o radar da inovação poderia ficar 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), criado pelo 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 (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014).

A união de todos os estudos ligados a definição de inovação e a medição do grau de inovação deu origem ao Radar da Inovação utilizado hoje juntamente com o Manual de Oslo, criado em 2004, sendo esse último a maior referência em conceito de inovação, apresentam juntos critérios e requisitos que auxiliam na busca pela excelência em gestão do processo de inovação nas empresas (OCDE, 2006). O mesmo baseia-se nas 12 dimensões da Inovação descritas por Sawhney et al. (2006) acrescido da dimensão Ambiente Inovadora, Bachmann e Destefani (2008).

O presente estudo teve como objetivo analisar a evolução do radar de inovação de micro e pequenas empresas do segmento de indústrias do setor de construção civil da cidade de Cruzeiro do Sul – AC, a fim de se mensurar através de comparação entre radares quais as empresas foram mais inovadoras ou se não houve qualquer mudança significativa em seus processos.

2 | MÉTODOS

A presente pesquisa, foi realizada de modo presencial por meio de visitas à 13 empresas do segmento de construção civil, que engloba cerâmicas, areais e moveleiros da cidade de Cruzeiro do Sul, Acre (Figura 1). Estas empresas são participantes do programa ALI/SEBRAE.

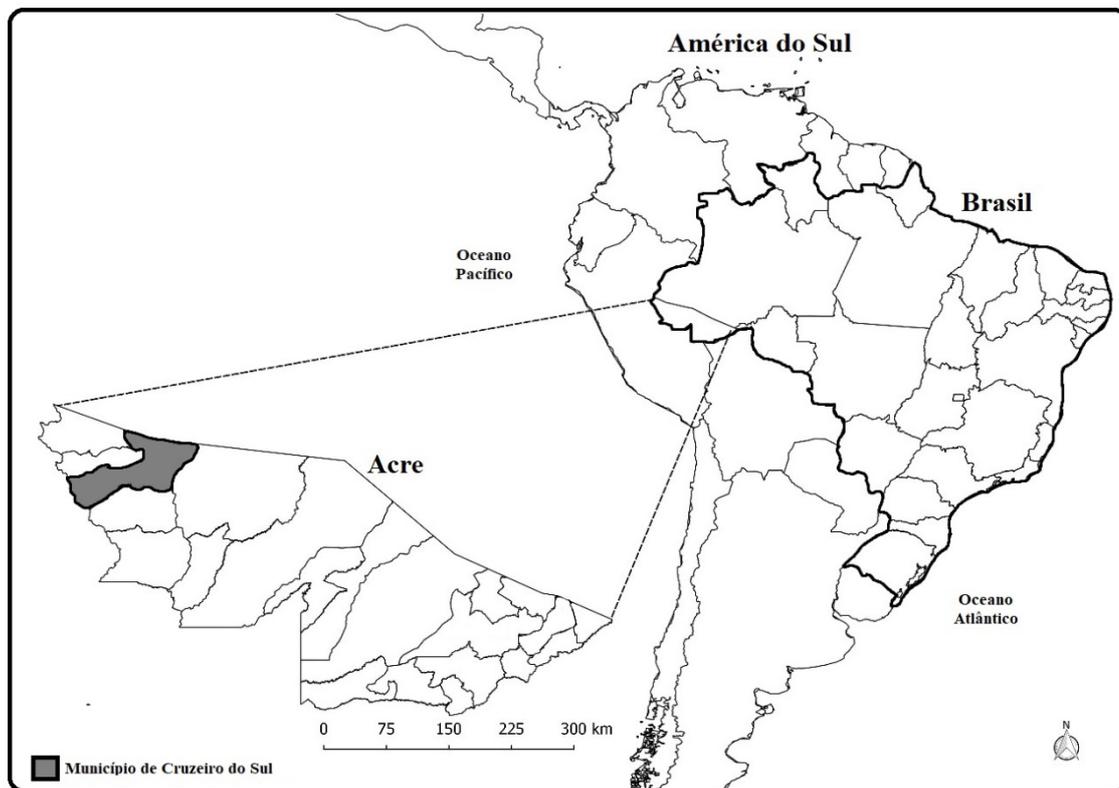


Figura 1. Localização geográfica do município de Cruzeiro do Sul, Acre.

Para a elaboração da pesquisa, foi utilizada uma ferramenta denominada Radar da Inovação. O radar de inovação é um questionário estruturado em 32 questões apresentadas aos empresários. 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).

Para apresentar os resultados obtidos a partir da realização do radar de inovação nas empresas qualificadas para a participação do programa ALI, optou-se pela utilização da média dos escores de cada empresa do segmento de indústria do setor de construção civil, expondo-os em planilhas de Excel e mensurando sua média entre o radar 0 e radar 1 e, logo em seguida, dividi-los em cerâmicas, areais e moveleiros que serão o propósito desse estudo.

Para a análise estatística foi aplicado o teste de Wilcoxon pareado, com a utilização do Software GraphPad Prism 5.0, comparando a média e o desvio-padrão do grau de inovação do ciclo 1 com o ciclo 0, das empresas tanto individual como por segmento, sendo na análise considerado significativo quando $p < 0,05$.

Também foram realizadas comparações entre os três segmentos, onde foi feita uma subtração dos valores do ciclo 1 com o ciclo 0, calculando sua média e aplicando o método de Kruskal-Wallis, utilizando-se o mesmo software mencionado anteriormente, no qual ficou observado a evolução do grau de inovação por setor.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da comparação das empresas de maneira individual estão representados na tabela 1.

Observando os dados da tabela 1 nota-se uma evolução significativa ($p < 0,05$) em empresas de todos os seguimentos estudados, sendo as cerâmicas as que apresentaram melhores resultado com 100% das empresas evoluindo de forma expressiva, seguido do moveleiro e areais com 33%.

Empresas	Grau de inovação 0 ¹	Grau de inovação 1 ¹	P valor
Cerâmica 1	3,20 ($\pm 1,07$)	3,82 ($\pm 0,83$)	0,013*
Cerâmica 2	1,48 ($\pm 0,62$)	2,54 ($\pm 0,52$)	0,003**
Cerâmica 3	1,74 ($\pm 0,82$)	2,87 ($\pm 0,65$)	0,002**
Cerâmica 4	2,70 ($\pm 1,36$)	3,29 ($\pm 1,29$)	0,033*
Moveleiros 1	2,11 ($\pm 1,22$)	2,17 ($\pm 1,21$)	1,00 ^{NS}
Moveleiros 2	1,79 ($\pm 0,68$)	2,52 ($\pm 0,78$)	0,008**
Moveleiros 3	2,57 ($\pm 1,03$)	2,95 ($\pm 1,19$)	0,074 ^{NS}
Areais 1	2,43 ($\pm 1,12$)	2,95 ($\pm 1,18$)	0,057 ^{NS}
Areais 2	1,92 ($\pm 1,15$)	2,78 ($\pm 0,97$)	0,014*
Areais 3	2,03 ($\pm 1,08$)	2,53 ($\pm 1,03$)	0,094 ^{NS}
Areais 4	1,74 ($\pm 0,91$)	2,27 ($\pm 0,86$)	0,008**
Areais 5	2,48 ($\pm 1,49$)	2,77 ($\pm 1,31$)	0,062 ^{NS}
Areais 6	1,85 ($\pm 0,76$)	2,19 ($\pm 0,74$)	0,175 ^{NS}

Tabela 1. Grau de inovação no Radar 0 em comparação com o grau de inovação do Radar 1 de cada empresa do setor de construção civil individualmente em Cruzeiro do Sul, Acre.

¹ Média das 13 dimensões que compreendem o Radar de Inovação e o Desvio Padrão dos graus de cada empresa. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; ^{NS} $p > 0,05$.

Quando realizado uma análise estatística de todas as empresas agrupadas por segmentos foi obtido $p < 0,001$ (Tabela 2) para todas, tendo também o segmento das cerâmicas apresentando os melhores resultados, quando comparados com o moveleiro e areais ($p < 0,01$ e $p < 0,05$ respectivamente) (Figura 2). Nessa mesma análise não foi constatado diferença significativa entre os segmentos moveleiros e areais ($p > 0,05$) (Figura 2).

Segmento	Grau de inovação 0 ¹	Grau de inovação 1 ¹	P valor
Cerâmica	2,28 ($\pm 1,23$)	3,13 ($\pm 1,00$)	0,001***
Moveleiros	2,16 ($\pm 1,05$)	2,54 ($\pm 1,12$)	0,001***
Areais	2,08 ($\pm 1,14$)	2,58 ($\pm 1,07$)	0,001***

Tabela 2. Grau de inovação no Radar 0 em comparação com o grau de inovação do Radar 1 de cada segmento do setor de construção civil em Cruzeiro do Sul, Acre.

¹ Média das 13 dimensões que compreendem o Radar de Inovação e o Desvio Padrão dos graus de cada

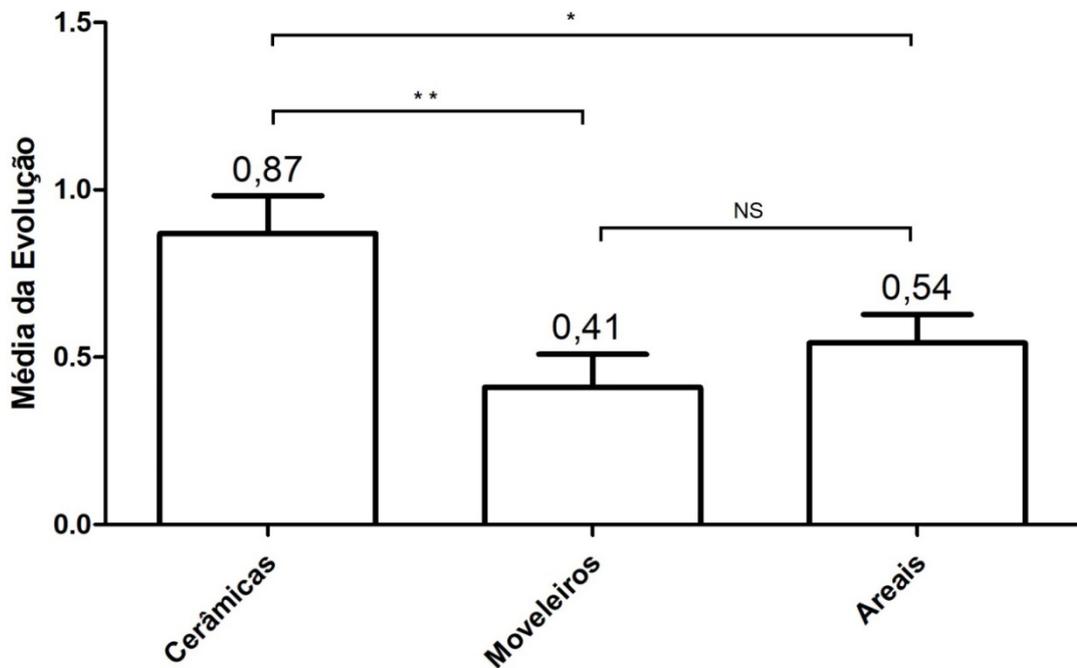


Figura 2. Comparação da média da evolução do grau de inovação dos segmentos de Cerâmicas, Moveleiros e Areais, participantes do Programa ALI em Cruzeiro do Sul, Acre. (* p<0,05; ** p<0,01; NS p>0,05).

Observa-se um crescimento ascendente das cerâmicas em comparação aos outros setores, e, de acordo com os acompanhamentos, é evidente um interesse maior desse público em inovar.

Suas expectativas em adquirir cada vez mais conhecimento em cursos, oficinas, consultorias, entre outros, e aplicá-los em seus empreendimentos são constantes, pois nas cerâmicas, por exemplo, observa-se sua busca em trazer algo que facilite a atratividade para esse segmento, demonstrando ações sociais filantrópicas realizadas e se fazendo presente em festividades que compõe o crescimento local. Acredita-se que parcerias com o comércio local também fazem desse setor um destaque, referenciando os serviços prestados, apesar da maioria dos produtos e serviços possuir valores de mercado relativamente altos esse segmento ainda se destaca.

Comparando as cerâmicas com seus parceiros de setor, areais e moveleiros, nota-se certo desenvolvimento também, contudo, de forma menos evidente, mais vagarosa e compassada. Suas ações são pouco divulgadas e a logística de deslocamento até essas empresas ainda é difícil, pois a maioria dos clientes precisa se deslocar à periferia da cidade para efetuar uma compra, por exemplo.

No caso dos moveleiros, já tiveram seu ápice de clientes e serviços prestados, conquistaram seu próprio espaço no Polo Industrial de Cruzeiro do Sul e dominaram por um tempo a economia local, contudo outros setores similares também cresceram e o segmento de móveis planejados ficou a mercê de métodos já ultrapassados de

comercialização, sucedendo a um período de recessão a esse segmento.

Com o ALI, buscou-se reatar esse setor novamente a economia local, evidenciando seu melhor e mostrando que ainda há muito no que inovar a fim de destacarem em um mercado cada vez mais instável e dinâmico.

Vale ressaltar também que, conforme a metodologia do Programa ALI, no avanço do primeiro para o segundo ciclo não é exigido que as ações fossem estritamente inovadoras, podendo conter algo voltado para gestão, sendo assim, as dimensões do Radar de Inovação são primordiais para avaliar onde houve maior compromisso em se desenvolver e onde há possibilidades de melhorias mais centradas, como pode ser exibido na figura 2.

Esses aumentos evidenciados na figura 2 ocorreram a partir da realização de várias ações, 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, levando essas empresas antes classificadas como pouco inovadoras, ao patamar de empresas inovadoras ocasionais no período de um ano de trabalhos (NÉTO; TEIXEIRA, 2014).

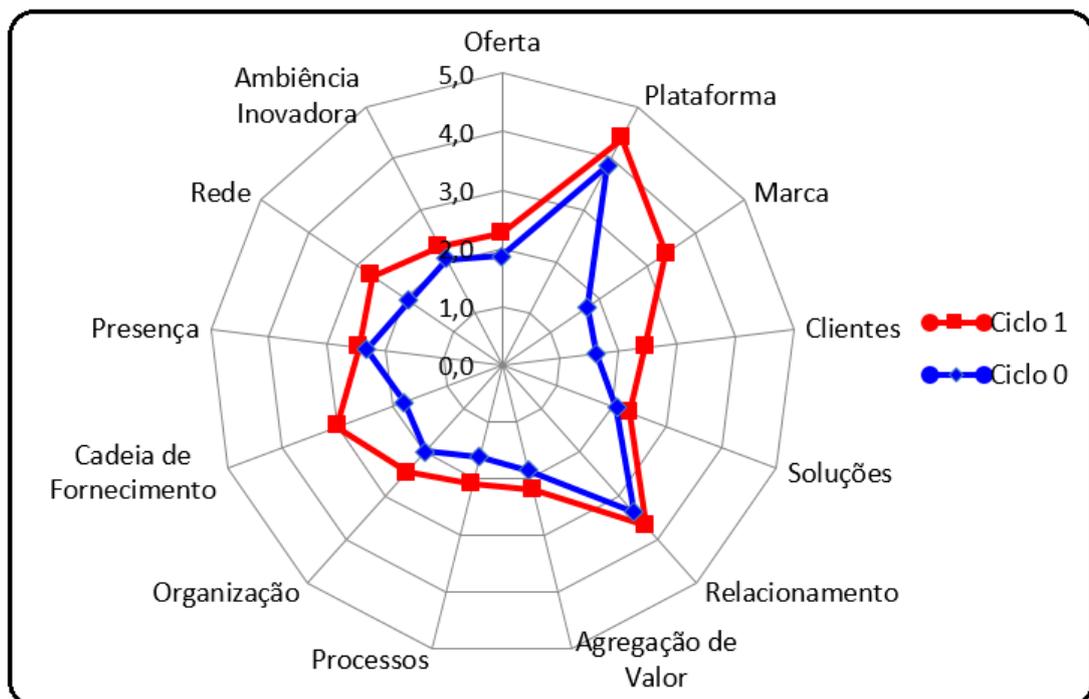


Figura 2. Média das dimensões do Radar de Inovação de todas as empresas, comparando o ciclo 0 com o ciclo 1.

A busca de informações e aquisição de conhecimento específico é um ícone importante para inovação, no entanto, independente do meio em que a empresa esteja é necessário haver essa integração de dados e alinhamento dos ensinamentos absolvidos para subsidiar as mudanças e se manter constante no mercado.

De acordo com Terra (2009), a velocidade das transformações e a complexidade

dos desafios não permitem mais concentrar esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações, com isso, se torna mais inovador deixar de ser um elemento secundário e passar 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. Muitos dos empreendimentos realizam ações esporádicas, em eventos e feiras que ocorrem na cidade de Cruzeiro do Sul, Acre, é visível seu dinamismo com o público a fim de adquirir e ampliar sua gama de clientes.

É necessário reduzir custos e fidelizar a clientela perante a razoável 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, inclusive nas exigências dos seus direitos de consumidor (LARENTIS, 2009).

Vale ressaltar que por mais que o Brasil se encontre em crise econômica as pessoas continuam com necessidades e desejos, com isso, é preciso um planejamento com definição de metas de conversão para que se possa medir e avaliar resultados obtidos, se as ações conseguirem serem bem executadas, o cliente retornará (KENDZERSKI, 2009).

Com isso, nota-se que apesar de termos resultados satisfatórios ainda há muito que ser implementado e que tornar ações inovadoras rotineiras ainda é um desafio em um mercado cada vez mais cheio de variações e incertezas.

4 | CONCLUSÃO

Em virtude das informações apresentadas, observa-se que houve resultados significantes entre as empresas que foram objeto dessas análises, constatou-se também que com algumas simples ações de gestão e inovação fazem uma diferença considerável aos empreendimentos.

Entretanto, tais ações ainda estão apenas iniciando, será um processo longo e exaustivo que tem que perpetuar a fim de se tornar cada vez mais eficaz e fazer a diferença não só para o empresário ou a empresa, mas também a comunidade em geral e fazer crescer a economia local.

Manter um acompanhamento com ações pontuais a suas realidades, infiltrar ações de inovação em sua rotina, dar abertura a ideias fora do padrão e sair da mesmice caso se permitam se conservar por muito mais tempo é primordial para seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

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

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL. **Apoio do sistema BNDES às micro, pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: BNDES, 2010.

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.

HOGEFORSTER, M. Future Challenges for Innovations in SMEs in the Baltic Sea Region. **Procedia-Social and Behavioral Sciences.**, v.110, p.241-250, 2014.

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 26 out 2018.

KENDZERSKI, P. **Web Marketing e Comunicação Digital: Bem vindo ao mundo digital.** 2ª Ed. Produção Independente, 2009.

LARENTIS, F. **Comportamento do Consumidor e Marketing de Relacionamento.** Curitiba: Editora IESDE, 2009.

MARTINS, T. S. 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.

NÉTO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de Micro e Pequenas empresas: Estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação.**, v.8. n.3. p.205-229, 2011.

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

OLIVEIRA, V. F; OLIVEIRA, E. A. A. Q. **O papel da Indústria da Construção Civil na organização do espaço e do desenvolvimento regional.** Congresso Internacional de Cooperação Universidade-Indústria. Taubaté (SP), 2012. Disponível em: <<http://www.unitau.br/unindu/artigos/pdf570.pdf>>. Acesso em 21 dez 2018.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. de A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metalmeccânico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia.**, v.4, n.1, p.76-88, 2014.

SEBRAE. **Programa Agente Local de Inovação (ALI).** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 03 dez 2018.

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 nov 2018.

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.

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.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Ed. Globo, 2003.

SILVA NETO, A.T. **Mensuração do grau de inovação em micro e pequenas empresas do estado de Sergipe**, Dissertado do Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão de Empreendimentos Locais – Universidade Federal de Sergipe, 2012.

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.

TEIXEIRA, L. P.; **Desempenho da construção brasileira**. Belo Horizonte: UFMG, 2010.

TERRA, J. C. C., **Gestão do Conhecimento: O grande desafio Empresarial**. Biblioteca Terra Fórum. 2009.

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DA INOVAÇÃO DO CICLO ZERO PARA O CICLO UM DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO SEGMENTO DE PET SHOP DO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO, ACRE

Data de aceite: 27/11/2019

Adevângela da Silva Fernandes Mesquita

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/2301554376428116>

Antônio Luiz Vieira Neves Filho

Supervisor Sênior do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9015450981314200>

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: Diante do cenário empresarial que se tem observado nos últimos anos, a concorrência é algo que desafia as empresas a buscar maneiras de se destacar e se diferenciar no

mercado e, para isso, a capacidade inovadora das mesmas pode ser um fator determinante para a sua sobrevivência. O presente artigo foi realizado para analisar o grau de inovação de empresas do segmento de pet shop na cidade de Rio Branco/AC e a relação entre a inovação e o tempo de mercado destas empresas. A pesquisa foi realizada em 8 empresas participantes do programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), sendo que 50% delas tem mais de 5 anos e 50% menos de 5 anos de mercado. O método utilizado foi o de aplicação do questionário radar da inovação. O questionário foi aplicado em dois diferentes momentos (ciclo 0 e ciclo 1), onde, de um ciclo para outro as empresas realizaram algumas ações de gestão e inovação. Os resultados mostraram que algumas empresas tiveram um crescimento no grau de inovação de um ciclo para outro, porém não havendo diferença significativa ($p > 0,05$), assim como também foi observado na comparação entre as empresas com mais de cinco anos e com menos de cinco anos. No entanto, quando comparadas as médias de todas as empresas agrupadas, pode-se observar que houve uma melhoria de forma significativa ($p < 0,05$) na média global do grau de inovação no ciclo 1 em comparação ao ciclo 0. O estudo mostrou ainda que existe potencial para o crescimento

da cultura da inovação nestas empresas, já que, mesmo diante de algumas limitações apresentadas, as mesmas conseguiram ter resultado positivo ainda no ciclo 1, no que tange o objetivo do programa ALI, a inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, radar da inovação, Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) e SEBRAE.

ABSTRACT: In the face of the current business scenario that has been observed in recent years, competition is something that challenges companies to find ways to stand out and differentiate themselves in the market and, for that, their innovative capacity can be a determining factor for their survival. This article was carried out to analyze the degree of innovation of companies in the pet shop segment in the city of Rio Branco / AC and the relationship between innovation and market time of these companies. The research was carried out in 8 companies participating in the Local Agents of Innovation (ALI) program of the Brazilian Micro and Small Business Support Service (SEBRAE), of which 50% are over 5 years and 50% less than 5 years in the market. The method used was the application of the innovation radar questionnaire. The questionnaire was applied in two different moments (cycle 0 and cycle 1), where, from one cycle to another, the companies performed some management and innovation actions. The results showed that some companies had a growth in the degree of innovation from one cycle to another, but there was no significant difference ($p > 0.05$), as was also observed in the comparison between companies with more than five years and less of five years. However, when the averages of all the companies were compared, it was observed that there was a significant improvement ($p < 0.05$) in the overall mean of the degree of innovation in cycle 1 compared to cycle 0. The study also showed that there is potential for the growth of the innovation culture in these companies, since, even in the face of some limitations presented, they have been able to have a positive result even in cycle 1, as far as the ALI objective of innovation is concerned.

KEYWORDS: Innovation, radar of innovation, Local Innovation Agents Program (ALI) and SEBRAE.

1 | INTRODUÇÃO

O segmento de pet shop vem crescendo de forma bastante significativa no Brasil, chegando a contrariar a crise econômica vivenciada pelo país nos últimos anos, o setor teve um crescimento de 4,9% em seu faturamento no ano de 2016, fato este que pode estar associado ao envolvimento emocional das famílias com os animais de estimação, que têm considerado os gastos com os mesmos como uma das prioridades (TRINDADE, 2018).

Outro fator que pode ser relevante é a quantidade de animais existente no país, se considerarmos a estimativa de que 44,3% dos domicílios brasileiros possuem, pelo menos, um cachorro e 17,7% possuem, pelo menos, um gato (PNS, 2013).

Diante destes fatos, quem é empreendedor ou quer empreender neste setor, precisa estar bastante antenado com aquilo que os consumidores esperam, visto o amplo crescimento do mercado e as mudanças no comportamento das famílias em relação à importância destes animais. Uma das alternativas para se ter um diferencial e crescer no mercado, é a inovação. Pois, muito embora, o setor não pareça estar em crise e a quantidade de empresas novas surgindo neste mercado seja grande, individualmente, estas empresas enfrentam maior concorrência e a inovação pode ser um fator determinante para se ganhar competitividade.

Existe, porém, um tabu que precisa ser quebrado quanto ao assunto “inovação”. E o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), visando ajudar as empresas a desmistificar o tema, criou o Programa Agente Local de Inovação (ALI), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que consiste em um acompanhamento prestado, pelos agentes, à Micro e Pequenas Empresas, com o objetivo de implantar a cultura da inovação (SEBRAE, 2018). O grau de inovação da empresa é avaliado através de um questionário utilizado pelo SEBRAE, denominado Radar da Inovação, que é um questionário aplicado ao empresário no início do acompanhamento e sempre que se começa um novo ciclo, para analisar o crescimento da empresa no quesito inovação (D’ANJOUR; SILVA, 2016). O questionário é dividido em diferentes dimensões, visto que a inovação pode-se dar em vários aspectos (NETO; TEIXEIRA, 2011).

O presente estudo teve por objetivo avaliar o grau de inovação das empresas do setor de pet shop, na cidade de Rio Branco, Acre, Brasil, considerando os resultados obtidos no Radar da Inovação nos ciclos 0 e 1. E, ainda, responder se existe alguma relação entre o grau de inovação da empresa com o tempo de mercado. Analisando se as empresas mais tradicionais tendem a ser mais resistentes a inovação e as mais novas, mais abertas. Compreendendo, assim, se a maturidade da empresa pode influenciar na sua capacidade criativa e inovadora e, em quais dimensões do Radar isto se evidencia.

2 | MÉTODOS

A presente pesquisa, foi realizada de modo presencial por meio de visitas a oito empresas do segmento de pet shop da cidade de Rio Branco, Acre (Figura 1). Estas empresas são participantes do programa ALI/SEBRAE.

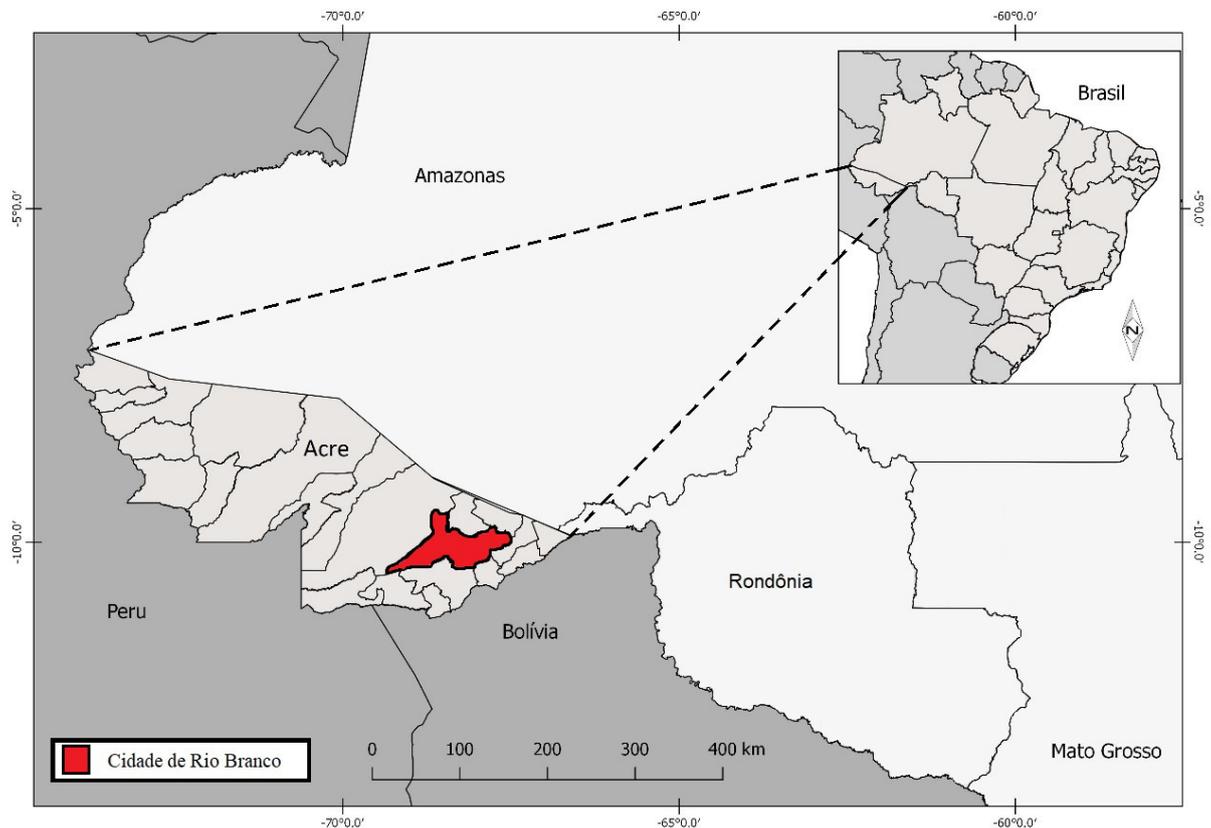


Figura 1. Localização geográfica da cidade de Rio Branco, Acre

Para a elaboração da pesquisa, foi utilizada uma ferramenta denominada Radar da Inovação, que consiste em um questionário dividido em 13 dimensões, e visa medir o grau de inovação das empresas. O mesmo baseia-se nas 12 dimensões da Inovação descritas por Sawhney et al. (2006) acrescido da dimensão Ambiência Inovadora, Bachmann e Destefani (2008).

O Radar da Inovação e as informações obtidas através desse formulário nos permite identificar o grau de inovação da empresa. A inovação de uma empresa pode-se apresentar em diversos aspectos, por isso o Radar é dividido em dimensões. Sendo assim, é possível, ainda, identificar em quais destes aspectos a empresa pode ser considerada inovadora e em quais precisa de ações de melhorias.

As dimensões avaliadas no Radar da Inovação são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

O formulário avaliou separadamente cada dimensão, sendo estabelecidas algumas questões, que foram avaliadas independentemente. Cada item das dimensões receberam os seguintes escores 1 (um), 3 (três) e 5 (cinco). A medida da Inovação na dimensão foi dada pela média aritmética dos escores de cada dimensão.

Bachmann e Destefani (2008) definem a avaliação da média dos escores presente no Diagnóstico do Radar da Inovação, que são:

- Escore de 1 a 2,9: Não inovadora;
- Escore de 3 a 4: Inovadora pontual ou ocasional;
- Escore acima de 4: Inovadora sistemática.

O questionário deve ser aplicado às empresas em todos os ciclos do acompanhamento pelo agente, que podem chegar a cinco. O intuito é avaliar a evolução destas empresas em cada dimensão e também de modo geral. A presente pesquisa fez uma avaliação comparativa dos resultados individuais das empresas nos ciclos 0 e 1, para identificar se houve ou não a evolução do grau de inovação. E, ainda, uma análise estatística para avaliar se há alguma relação entre o tempo de mercado das empresas e o grau de inovação observado individualmente. A análise foi realizada considerando a aplicação do Radar da Inovação nos ciclos 0 e 1 nas oito empresas analisadas. Na tabela 1, considerou-se a média global para avaliação do grau de inovação das empresas e buscou-se identificar se a inovação tem alguma relação com o tempo de mercado da empresa. As empresas A, B, C, e D compõem o grupo 1 (empresas com mais de 5 anos de mercado) e as empresas E, F, G e H compõem o grupo 2 (empresas com menos de 5 anos de mercado).

Na análise estatística, foi realizada uma análise descritiva através da média e do desvio padrão, obtidos através do programa Microsoft Office Excel 2010. A média determina o grau de inovação da empresa em cada dimensão conforme os escores estabelecidos para o Radar. Também foi aplicado o teste de Wilcoxon com o Software Graph Prism 5,0, com o intuito de comparar o grau de inovação das empresas nos radares 1 em relação ao 0. O teste foi realizado de forma individual com cada empresa e geral com todas as empresas, adotando-se $p < 0,05$ como significativo para avaliar o grau de significância estatística.

3 | RESULTADO E DISCUSSÃO

A primeira análise realizada refere-se à comparação do grau de inovação individual dos Radares 0 e 1 das oito empresas analisadas e os resultados podem ser observados na tabela 1.

Empresas	Grau de inovação 0¹	Grau de inovação 1¹	P valor
Empresa A	2,15 (± 1,08)	2,15 (± 1,08)	1,00
Empresa B	2,85 (± 1,06)	3,23 (± 1,28)	0,17
Empresa C	2,02 (± 0,97)	2,43 (± 1,37)	0,98
Empresa D	3,13 (± 0,69)	3,24 (± 0,80)	0,50
Empresa E	3,39 (± 1,15)	3,42 (± 1,14)	1,00
Empresa F	2,32 (± 1,08)	2,39 (± 1,16)	1,00

Empresa G	2,65 (\pm 1,52)	2,69 (\pm 1,50)	1,00
Empresa H	2,63 (\pm 0,82)	2,67 (\pm 0,81)	1,00

Tabela 1 – Grau de inovação no Radar 1 em comparação com o grau de inovação no Radar 0 de cada empresa analisada em Rio Branco, Acre.

¹ Média das 13 dimensões que compreendem o Radar da Inovação e o desvio padrão dos graus de cada empresa.

Diante do resultado analisado na tabela 1, onde nenhuma empresa teve mudança significativa no grau de inovação entre os ciclos 0 e 1, pode-se entender que não há relação do grau de inovação com o tempo de mercado, visto que não se observou diferença a serem consideradas entre o primeiro e o segundo grupo. Essa não diferença entre os dois grupos não era esperado, visto que acreditava-se que para as empresas que nasceram na era da tecnologia, a inovação, seria mais natural que para as tradicionais, que vêm de períodos onde a evolução da inovação acontecia de maneira mais lenta, enquanto nas atuais este processo ocorre em velocidade exponencial, tornando a sobrevivência destas empresas algo desafiador e exigindo uma maior capacidade de adaptação às mudanças (TERRIBILI FILHO, 2013).

Nesse sentido, quando se trata de inovação, pode-se entender que é necessário haver um esforço por parte das empresas, visto que a tendência natural é permanecer na inércia, já que empresas são formadas por pessoas e, estas, buscam por estabilidade (TERRIBILI FILHO, 2013).

De acordo com a análise estatística realizada, embora todas as empresas tenham realizado ações de um ciclo para outro, não foi possível observar resultado significativo em nenhuma das empresas analisadas de forma individual, embora algumas dimensões tenham apresentado um pequeno crescimento na média global. Tal fato pode estar relacionado à dois fatores:

- O primeiro deles seria o próprio método do programa, onde, no primeiro ciclo (ciclo 0), a empresa não precisa, necessariamente, realizar ações de inovação, podendo o plano, que é composto por 5 ações, apresentar 3 ações de gestão e apenas 2 ações de inovação e, para mudar de ciclo, a empresa precisa ter realizado 3 delas, sejam de gestão ou de inovação. O que muda a partir do segundo ciclo (ciclo 1), onde a empresa, para migrar para o próximo ciclo, precisa ter realizado 3 ações, porém, 2 delas, obrigatoriamente, devem ser de inovação. Este fator pode ser levado em consideração como uma possível razão de não se observar crescimento em inovação nas empresas, pois, embora todas tenham realizado ações, algumas realizaram, apenas, ações de gestão e outras, realizaram ações de inovação de baixo impacto. No entanto, para o ciclo 2, a expectativa é que cada empresa apresente, mesmo individualmente, um crescimento

mais acentuado no grau de inovação, visto que as ações de inovação se tornam obrigatórias a partir deste momento. Os fatos aqui apresentados, também podem justificar a não diferença significativa no grau de inovação entre as empresas com mais e menos de 5 anos de mercado.

- Outro fator que pode ter contribuído com o resultado não significativo, podem ser as limitações do Radar da Inovação, visto que o mesmo analisa um período de 3 anos anteriores, e os escores em cada quesito pontuam apenas 1, 3 e 5. No entanto, para a aplicação do Radar no ciclo 1, a análise continua sendo de 3 anos, sendo assim, se a empresa obteve escore 5 em determinada dimensão no ciclo 0 e realizou ações de inovação no mesma dimensão, isso não irá alterar seu escore devido já estar no limite do Radar anterior, visto que o mesmo é aplicado apenas alguns meses depois. Isso já foi observado por Bachmann e Destefani (2008), pois, se uma empresa obtiver escore 5 em determinada dimensão já no primeiro radar aplicado, este fato ocasionará um congelamento no mesmo escore nos próximos radares aplicados. Isto pode explicar a falta de crescimento do grau de inovação de algumas empresas.

Também foram analisados os dados, considerando a média global por dimensão dos Radares 0 e 1 de todas as empresas agrupadas, e os resultados podem ser observados na tabela 2.

Dimensão	R0	R1
A - Dimensão Oferta	3,09	3,09
B - Dimensão Plataforma	3,75	3,75
C - Dimensão Marca	3,50	3,50
D - Dimensão Clientes	3,93	3,93
E - Dimensão Soluções	2,38	2,63
F - Dimensão Relacionamento	3,25	3,75
G - Dimensão Agregação de valor	1,63	1,88
H - Dimensão Processos	1,95	2,08
I - Dimensão Organização	2,18	2,18
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	2,25	2,25
K - Dimensão Presença	1,13	1,13
L - Dimensão Rede	3,25	3,75
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	2,10	2,23
Grau de inovação Global	2,64 (±0,84)	2,78 (±0,87) *

Tabela 2 - Grau de inovação no Radar 1 em comparação com o grau de inovação no Radar 0 por dimensão considerando média global de todas as empresas analisadas em Rio Branco, Acre.

* p<0,05

Diante dos resultados obtidos na segunda análise, pode-se observar que houve uma melhoria na média global do grau de inovação no ciclo 1 em comparação ao ciclo 0. Observando-se as dimensões individualmente, algumas obtiveram crescimento de um ciclo para outro (em **negrito** na tabela), fato que impactou, de forma positiva, o resultado final, passando, estas empresas, de um grau de inovação global de 2,64 para 2,78 com $p < 0,05$ (Figura 2).

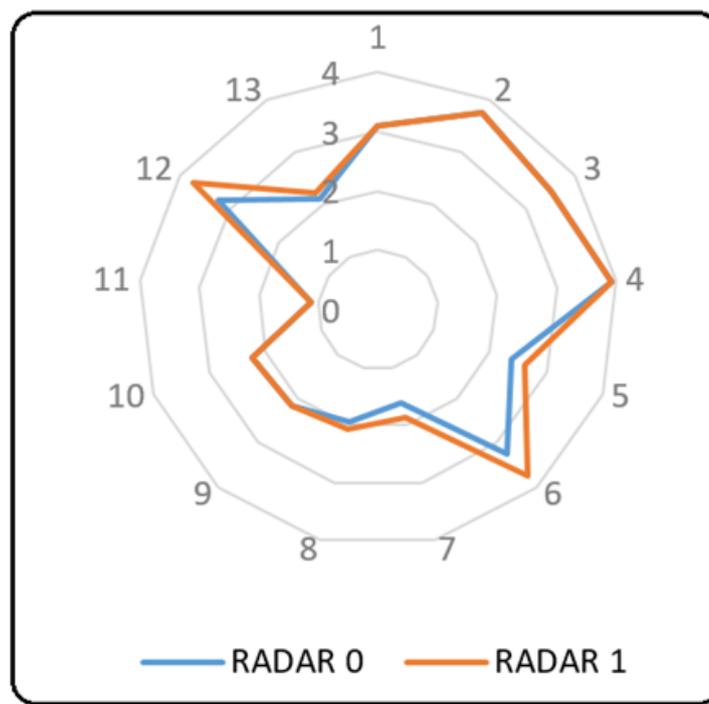


Figura 2. Radar da inovação dos ciclos 0 e 1 das empresas analisadas no segmento de pet shop em Rio Branco/AC. (Legenda: 1. Oferta, 2. Plataforma, 3. Marca, 4. Clientes, 5. Soluções, 6. Relacionamento, 7. Agregação de valor, 8. Processos, 9. Organização, 10. Cadeia de fornecimento, 11. Presença, 12. Rede, 13. Ambiência inovadora).

Estas empresas, no entanto, ainda não poderiam ser consideradas empresas inovadoras, levando-se em conta o padrão estabelecido por Bachmann e Destefani (2008) que define escore de 3 a 4 para uma empresa ser considerada inovadora pontual ou ocasional. Entretanto o resultado positivo obtido no primeiro ciclo pode ser promissor para os próximos, visto que todas as empresas deverão concluir ações de inovação para mudar de ciclo e permanecer no programa.

Isto pode ser observado em outros trabalhos realizados que trazem dados comparativos entre o ciclo 2 com o ciclo 0.

Bezerra mostrou, em sua pesquisa, que 75% das 12 empresas analisadas na cidade de Trairi/RN que participaram do programa ALI apresentaram evolução em seu escore global e 62% apresentou evolução na dimensão processo que foi o objeto de estudo da pesquisa.

Isso mostra que o programa ALI pode ter um papel importante no que diz respeito a disseminar a cultura da inovação nas empresas, visto que impulsiona

e incentiva as mesmas a buscarem por diferenciais, hoje, tão importantes para a sobrevivência e crescimento das empresas.

De acordo com Freire e D'anjour, o programa ALI é fundamental no processo de disseminação da cultura da inovação nas micro e pequenas empresas do Brasil, visto que em seu estudo foi observado uma evolução significativa no grau de inovação global do ciclo 0 ao ciclo 2, resultado obtido através de ações acompanhadas e orientadas pela agente do programa ALI.

Estes resultados abrem um leque de oportunidades futuras para as empresas que participam ou desejam participar do programa ALI, visto que foi possível concluir que, embora a inovação seja algo desafiador, ela não é privilégio das grandes empresas, mas pode ser implementada como cultura dentro das micro e pequenas empresas.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que o tempo de empresa não está diretamente relacionado com o grau de inovação, já que não foi observada diferença significativa entre os dois grupos, empresas com mais e menos de cinco anos de mercado, compreendendo, assim, que a maturidade da empresa pode não ter influência na sua capacidade criativa e inovadora.

Foi possível evidenciar também que nenhuma das oito empresas analisadas podem ser consideradas ainda como empresas inovadoras, visto que o escore do grau de inovação individual das mesmas ficou abaixo do esperado para uma empresa ser considerada inovadora sistemática, no entanto algumas apresentaram crescimento no grau de inovação de um ciclo para outro, fato que pode representar que, embora essas empresas ainda tenham um longo caminho a trilhar e que ainda há muito ser feito, se continuarem a inserir ações de inovação em suas atividades diárias, elas podem ter um futuro muito promissor. E, isso poderá ser avaliado nos próximos ciclos do programa.

Vale ressaltar que, como dito anteriormente, o radar da inovação tem suas limitações e que pode não retratar a realidade destas empresas na íntegra, mas dá um norte para análises futuras e abre oportunidade para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

TRINDADE, P. **Na contramão da crise econômica, mercado pet cresce**. Federação do Comércio. Disponível em: <www.fecomercio.com.br/noticia/na-contramão-da-crise-economica-mercado-pet-cresce>, acesso em: 26/11/18.

BRASIL. **Pesquisa Nacional de Saúde 2013 (PNS 2013)**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Rio de Janeiro, 2014.

BACHMANN, D.L.; DESTEFANI, J.H. **Metodologia Para Estimar O Grau De Inovação Nas MPE**. Bachmann & Associados, 2008.

SEBRAE. **Programa Agente Local de Inovação (ALI)**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>, acesso em 03/12/2018.

NETO, A.; TEIXEIRA, R. **Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil-Confecção em Sergipe**. XXXV Encontro da ANPAD, p. 3, 2011.

BEZERRA, F.F.; SILVA, N.G.A. **Dimensão processos: uma comparação entre o radar 0 e o radar 1 nas empresas de materiais de construção do Trairi**. In: D'ANJOUR, M. F.; SILVA, N.G.A. Mensurando a inovação: Avaliação em MPES Participantes do programa Agentes locais de inovação, p. 138-154, 2015.

FREIRE, A. G.; D'ANJOUR, M. F. **A influência das práticas gerenciais na capacidade inovadora das pequenas empresas: uma análise em uma empresa do setor de telecomunicação em Natal/RN**. In: D'ANJOUR, M. F.; SILVA, N.G.A. Mensurando a inovação: Avaliação em MPES Participantes do programa Agentes locais de inovação, p. 10-26, 2015.

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO DO R0 PARA O R1 NO SEGMENTO ALIMENTÍCIO NO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO, ACRE

Data de aceite: 27/11/2019

Ronaira da Costa Ferreira Almeida

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/7478989646135443>

Antônio Luiz Vieira Neves Filho

Supervisor Sênior do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9015450981314200>

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: O Programa Agente Local de Inovação (ALI) é uma estratégia do SEBRAE que tem como intuito promover a prática continuada de ações de inovação e tecnologia por meio de Agentes Locais de Inovação contratado como bolsista pelo CNPq em convênio firmado pelo SEBRAE. Entre as ferramentas utilizadas

no Programa ALI está o Radar da Inovação, sendo este constituído de dimensões que permitem medir o grau de inovação nas empresas atendidas. O objetivo desse trabalho é analisar a evolução das dimensões do Radar de Inovação inicial (R0) e seu subsequente (R1) em 18 empresas do segmento alimentício em Rio Branco, Acre, observando o nível de inovação que esse segmento se encontrava no início do programa e qual a sua evolução a partir das ações propostas. Os radares foram aplicados duas vezes, em momentos distintos, por meio de entrevista estruturada com o empresário, levantamento documental, verificação de evidências e observação direta. Os dados coletados foram inseridos no SistemAli, para obtenção do grau de inovação. Aplicou-se o teste de Wilcoxon com o Software GraphPad Prism 5.0, para comparar o grau de inovação nos radares 0 e 1, adotando $p < 0,05$ como referência de significância estatística. Na comparação individual das empresas não houve evolução estatisticamente significativa no grau de inovação em nenhuma empresa analisada. No entanto, quando se compara a evolução em cada dimensão, houve aumento nos escores de 83,3% das empresas analisadas, evidenciando melhorias nas empresas acompanhadas pelo Programa ALI. As dimensões Processos e Relacionamento foram as que mais evoluíram em comparação ao radar 0. O trabalho realizado

pelo Agente Local de Inovação contribui para a implemente ação e avanço da inovação nas empresas atendidas. Contudo, esse trabalho deve se somar ao interesse do empresário em buscar soluções inovadoras para seus negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Radar da Inovação e Programa ALI.

ABSTRACT: The Program Agente Local de Inovação (ALI) is developed on the partnership between SEBRAE and CNPq and intends to promote the continue practice of innovation and technology actions. Among the tools used in the Program ALI is the Innovation Radar, which is made of dimensions that allow one to measure the innovation degree in the attended companies. This work has the objective to analyze the evolution of the dimensions of the initial Innovation Radar (R0) and it's subsequent (R1) in 18 companies in the food segment in Rio Branco, Acre, observing the level of innovation this segment was found in the beginning of the program and what was the evolution according to the proposed actions. The radars were applied twice, in distinct moments, through structured interview with the entrepreneur, document lifting, verification of evidences and direct observation. The collected data was inserted in SistemAli, to obtain the innovation degree. It was applied the Wilcoxon test with the Software GraphPad Prism 5.0 to compare the innovation degree in the radars 0 and 1, adopting $p < 0,5$ as a reference of statistical significance. In the individual comparison of companies there was not statistically significant evolution of the innovation degree in none of the analyzed companies. However, when comparing the evolution of each dimension, there was an 83.3% increase of the score in analyzed companies, evidencing improvement in the companies followed by the Program ALI. The dimensions Processes and Relationship were the ones with greater evolution when compared to radar 0. The work accomplished by Agente Local de Inovação contributes to implementation and progress of innovation in the attended companies. Still, this work needs to add itself to the entrepreneur's interest in searching for innovative resolutions to their business.

KEYWORDS: Innovation, Innovation Radar and Program ALI.

1 | INTRODUÇÃO

O segmento empresarial das micro e pequenas empresas é uma das principais bases que sustentam a economia brasileira, representando 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e gerando 14 milhões de empregos (KOTESKI, 2004). De acordo com a Lei Complementar nº 123 de 2006, as micro e pequenas empresas são classificadas conforme o porte da seguinte forma: microempresa é aquela com receita bruta igual ou inferior a 360 mil reais e empresa de pequeno porte é aquela que tiver receita bruta anual superior a 360 mil reais e igual ou inferior a 4,8 milhões de reais (BRASIL, 2006).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tem como objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável

e tecnológico dos pequenos negócios (SEBRAE, 2007). Para potencializar o cumprimento desse objetivo o SEBRAE desenvolveu os Programas Nacionais de Atendimento, de modo a direcionar ações e recursos para o avanço das micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2014a).

Dentre os Programas Nacionais de Atendimento destaca-se o Programa Agente Local de Inovação (ALI) que é desenvolvido em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e possui o intuito de promover a prática continuada de ações de inovação e tecnologia. O programa acontece conforme as características de cada empresa, abrangendo os setores do comércio, indústria e serviços (SEBRAE, 2014a). O acompanhamento do programa ocorre por meio da aplicação de diagnósticos, avaliando aspectos de inovação organizacional e ambiente de gestão, com a elaboração de planos de ação para cada empresa (PAREDES, 2014).

Entre as ferramentas utilizadas no Programa ALI está o Radar da Inovação, sendo um instrumento através do qual permite mensurar o nível de inovação que a empresa se encontra (NÉTO; TEIXEIRA, 2011). De maneira simplista, o Radar da Inovação é um gráfico que contém treze dimensões possíveis para a inovação nos negócios. Cada dimensão constrói pontes que levam a inovação, a saber: dimensão oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede, ambiência inovadora (CARVALHO et al., 2015). O Radar da Inovação é aplicado várias vezes no decorrer do programa (R0, R1, R2 e R3) a depender dos planos de ações que forem executados nas empresas atendidas (SEBRAE, 2014a). Nessa conjuntura, o objetivo desse trabalho é analisar a evolução das dimensões do Radar de Inovação inicial (R0) e seu subsequente (R1) nas empresas do segmento alimentício em Rio Branco, Acre. De modo a observar o nível de inovação que esse segmento se encontrava no início do programa e qual a sua evolução a partir das ações propostas.

2 | MÉTODOS

Para realização do presente estudo foi necessário uma pesquisa em campo, onde se deu a aplicação do Radar da Inovação *in loco* em 18 empresas (participantes do Programa ALI) pertencentes ao segmento alimentício do município de Rio Branco, Acre, Brasil (Figura 1).

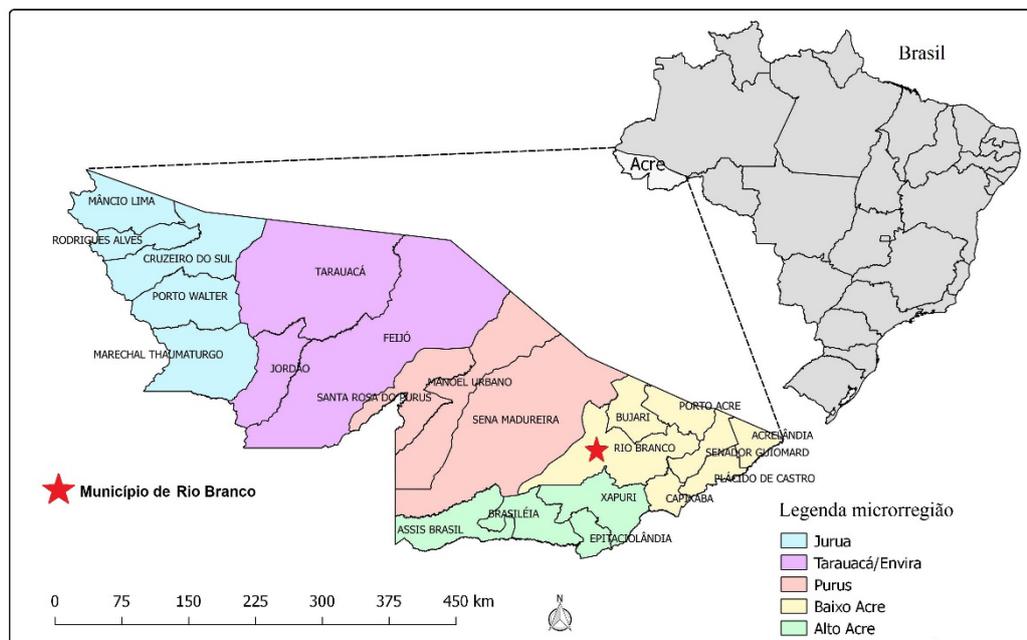


Figura 1. Mapa com a localização geográfica do município de Rio Branco, Acre.

O Radar da Inovação foi aplicado duas vezes. Primeiramente, avaliando o grau de inovação inicial (R0), posteriormente com a evolução do nível de inovação após a execução de ações sugeridas no plano de melhorias (R1). A aplicação do Radar se deu por meio de entrevista estruturada com o empresário, levantamento documental, verificação de evidências e observação direta.

Os dados coletados foram inseridos no sistema próprio do Programa ALI (SistemAli) pelo qual foram gerados os gráficos de cada radar, bem como os escores das dimensões em cada uma das empresas.

O formulário avaliou separadamente cada dimensão, sendo estabelecidas algumas questões, que foram avaliadas independentemente. Cada item das dimensões receberam os seguintes escores 1 (um), 3 (três) e 5 (cinco). A medida da Inovação na dimensão foi dada pela média aritmética dos escores de cada dimensão.

Bachmann e Destefani (2008) definem a avaliação da média dos escores presentes no Diagnóstico do Radar da Inovação, que são:

- Escore de 1 a 2,9: Não inovadora;
- Escore de 3 a 4: Inovadora pontual ou ocasional;
- Escore acima de 4: Inovadora sistemática.

Na análise estatística realizou-se uma análise descritiva por meio de medidas de tendência central (média) e de dispersão (desvio-padrão), obtidas com o auxílio do programa Microsoft Office Excel 2010®. Considerando que a média é a forma de avaliação que estabelece o grau de inovação conforme os escores citados anteriormente. Aplicou-se o teste de Wilcoxon com o Software GraphPad Prism 5.0, para comparar o grau de inovação das empresas nos radares 0 e 1. A aplicação do

teste de hipótese foi aplicada de maneira individual com cada empresa e de maneira geral, incluindo todas as empresas. Na análise, foi adotado $p < 0,05$ como referência de significância estatística.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da comparação individual das empresas, entre o primeiro e o segundo radar aplicado, revelam que não houve evolução estatisticamente significativa no grau de inovação ($p > 0,05$) em nenhuma empresa analisada (Tabela 1).

Vale ressaltar que conforme a metodologia do Programa ALI, no avanço do primeiro para o segundo ciclo não é exigido que as ações executadas sejam ações de inovação (que reflete diretamente no impacto do Radar) sendo permitido ser realizadas somente ações de gestão, que são consideradas apenas no Diagnóstico Empresarial, não sendo a evolução deste analisada na presente pesquisa.

No entanto, quando se compara a evolução em cada dimensão observa-se que houve aumento nos escores de 83,3% das empresas analisadas, evidenciando melhorias nas empresas acompanhadas pelo Programa ALI. Sendo as dimensões Processos e Relacionamento as que mais evoluíram em comparação ao radar 0.

Empresas	Grau de inovação 0¹	Grau de inovação 1¹	P valor
Empresa A	2,11 (±0,88)	2,11 (± 0,88)	1,00
Empresa B	1,98 (± 1,42)	1,98 (± 1,42)	1,00
Empresa C	2,00 (±0,86)	2,11 (± 0,79)	0,50
Empresa D	1,67 (± 0,97)	1,85 (± 1,10)	0,13
Empresa E	2,87 (± 1,07)	2,95 (± 1,06)	0,50
Empresa F	1,48 (± 0,83)	1,56 (± 0,83)	1,00
Empresa G	2,62 (± 1,13)	2,82 (± 1,13)	0,25
Empresa H	1,72 (± 0,88)	1,84 (± 1,95)	0,50
Empresa I	1,95 (± 0,87)	1,95 (± 0,87)	1,00
Empresa J	2,23 (± 1,32)	2,38 (± 1,28)	1,00
Empresa K	1,82 (± 0,97)	2,20 (± 1,00)	0,17
Empresa L	2,56 (± 1,21)	2,58 (± 1,21)	1,00
Empresa M	1,77 (± 0,81)	1,95 (± 0,81)	0,17
Empresa N	2,48 (± 0,90)	2,69 (± 0,73)	0,50
Empresa O	1,46 (± 0,72)	1,75 (± 0,87)	0,25
Empresa P	1,62 (± 0,82)	1,69 (± 0,89)	1,00
Empresa Q	2,10 (± 1,06)	2,41 (± 1,05)	0,13
Empresa R	1,97 (± 1,11)	2,38 (± 1,12)	0,06

Tabela 1 – Grau de inovação no Radar 0 em comparação com o grau de inovação no Radar 1 de cada empresa analisada em Rio Branco, Acre.

¹ Média das 13 dimensões que compreendem o Radar da Inovação e o desvio padrão dos graus de cada empresa.

A dimensão Processos avalia a importância que a empresa dá a melhoria e controle dos processos e o aproveitamento de novas técnicas e práticas de gestão, de modo a ganhar maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção ou atendimento (SEBRAE, 2014b). Um exemplo de ação considerada na dimensão Processos é a adoção ou substituição de softwares para gestão administrativa.

A dimensão Relacionamento considera as formas que o cliente pode utilizar para interagir com a empresa, avaliando desde facilidades, amenidades e interfaces que melhorem a experiência dos clientes até o uso de recursos de tecnologia de informação para tornar a experiência dos clientes mais positiva (por exemplo, o uso das redes sociais) (SEBRAE, 2014b). Ações nessa dimensão são consideradas de baixo custo para empresa, podendo ser esse o motivo que obtiveram avanços na evolução dos radares.

Analisando as empresas em conjunto, o resultado mostra que houve evolução estatisticamente significativa ($p < 0,01$), quando se comparou o radar 0 com o radar 1 (Figura 2). Intensificando que as empresas acompanhadas pelo Programa ALI apresentam progresso com ações de inovação implementadas.

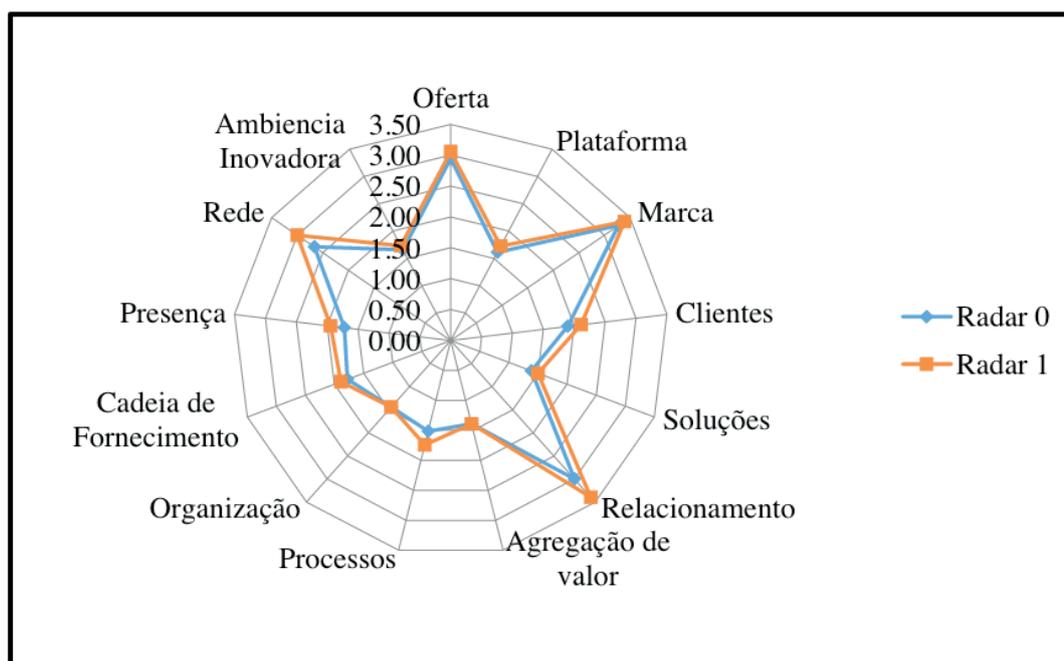


Figura 2. Grau de Inovação Radar 0 e Radar 1 de todas as empresas analisadas em Rio Branco, Acre.

Os valores da média e desvio padrão da avaliação em conjunto das empresas no radar 0 e radar 1 foram 2,02 ($\pm 1,08$) e 2,18 ($\pm 1,09$), respectivamente. Valores semelhantes foram obtidos por Bezerra e Silva (2016) que comparou a média global de 12 empresas acompanhadas pelo Programa ALI, na região de Trairi – RN, com avanço de 2,1 no radar 0 para 2,5 no radar 1.

Semelhantemente, em um mesmo estudo de comparação da evolução do

radar, realizado em quase 3 mil empresas do Paraná, mostrou o crescimento nos escores médios entre o radar 0 (2,1) e o radar 1 (2,6) (SEBRAE, 2015). De acordo com o mesmo autor é importante lembrar que os processos relacionados à gestão da inovação estão associados às mudanças comportamentais que têm elevada inércia e são, portanto, de lenta maturação, porém mesmo assim o presente estudo apresentou evolução significativa, o que cria uma expectativa ainda maior para os próximos ciclos.

Considerando que a implementação do processo de gestão da inovação exige tempo e está relacionada a mudanças, é necessário que os gestores das empresas estejam comprometidos e engajados com o objetivo de inovar. Do contrário, o trabalho desenvolvido pelo Agente Local de Inovação, que realiza o diagnóstico do estágio da inovação da empresa e aponta oportunidades de melhorias por meio do plano de ação, não surtirá efeitos significativos.

Esse desafio também pode ser observado no estudo realizado por Álvaro (2015) em empresas da região de Sorocaba e São Carlos – SP, no qual evidencia pouca receptividade dos empresários às inovações, falta de comprometimento para executar as ações, bem como a falta de estrutura física e de gestão adequadas.

4 | CONCLUSÃO

Constatou-se que as empresas do segmento alimentício acompanhadas pelo Programa ALI em Rio Branco de forma individual não apresentaram evolução significativa no radar de inovação, porém apresentaram melhoras em algumas dimensões, mostrando potencial para evoluírem nos próximos ciclos.

Já na análise com todas as empresas juntas foi constatado uma evolução significativa, sendo possível constatar que o trabalho realizado pelo Agente Local de Inovação contribui para a implementação e avanço da inovação em micro e pequenas empresas. Contudo, esse trabalho deve se somar ao interesse do empresário em buscar soluções inovadoras para seus negócios.

Por fim, vale salientar que a análise da evolução da inovação nas empresas desse presente estudo considerou uma das ferramentas utilizadas no acompanhamento do Programa, podendo em estudos futuros, ser incluído o Diagnóstico de Gestão Empresarial, bem como a análise de todos os radares aplicados até a conclusão do acompanhamento.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, F.F; SILVA, N.G. A. Dimensão processos: uma comparação entre o radar 0 e o radar 1 nas empresas de materiais de construção do Trairi. In: ANJOUR, M.F.D'; SILVA, N.G.A (Org.). **Mensurando a inovação**: avaliação em MPes participantes do programa Agentes Locais de

Inovação. Rio Grande do Norte, p. 138-154, 2016.

BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília, 15 dez. 2006.

CARVALHO, G.D.G. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p.162-186, 2015.

KOTESKI, M.A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Fae Business**, v. 8, p.16-18, 2004.

NÉTO, A.T.S.; TEIXEIRA, R.M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Review of Administration And Innovation**, v. 8, n. 3, p.205-229, 2011.

PAREDES, B.J. B; SANTANA, G.A.; FELL, A.F.A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v.1, n.4, p.76-88, 2014.

SEBRAE (Brasil). **Gestão estratégica orientada para resultados: Programas Nacionais**. Brasília, 2014a.

SEBRAE (Brasil). **Termo de Referência: Atuação do Sistema SEBRAE em acesso à Inovação e Tecnologia**. Brasília, 2007.

SEBRAE (Brasil). **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI**. Curitiba, 2014b.

SEBRAE (Paraná). **Programa Agentes Locais de Inovação: Medida do progresso nas pequenas empresas do Paraná Edição 2012/14**. Curitiba, 2015.

PROMOVENDO A CULTURA DA INOVAÇÃO: ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO DAS ESCOLAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI) EM RIO BRANCO-ACRE

Data de aceite: 27/11/2019

Samilla Araújo de Farias Aguirre

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9534043849930966>

Antônio Luiz Vieira Neves Filho

Supervisor Sênior do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9015450981314200>

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: Essa análise avalia o grau de inovação de nove escolas atendidas pelo Programa ALI do SEBRAE em parceria com o CNPq em Rio Branco – Acre, analisando também a aceitação e introdução da cultura da inovação nas mesmas, tendo em vista que tais empresas ainda não tinham contato com o SEBRAE e com o tema inovação. Nas 9 escolas acompanhadas os resultados foram mensurados através da

aplicação do Radar de Inovação em dois ciclos diferentes (R0 e R1), analisando o grau de inovação nas dimensões Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença. No primeiro ciclo (R0) houve um espaço de tempo para que a empresas pudessem executar ações de gestão e inovação traçadas em um plano, no qual tais ações influenciaram nos processos ou estrutura da empresa e mostraram evolução ou não no segundo ciclo (R1). Constatou-se que duas empresas tiveram crescimento do R0 para o R1 havendo diferença significativa ($p < 0,05$) e sete não tiveram crescimento na mesma análise, não havendo diferença significativa ($p > 0,05$), quando analisadas individualmente. Todavia, analisando de forma agrupada, a média geral de todas as empresas mostra significância ($p < 0,05$) do R0 para R1, mostrando de forma sistêmica que o grupo teve alto grau de desenvolvimento, demonstrando que estas empresas aderiram à cultura da inovação, sendo então a missão do Programa ALI cumprida e mostraram potencial para dar continuidade na promoção da cultura da inovação no setor mesmo após o término do Programa, promovendo assim um crescimento gradual e contínuo.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura da inovação, crescimento e escolas.

ABSTRACT: This analysis evaluates the degree of innovation of nine schools attended by the SEBRAE ALI Program in partnership with the CNPq in Rio Branco - Acre, also analyzing the acceptance and introduction of the culture of innovation in them, considering that such companies still had no contact with SEBRAE and the innovation theme. In the 9 schools monitored the results were measured through the application of the Innovation Radar in two different cycles (R0 and R1), analyzing the degree of innovation in the dimensions Offer, Platform, Brand, Clients, Solutions, Relationship, Value Aggregation, Processes, Organization, Supply Chain, Presence. In the first cycle (R0) there was a space of time for companies to perform management and innovation actions outlined in a plan, in which such actions influenced the processes or structure of the company and showed evolution or not in the second cycle (R1). It was found that two companies had growth from R0 to R1, with a significant difference ($p < 0.05$) and seven had no growth in the same analysis, and there was no significant difference ($p > 0.05$), analyzed individually. However, analyzing in a grouped way, the overall mean of all firms shows significance ($p < 0.05$) from R0 to R1, showing systemically that the group had a high degree of development, demonstrating that these companies adhered to the culture of innovation, and the mission of the ALI Program was fulfilled and showed the potential to continue promoting the culture of innovation in the sector even after the end of the Program, thus promoting a gradual and continuous growth.

KEYWORDS: Innovation culture, growth and schools.

1 | INTRODUÇÃO

O Programa Agentes Locais de Inovação – ALI em Rio Branco – Acre como público alvo as micro empresas e empresas de pequeno porte, cujo principal objetivo é promover a cultura da inovação através da implementação de ações de inovação, sendo um projeto com vários atores envolvidos, o Agente Local de Inovação, o Consultor Sênior, o gestor do programa e o CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) que é uma parceiro do SEBRAE desde 2010 (SEBRAE, 2019).

O Agente local de inovação é preparado para seguir um fluxo de acompanhamento composto por 4 etapas. A primeira etapa é a adesão da empresa ao programa, em seguida, na segunda etapa são aplicados dois diagnósticos (um de gestão e um de inovação) que identificam as áreas que precisam de mais atenção, logo após os resultados do diagnóstico são apresentados, que é a devolutiva, sendo esta a terceira etapa, com base nestes resultados o agente aplica a Matriz de Força e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA) juntamente com o empresário, e posteriormente o agente finaliza a quarta etapa cria um plano de ação que possa gerar resultados de impacto no negócio, através da inovação, esse orienta e aproxima o empresário aos provedores de soluções que atendam às necessidades elencadas no negócio

(SEBRAE, 2019).

O Programa é dividido em ciclos, onde o primeiro ciclo é composto por: Aplicação do diagnóstico empresarial e Radar da Inovação, Devolutiva, Matriz SWOT e Plano de Ação, o ciclo inicia novamente quando a execução o plano de ação é finalizado, momento em que o agente consegue mostrar ao empresário qual foi o seu nível de crescimento em cada ciclo (SEBRAE, 2019).

Segundo o SEBRAE, o Programa criado foi inspirado em três modelos de atendimento, cujo junção resultou no Programa ALI. O primeiro foi na Índia, onde há um projeto onde determinado número de profissionais levam o assunto da inovação em negócio a uma quantidade de empresas, que estão localizadas nos quarteirões demandados para aqueles profissionais, então, surgiu o modelo das visitas *in loco* no Programa ALI e a quantidade de empresas que o agente atende. O segundo modelo inspirado é o dos agentes de saúde que funciona não somente no Brasil, mas em vários outros países, onde o atendimento de saúde vai até os pacientes sendo realizado um acompanhamento até que se possa garantir a saúde do paciente atendido e diminuindo o risco de mortalidade ou maiores problemas. No Brasil podemos citar o Projeto Pastoral da Criança que acompanha gestantes e depois a criança até determinada idade, Este modelo inspira os 30 meses de acompanhamento oferecido dentro do Programa ALI, onde o agente acompanha e orienta a empresa na promoção da cultura inovação, auxiliando-a para que esta gere resultados. Considera-se que este tempo de acompanhamento promove resultados positivos na empresa, aumenta o grau de inovação e diminui o número de gargalos e dificuldades que a empresa tinha antes de participar do Programa (JOST, 2018). O outro modelo é o extensionista, que é o modelo utilizado pela Empresa Brasileira de Agropecuária, onde os técnicos orientam os produtores em áreas específicas e pré-determinadas e inspirado neste modelo, o Programa ALI delimitou as áreas sendo orientação de inovação em produto/serviço, inovação em marketing, inovação no processo e inovação organizacional como foco de sua atuação, esse leque abre muitas oportunidades de transformação para os empresários que são atendidos pelo Programa (JOST, 2018).

Sendo inspirado de outros projetos, se constitui as característica do Programa ALI, um programa gratuito, continuado, especializado onde o ALI vai até a empresa, com 30 meses de acompanhamento, com agente capacitados e orientados por um consultor sênior, que já tem experiência no mercado (SEBRAE, 2019).

Em Rio Branco no Acre, o Programa ALI 2017-2019 pela primeira vez atende o segmento de escolas, mostrando várias oportunidades de promover a inovação no segmento., tendo em vista que é um sendo um setor que ainda não tinha sido atendido pelo SEBRAE. O objetivo do presente estudo foi analisar a evolução da inovação das escolas atendidas pelo Programa ALI em Rio Branco – Acre e propor

sugestões e ações que quebrem os paradigmas existentes à inovação nas escolas.

2 | MÉTODOS

O presente estudo foi realizado com pesquisa de campo, em 9 empresas do setor de educação em Rio Branco – Acre (Figura 1), atendidas pelo Programa ALI.

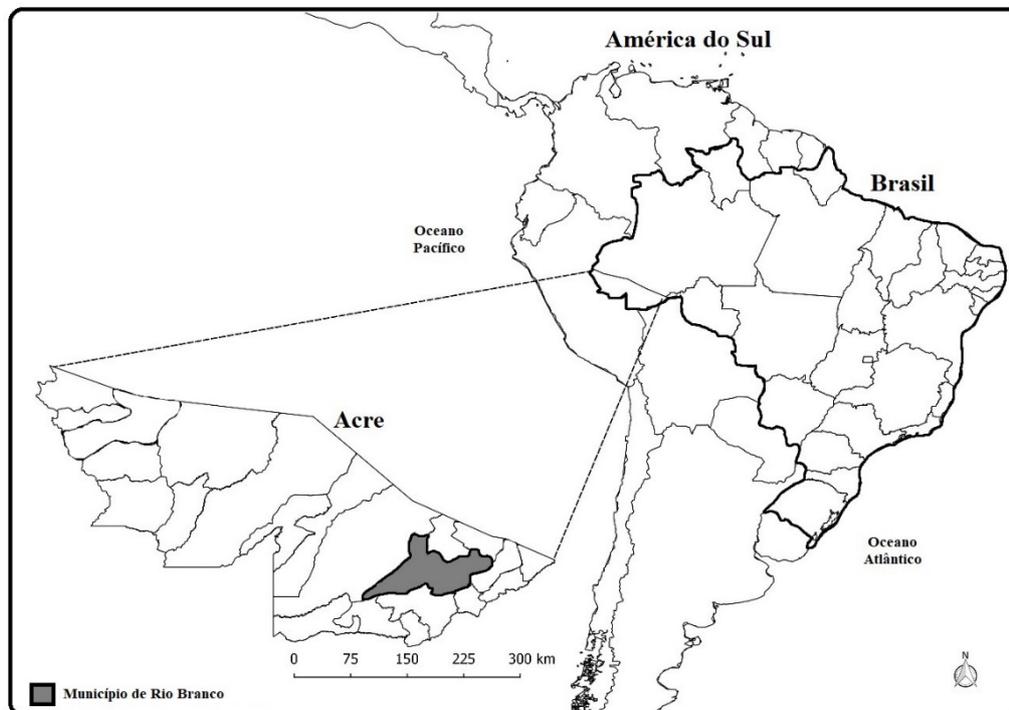


Figura 1. Localização geográfica do município de Rio Branco, Acre.

Utilizou-se o radar de inovação como principal instrumento de pesquisa, esse que é aplicado pelo ALI na identificação do grau de inovação das empresas. No período de 2017-2019 o radar de inovação foi aplicado duas vezes, sendo a primeira aplicação (R0) uma avaliação do grau de inovação da empresa dos últimos 3 anos sem a intermediação do SEBRAE, através de Programa como o ALI. Na segunda aplicação (R1) os resultados do radar evoluem de acordo com a execução de ações acordadas no primeiro plano de ação.

A aplicação do radar foi pessoal e *in loco*, nas empresas, sendo o radar um questionário estruturado em 13 dimensões (Dimensão Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede). Além desse questionário também foram observadas evidências documentais e comportamentais.

As 13 dimensões foram avaliadas de forma individual e geral, demonstrando a pontuação através de scores 1, 3 e 5. Bachmann e Destefani (2008), definem a avaliação da média dos escores presente no Diagnóstico do Radar da Inovação, em:

- Escore de 1 a 2,9: Não inovadora;
- Escore de 3 a 4: Inovadora pontual ou ocasional;
- Escore acima de 4: Inovadora sistemática.

Considerando que a média é a forma de avaliação que estabelece o grau de inovação, foi realizada uma análise descritiva por meio da média e desvio-padrão das 13 dimensões de cada empresa, analisando de maneira individual que demonstrará o resultado dos escores citados anteriormente. Para a análise estatística utilizou-se o teste Wilcoxon com o Software GraphPad Prism 5.0, para comparar o grau de inovação do radar 1 em comparação com o radar 0, sendo significativo quando $p < 0,05$. Essa análise foi realizada de maneira individual e agrupada (incluindo todas as empresas).

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados comparativos das empresas entre ciclo 1 e ciclo 0 do radar de inovação, pode ser observado na Tabela 1.

EMPRESAS	Grau de Inovação 0	Grau de Inovação 1	P Valor
EMPRESA A	3,48 ($\pm 1,37$)	3,67 ($\pm 1,01$)	0,461
EMPRESA B	1,84 ($\pm 0,70$)	2,07 ($\pm 0,67$)	0,250
EMPRESA C	2,72 ($\pm 1,20$)	2,89 ($\pm 1,21$)	0,174
EMPRESA D	2,66($\pm 1,17$)	2,85 ($\pm 1,15$)	0,174
EMPRESA E	2,84($\pm 1,27$)	3,02 (1,22)	0,174
EMPRESA F	2,38 (1,26)	2,38($\pm 1,26$)	1
EMPRESA G	2,25 ($\pm 0,70$)	2,87($\pm 1,15$)	0,034*
EMPRESA H	2,36($\pm 1,22$)	2,58($\pm 1,24$)	0,097
EMPRESA I	2,48 ($\pm 1,18$)	3,58 ($\pm 1,08$)	0,022*

Tabela 1. Comparação do Grau de Inovação entre o radar 0 (R0) e 1 (R1), nas empresas analisadas no presente estudo.

¹Média das 13 dimensões presente no Radar de Inovação e desvio padrão dos graus de cada empresa. Significativo * $p < 0,05$.

Os dados observados na Tabela 1, indicam que as empresas G e I, tiveram evolução significativa do R1 em comparação ao R0 ($p > 0,05$) (Figura 2).

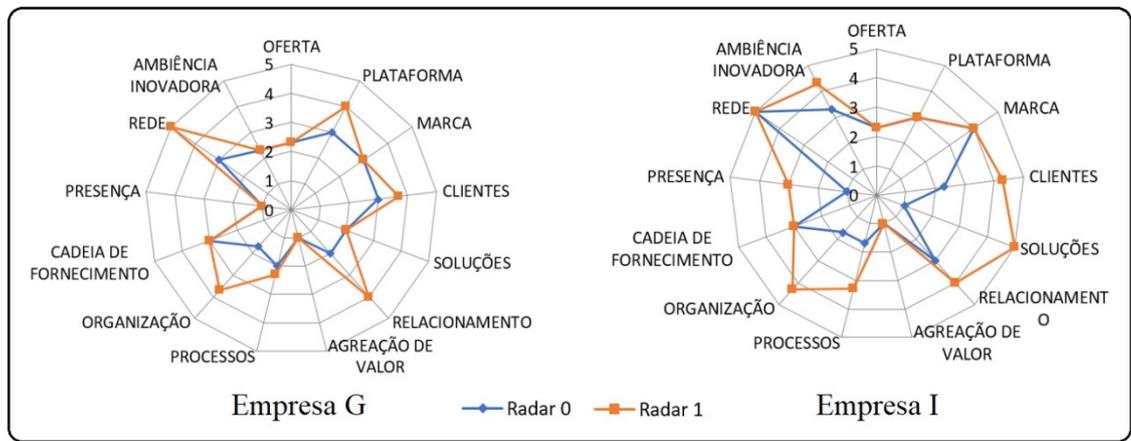


Figura 2. Radar 0 e Radar 1 da empresa G

A empresa G é uma escola que está no mercado há apenas 5 anos, e começou com recursos reduzidos. A escola inicialmente contava apenas com aulas de reforços, e possuía apenas uma mesa e duas cadeiras, e a partir de então foi adquirindo recursos e transformando o espaço em uma escola. No período de 2018 a 2019, a escola aumentou seus recursos através de novas matrículas e então fez mudanças estruturais, implantou o parquinho, melhorou a estrutura das salas de aula, equipando com televisões e ar condicionado, criou uma sala de treinamento e recreação, e além disso, vem inserindo atividades extras, além das obrigatórias exigidas pelo MEC.

Avaliando o tempo de existência da escola, como ela iniciou e o fato de ter poucos recursos é claro que esta tem grande mérito, fez muito em um curto tempo, e é importante ser colocado em evidência. Entretanto, fazendo uma análise comparativa, percebeu-se que apesar do radar mostrar mudanças muito significantes, nota-se que o principal avanço da empresa foi em estrutura física e agora tem condições para focar na estrutura organizacional e criar uma capacidade de inovar no serviço, nos processos e no marketing.

Já a empresa I, apresenta uma boa condição estrutural para a inovação e segundo o Manual de Oslo (2005), a empresa precisa ter condições estruturais para ser uma empresa inovadora, e estas condições não estão ligadas à inovação em si, mas que são a base para inovar. Neste manual as condições estruturais das empresas são descritas pelo campo das políticas gerais da inovação que são quatro e estão demonstradas na figura 3.

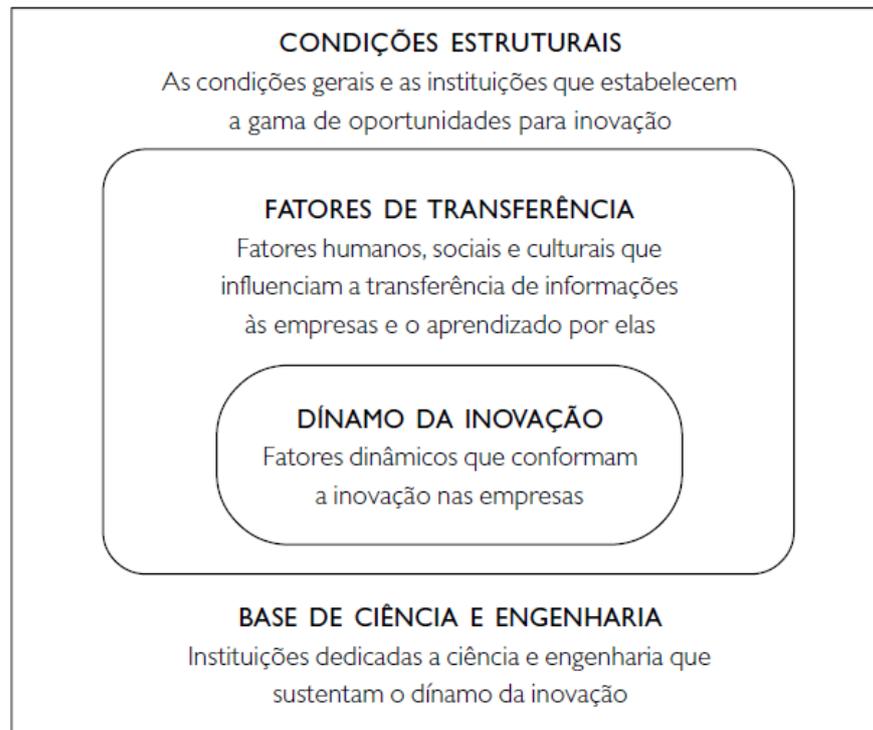


Figura 3. Campo das políticas gerais da inovação.

Conforme observado na figura 3, há quatro temas no campo das políticas gerais da inovação: condições estruturais, base de ciência e engenharia, fatores de transferência e o dínamo da inovação, essas que estão detalhas abaixo:

- **As condições estruturais** mais amplas dos fatores institucionais e estruturais nacionais (como os fatores jurídicos, econômicos, financeiros e educacionais), que estabelecem as regras e a gama de oportunidades de inovação;
- **A base de ciência e engenharia** — o conhecimento acumulado e as instituições de ciência e tecnologia que sustentam a inovação comercial, fornecendo treinamento tecnológico e conhecimento científico, por exemplo;
- **Fatores de transferência**, que são os que influenciam fortemente a eficácia dos elos de fluxo de informações e competências e absorção de aprendizado, essenciais para a inovação comercial — há fatores ou agentes humanos cuja natureza é significativamente determinada pelas características sociais e culturais da população;
- **O dínamo da inovação** é o domínio mais central da inovação comercial — ele cobre fatores dinâmicos dentro das empresas ou em sua vizinhança imediata que têm um impacto muito direto em sua capacidade inovadora.

Observando estes conceitos podemos indicar que a escola I se enquadra no campo das políticas gerais da inovação, e acredita-se que por esta razão obteve um resultado significativo. A escola I está há 20 anos no mercado, bem conceituada, com uma das melhores estruturas na cidade de Rio Branco, tendo uma equipe grande, capacitada e alinhada, com uma gestão organizacional, influenciada e influenciadora do ambiente externo e mantendo-se competitiva, além de obter significância por

fatores pontuais na característica do empreendedor e perfil da empresa, havendo também diferenças em relação as outras escolas avaliadas.

Houve três fatores que influenciaram o resultado da empresa, o primeiro é a postura do próprio empresário, que busca e estuda sobre inovação, está em constante aprendizado para que a escola cresça, buscando soluções no mercado que possam deixar seu negócio ainda mais competitivo, ou seja, o clima organizacional da empresa já está adepto a inovação, e como falado anteriormente, a liderança do empresário inspira e influencia o clima organizacional da empresa. O segundo fator determinante nos resultados é a estrutura conceitual baseada nas políticas gerais da inovação (OSLO, 2005) que mostra uma estrutura de gestão interna, relação ativa com o ambiente externo, captação e absorção de informação e dinamismo que produz forte impacto na empresa e na sociedade, de forma mais específica, diferente da maioria das escolas estudadas no presente estudo. A escola I tem acompanhamento não somente na área financeira e no desempenho dos alunos, mas também analisa a satisfação dos pais, trabalha a capacitação constante da equipe envolvida e trabalha com todos os fatores críticos de gestão e seus indicadores, se relaciona com ambiente externo e toda informação captada é inserida nos relatórios, para que assim as decisões tenham subsídio de informação e sejam tomadas de forma mais assertiva. E por fim, acredita-se que o investimento em inovação através do suporte do SEBRAE, foi um fator determinante, pois as consultorias SEBRAETEC tiveram um impacto maior na empresa, devido o suporte que é dado, além dos instrumentos utilizados de acordo com a necessidade da mesma, o que trouxeram mudanças significativas que influenciaram significativamente o resultado do radar de inovação.

Das 9 empresas pesquisadas, 7 não tiveram resultados significativos do R1 em comparação ao R0 ($p > 0,05$). Segundo artigo do SEBRAE SP (2009) demonstra que 47% das empresas da região norte não são inovadoras, não realizando inovação em produtos, processos e mercado, essa informação é ratificada no Ranking de Competitividade Nacional onde o Acre está na 27º posição em competitividade e 26º em inovação, ou seja, diante dos 26 Estados e Distrito Federal, o Acre ocupa as últimas posições em competitividade e inovação. As pesquisas apresentadas corroboram com os negócios estudados no presente artigo, onde não há inovação em todas as empresas (mesmo com a realização de ações pontuais de inovação). Assim podemos concluir que de forma geral ocorre um baixo investimento em inovação, levando em consideração as muitas variantes que influenciam este resultado.

Um fator que influencia o comportamento não inovador nas empresas é a cultura organizacional da mesma. De acordo com Schein (1985), a cultura organizacional explica diversos fenômenos na empresa e que, através da liderança, a cultura é formada e também modificada, dessa forma, a cultura da empresa está diretamente ligada ao líder da mesma e quando encontramos um ambiente sem a cultura da

inovação, automaticamente é um reflexo do empresário, então como inovar em um ambiente onde há pouco estímulo ou nenhum à inovação? Esse é um grande desafio para aqueles que buscam inovar dentro de organizações que tenham esse perfil.

Não há como inovar, se o empresário não tem esta cultura em si mesmo, tendo em vista que ele é quem mais influencia o clima organizacional da mesma “Samilla Araújo de Farias”.

O clima organizacional e a liderança são a base para que a empresa busque a inovação, todavia não são os únicos fatores. Segundo Leone (1999) as pequenas empresas têm especificidades e características próprias e estas atingem diretamente na inovação dentro da empresa, pois em sua maioria são desafios na área organizacional, estrutural e pessoal. Estas características são diversas, começando pelo próprio empresário que centraliza as tarefas, decisões e informações da empresa, criando assim uma gestão centralizada, onde tudo depende do empresário, e além disto as decisões são tomadas de forma intuitiva, um reflexo da falta de gestão, que por sua vez não registra e nem controla as informações e com isso não há mensuração de dados para a tomada de decisão. Outras características relacionadas à estrutura e organização é a hierarquia pequena, onde geralmente há poucos funcionários e estes realizam diversas funções. E isso pode causar confusão nas tarefas, e até mesmo nos procedimentos, deixando a desejar na padronização do trabalho.

Os funcionários são outro desafio, muitas vezes o empresário tem certa dependência de funcionários pontuais, e acaba tolerando atitudes que não deveriam ser toleradas, e o trabalho na gestão de equipes aumenta. todavia, Segundo Leone (1999) os pequenos empresário investem muito pouco ou não investem em capacitação. Reis e Escrivão-Filho (2005) abordam a informalidade na administração, o que gera problemas nas funções das atividades, e assim automaticamente não haverá uma equipe alinhada.

Analisando as observações de Leone é possível perceber a semelhanças destas características na maioria dos empresários estudados no presente artigo, pois são em sua maioria microempresas, onde os empresários dirigem o negócio e veem tudo o que se passa dentro dele. Nem todas as características citadas por Leone se encaixam no perfil das empresas analisadas, por outro lado, há concordância com algumas especificidades, como por exemplo, o empresário centralizador que faz tudo dentro da empresa. Nas escolas avaliadas, todas têm uma hierarquia bem estruturada, como direção (em sua maioria o empresário) professores e profissionais da cozinha e limpeza. Mesmo assim, os empresários centralizam todas as decisões da escola, pois atuam como diretores, estão a par de tudo que acontece nas salas de aula, o relacionamento com os pais e assim por diante.

Há concordância também com o baixo grau de gestão, dentre as escolas estudadas, apenas uma tem uma gestão mais ampla, onde se gera relatório completos (Escola I), não somente no âmbito financeiro. Em sua maioria as escolas fazem apenas o controle financeiro (fluxo de caixa) e controle de aprendizagem dos alunos (através das provas), e com poucos dados para análise, de fato a maioria das tomadas de decisões dos empresários são intuitivas, e o reflexo também destas decisões não podem ser mensurados, ficando a empresa a mercê da sorte. É também muito claro a dificuldade que os empresários têm com os funcionários, que por sua vez, muitos não são capacitados, e a falta de procedimentos provoca um desalinhamento de equipe. Para que houvesse bons resultados na gestão de pessoas, seria necessário o mapeamento de todos os processos da escola e também capacitações assertivas para a equipe, isso para a equipe já posicionada, pois para novos recrutados a solução mais assertiva é um processo seletivo estruturado para se selecionar talentos que realmente possam contribuir com a empresa. Em síntese o que causa todas essas dificuldades é pontual: falta de planejamento estratégico, pois o empresário está mais focado nos incêndios diários em vez de trabalhar em prol da missão e visão de longo prazo, estando em uma posição operacional e não estratégica.

O presente estudo também realizou uma comparação do ciclo R1 com o ciclo R0, de todas as empresas agrupadas, sendo evidenciado uma significância estatística entre os dois ciclos ($p < 0,001$). Essa evolução pode ser observada na figura 4.

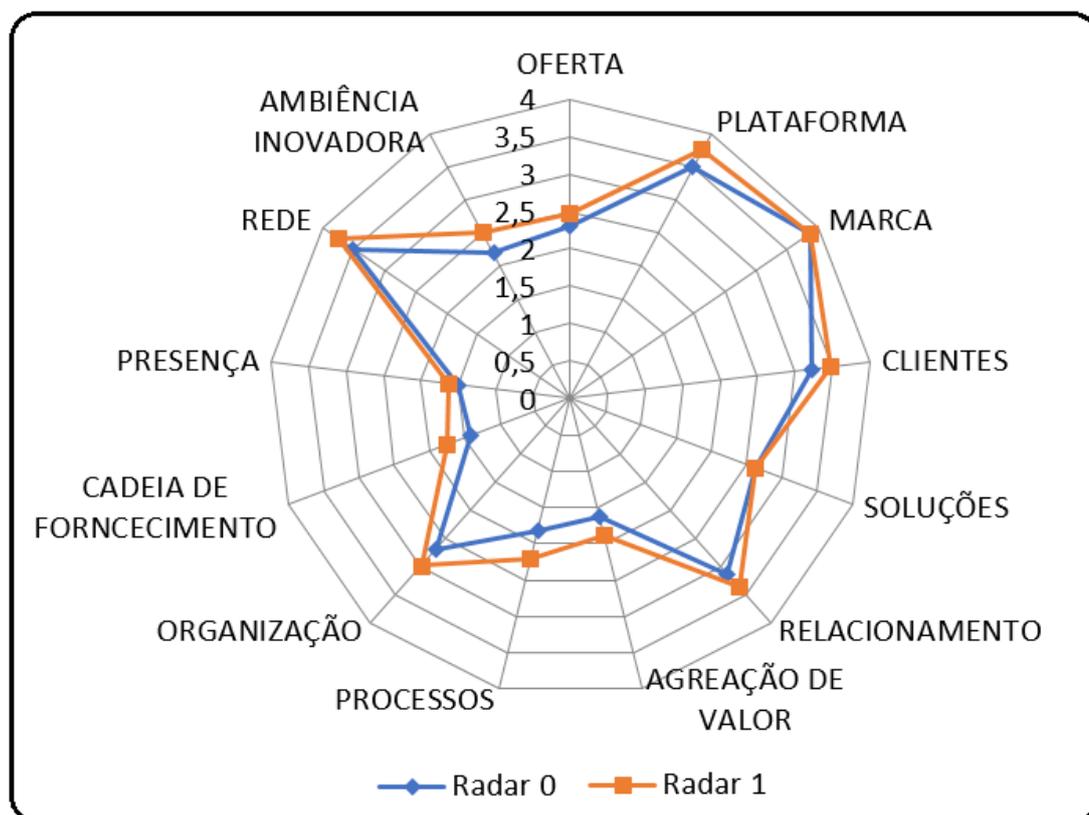


Figura 4. Agrupamento e comparação do R0 e R1 das empresas.

Conforme observado na figura 4, as mudanças em cada dimensão são pequenas, entretanto, mostra-se significativas quando agrupadas, evidenciando um resultado positivo no setor. Inovação é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características ou usos previstos, ou ainda, à implementação de métodos ou processos de produção, distribuição, marketing ou organizacionais novos ou significativamente melhorados (OSLO, 2005), analisando esta perspectiva, pode-se observar que a definição se refere também à implementação melhorada, e isso é congruente com a afirmação de Schumpeter que diz que “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações ‘incrementais’ preenchem continuamente o processo de mudança”. Unindo estes dois conceitos chega-se à conclusão que inovação não precisa necessariamente trazer resultados “estrandosos”, se a mudança de um hábito ou inserção de uma nova maneira executar uma tarefa, a inserção de novas formas de divulgação, ou a mudança do ambiente trouxe melhoria para a empresa, isso é inovação. Analisando os resultados e as considerações, observa-se que a inovação tem o impacto de acordo com a atenção e dedicação que o empresário dá ao tema, não deixando de considerar as inúmeras variáveis que dificultam essa dedicação.

Os resultados analisados de forma separada mostram que, de forma individual houve baixo grau de inovação nas empresas, contudo, fazendo uma análise com todas as empresas, há um resultado significativo e este é um reflexo positivo para essas escolas que representam uma fatia do setor de educação em Rio Branco, considerando que, nessa cidade o SEBRAE ainda não atendia este segmento, e as escolas atendidas neste ciclo apenas conheciam o SEBRAE pelas campanhas e a força que a Instituição tem no mercado, mas, em sua maioria tinham pouco contato com a instituição. Além disso os gestores destas, tinham mais afinidade e davam mais atenção à área pedagógica, deixando para segundo plano a captação de novos clientes, análise de desempenhos, planejamento estratégico e demais temas relacionados à gestão e inovação. Com este acompanhamento, os empresários passaram a observar não só os temas pedagógicos, mas também de que forma a escola poderia se tornar mais competitiva, como poderia melhorar seus processos, como mensurar dados e este foi o primeiro passo neste setor.

É importante destacar que mesmo considerando ações de pouco impacto pela ótica do radar de inovação, as escolas analisadas deram um grande passo, pois agora têm um olhar empresarial, observando o mercado e seus desafios, com o objetivo de que mesmo a passos lentos implantem a cultura da inovação.

4 | CONCLUSÃO

Há três resultados diferentes quanto à evolução da inovação nas empresas estudadas. O primeiro resultado é o da Escola I, que teve maior grau de inovação, isto se deu pela estrutura que a empresa tem para inovar, atendendo as políticas gerais da inovação, sendo estas as condições estruturais, base de ciência e engenharia, fatores de transferência e o dínamo da inovação (Manual de Oslo, 2005). O segundo resultado se deu pelas mudanças estruturais na Escola G, estas mudanças trouxeram a escola para um patamar de estrutura, o que lhe trouxe maior competitividade, criando e adquirindo as políticas gerais da inovação, para que futuramente possa inovar em outras áreas. No terceiro resultado, foi observado que a maioria das empresas executaram pequenas ações de inovação, quando analisadas individualmente, demonstrando um crescimento pontual. Quando analisadas coletivamente observamos um alto grau de inovação, mostrando assim que, o setor teve um alto grau de aderência à cultura da inovação, tendo em vista que é a primeira vez que está sendo atendido pelo SEBRAE-AC.

Inovação é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características ou usos previstos, ou ainda, à implementação de métodos ou processos de produção, distribuição, marketing ou organizacionais novos ou significativamente melhorados (OSLO, 2005). Segunda esta afirmação, foi constatado que as mudanças no setor educacional de Rio Branco adotou pequenas ações de inovação em métodos e processos, começando a pisar nesse novo terreno a passos lentos, e a missão do Programa ALI foi cumprida quando estas empresas aderiram à cultura da inovação.

Observando estes resultados, conclui-se houve evolução da inovação nas empresas atendidas pelo ALI, e não somente ações esporádicas e temporais, mas a partir destas ações, os empresários agora, poderão manter esta cultura no ambiente empresarial, e promover a inovação, mesmo que seja em pequenos processos, o que resultará a longo prazo mudanças constantes e significativas às empresas, quebrando assim, os paradigmas existentes em relação à inovação.

REFERÊNCIAS

FINEP. **Manual de Oslo**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf>, acesso em 01/05/2019.

KELM, et al. A Inovação como Estratégia Competitiva das Organizações: Um Ensaio Teórico. **Revista de Administração IMED/RAIMED**, v.8, n3, p. 284-310, 2014.

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, 2014.

RANKING DE COMPETITIVIDADE DOS ESTADOS, disponível em <<http://www.rankingdecompetitividade.org.br/>>, acesso em 01/05/2019.

RICCI, G.L. **Estudo Sobre as Especificidades das Pequenas e Médias Empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo.** disponível em<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_141_891_18025.pdf>, acesso em 01/05/2019.

SEBRAE. **Agente Local de Inovação leva mudanças para as empresas.** disponível em: <<http://sites.pr.sebrae.com.br/leigerall/2016/09/22/ali-agente-local-de-inovacao-leva-mudancas-para-as-empresas/>>, acesso em 01/05/2019.

SEBRAE. **Mensurando a Inovação: Avaliação em MPEs Participantes do Programa Agentes Locais de Inovação.** disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Livro_artigos_digital_NET.pdf>, acesso em 01/05/2019.

SEBRAE/SP. **Inovação e competitividade nas MPEs brasileiras,** disponível em<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/inovacao_competitividade_mpes_brasil_2009.pdf>, acesso em 01/12/2009.

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.

UC SEBRAE. **Material de Estudo da Capacitação ALI.** disponível em <<https://uc.sebrae.com.br/pagina/material-de-estudo-da-capacitacao-ali>>, acesso em 01/05/2019>, acesso em 01/05/2019.

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**., v. 16, n. 6, p. 14-19, 2015.

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO DE DIFERENTES SEGMENTOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DOS MUNICÍPIOS DE BRASILEIA E EPITACIOLÂNDIA, ACRE, AMAZÔNIA OCIDENTAL BRASILEIRA

Data de aceite: 27/11/2019

Ian David Moureira Abugoche

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Brasileia e Epitaciolândia, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9590049356495802>

Antônio Luiz Vieira Neves Filho

Supervisor Sênior do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9015450981314200>

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: Na construção da cultura da inovação, cada empresa customiza seus caminhos a serem seguidos. O comportamento do consumidor está mudando e a inovação pode apresentar vantagens competitivas para as empresas como ferramenta estratégica em produtos, serviços, ambiente, processos, entre outros. Assim, esse artigo teve como objetivo

analisar a evolução do Radar de Inovação de diferentes segmentos de Micro e Pequenas Empresas dos municípios de Brasileia e Epitaciolândia, Acre. O presente estudo faz parte do programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE/CNPq, onde foi utilizado o instrumento Radar de Inovação aplicado a nove empresas dos segmentos de hotelaria, mercados e confecções e calçados, sendo comparado o Grau de Inovação Global (GIG) do ciclo 1 com o ciclo 0. Constatou-se que das nove empresas pesquisadas, uma (C.3) conseguiu evoluir significativamente. As demais conseguiram melhorar em algumas dimensões analisadas, demonstrando potencial para evoluir nos próximos ciclos. Resultados ainda mais significantes foram observados quando se realizou uma análise de todas as empresas de forma agrupada, ocorrendo uma evolução significativa do GIG.

PALAVRAS-CHAVE: Programa Agentes Locais de Inovação, Inovação, Dimensão e MPEs.

ABSTRACT: On the construction of innovation culture, each company customizes its ways to be followed. The behavior of the consumer is changing and innovation can present competitive advantages to the companies as a strategic tool in products, services, environment, processes, among other things. Thus, this article has the

objective to analyze the evolution of the Innovation Radar from different segments in Micro and Small Companies in the cities of Brasileia and Epiaciolândia, Acre. The present study is part of the program Agentes Locais de Inovação (ALI) from SEBRAE/CNPq, where there was used the instrument Innovation Radar applied to nine companies on the segments of hostelry, marketplace and confection and footwear, being compared the Global Innovation Degree (GID) from the cycle 1 with the cycle 0. It was verified that nine of the researched companies, one (C.3) was able to evolve significantly. The remaining companies were able to improve some of the analyzed dimensions, demonstrating potential to evolve on the next cycles. Results even more significant were observed when there was accomplished an analysis of all the companies on a grouped way, occurring a significant evolution of their GID.

KEYWORDS: Innovation Local Agents Program, Innovative, Dimension and MPEs.

1 | INTRODUÇÃO

O consumidor está mais disposto a buscar informações e exigir mais qualidade dos produtos ou serviços que adquire. Atualmente as empresas estão enfrentando mudanças de padrões recorrentes, sendo assim, a tomada de decisão está na forma como o produto/serviço é oferecido e como o pós-venda executado. Nesse sentido para vencer a concorrência, será preciso criar qualidade para os clientes, pois eles estão dispostos a pagar o preço pedido, se a satisfação aumentar (PASSOS, 2005).

As empresas podem deter o poder de fazer a diferença através de ações que oferecem algum significado para cada tipo de cliente. Quando o empreendedor foca em aspectos como o de competitividade, produtividade e inovação, ele é capaz de fidelizar o cliente através da experiência oferecida.

Chagas (2000) disse que não adianta mais acumular um estoque de conhecimentos, é preciso saber aplicar esse conhecimento na vida real: fazendo, errando, acertando e aprendendo. É por essa razão que as empresas precisam estimular e incentivar todos os colaboradores a buscarem a inovação e serem proativos a fim de que obtenham melhores resultados financeiros, na qualidade de vida dentro e fora da empresa e com o ambiente que está inserida.

Segundo o Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, uma pesquisa levantada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no ano de 2018, microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) representavam 98,5% das empresas privadas do Brasil. Com base nestes dados, observou-se que mesmo com as dificuldades apresentadas, o brasileiro acaba muitas vezes empreendendo mesmo que de forma amadora.

Para ajudar as empresas a se tornarem mais competitivas, o SEBRAE junto ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) criou o Agente Local de Inovação (ALI).

O ALI é um programa que 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 dois anos (FREIRE; D'ANJOUR, 2016). Esses agentes utilizam como ferramenta de avaliação o Radar de inovação, que foi desenvolvido por Bachmann e Destefani, em 2008. Esse Radar avalia o grau de inovação de Microempresas em 13 dimensões, baseadas no trabalho de Sawhney, Woolcot e Arroniz (2006), conforme o quadro 1:

Dimensão	Definição
A - Oferta	Associa-se a inclusão de novos produtos e/ou serviços no mercado novos ou com grandes melhorias nas características e satisfação.
B - Plataforma	É a adaptação da capacidade de produção às novas demandas. Aumentando a gama de produtos e serviços, utilizando a mesma plataforma.
C - Marca	Como as empresas transmitem seus valores, imagem e/ou promessas. Podem ser representados por símbolos, slogans ou outros formatos.
D - Clientes	Verifica as demandas, nichos e necessidades dos clientes que ainda não são atendidas pela empresa.
E - Soluções	Combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações que buscam solucionar as demandas dos clientes.
F - Relacionamento	Busca conhecer a experiência do cliente, levando em conta o que todos os momentos: pré compra, compra e pós-compra.
G - Agregação de Valor	Consideram-se os mecanismos que uma empresa absorve parte do valor criado.
H - Processos	O mesmo que eficiência operacional. Como as atividades são conduzidas nas operações da empresa.
I - Organização	Tange a estrutura da empresa; parcerias firmadas; papéis e responsabilidades dos colaboradores.
J - Cadeia de fornecimento	São os aspectos logísticos do negócio: estoque, entregas, compras, transporte.
K - Presença	Relacionado aos canais de comercialização e distribuição de seus produtos.
L - Rede	Cobre os aspectos relacionados a uma ótima comunicação entre a empresa e seus clientes.
M - Ambiência Inovadora	Trata-se da implementação (ou melhoria) para um ambiente inovador, buscando aprimorar o capital humano.

Quadro 1. Definições das dimensões do Radar de Inovação.

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

Quando a empresa executa três de cinco ações definidas entre o ALI e a empresa, o agente encerra o ciclo e inicia um novo, reaplicando todo o processo a partir do Diagnóstico Empresarial. Todos esses passos do agente junto à empresa são monitorados por um Consultor Sênior do SEBRAE, para que haja a máxima eficiência do programa. Sendo assim o presente estudo teve como objetivo analisar

a evolução do Radar de Inovação de diferentes segmentos de Micro e Pequenas Empresas dos municípios de Brasileia e Epitaciolândia, Acre, Amazônia Ocidental brasileira.

2 | MÉTODOS

As cidades de Brasileia e Epitaciolândia, localizadas na região do Alto Acre, interior do Estado do Acre, Brasil (Figura 1), faz fronteira com Cobija, capital do Departamento de Pando na Bolívia, onde há um grande fluxo de comércio entre os países vizinhos. Brasileia e Epitaciolândia juntas têm, segundo estimativa levantada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística 43.970 habitantes (IBGE, 2018).

Por ser uma área de fronteira, criou-se a lei 8.857/1994 (BRASIL, 1994) regulamentando a criação da Área de Livre Comércio (ALC) de Brasileia com extensão para o município de Epitaciolândia (ALCB), administradas pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), cujo objetivo é minimizar o custo amazônico, ampliar a produção de bens e serviços voltados à vocação regional e, ainda, capacitar, treinar e qualificar trabalhadores (SUFRAMA, 2019).

Baseado nas dimensões do Radar de Inovação, foi o Grau de Inovação de 9 microempresas dos municípios brasileiros acima citados, verificando a média aritmética (de 1 a 5) para saber o quão a empresa é inovadora (Quadro 2).

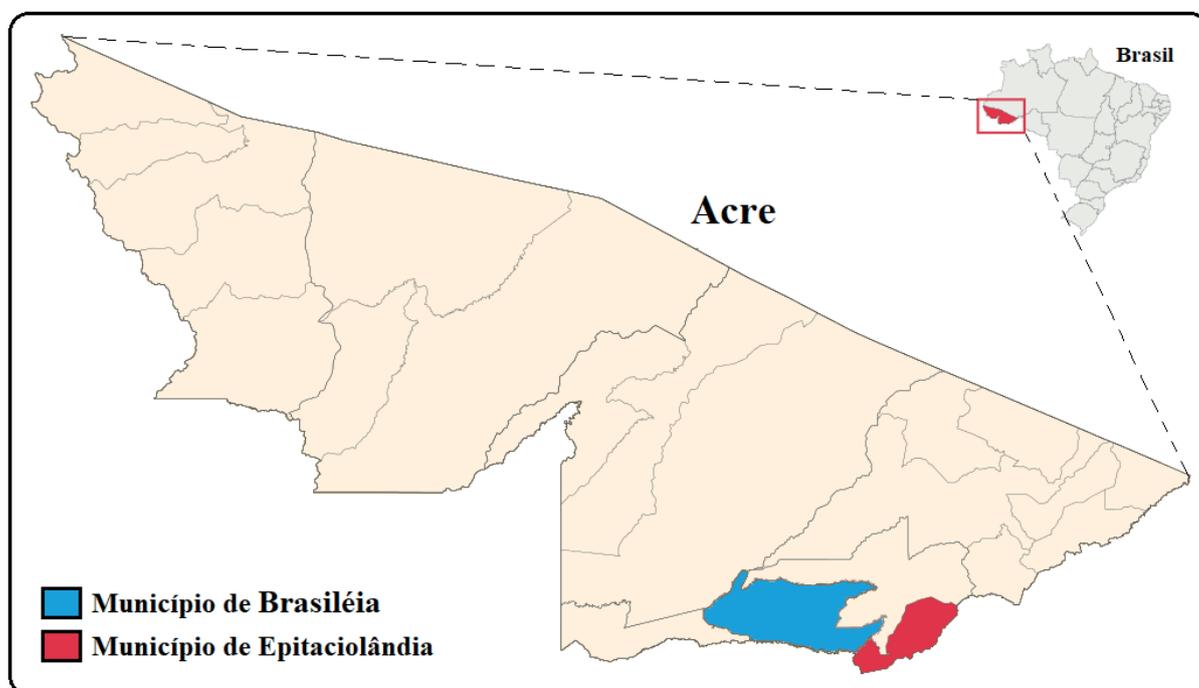


Figura 1. Mapa da distribuição geográfica dos municípios de Brasileia e Epitaciolândia, Acre.

Média do Score	Quando...
1,0	... a inovação não se faz presente na empresa.
3,0	... a inovação é principiante na empresa.
5,0	... a inovação está presente na empresa.

Quadro 2. Classificação por grau de inovação.

Fonte: Bachmann e Destefani (2008)

Deduz-se que a empresa que obtiver o conceito de 4,0 a 5,0 em todas as dimensões, pratica a cultura da inovação. Aquela que apresenta a média 3,0 a 3,9 considera-se inovadora ocasionalmente, podendo melhorar em alguns pontos. Agora, se a empresa apresenta o score 1,0 a 2,9, significa que esta empresa é pouco inovadora. (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

A fim de que as empresas da região desenvolvessem a cultura da inovação, aumento do seu faturamento e do capital humano, gozando dos benefícios fronteiriços, o ALI acompanhou 38 empresas, de diversos ramos. Seleccionadas nove para este estudo, sendo três de cada um dos setores (hotelaria, supermercado e confecções e calçados).

A atividade do ALI ocorreu com as seguintes etapas:

- Sensibilização dos empresários, onde foi explicado como será o desenvolvimento do projeto na empresa;
- Adesão da empresa ao projeto;
- Aplicação do Diagnóstico de Gestão (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultado) e do Radar de Inovação (oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora);
- Entrega da Devolutiva, onde são apresentados os resultados do diagnóstico e do radar;
- Elaboração da matriz FOFA, onde destacamos as Fraquezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças da empresa; e por fim,
- Confecção do Plano de Ação, contendo no mínimo cinco ações.

Todos os dados coletados foram tabulados no Microsoft Office Excel 2010®, sendo calculado as médias e desvio padrão da média, e em seguida aplicado a seguinte análise estatística o Teste Wilcoxon pareado utilizando o Software GraphPad Prism 5.0, para comparar o grau de inovação das empresas entre os ciclos 0 e 1. A comparação foi realizada de forma individual e geral. Para a comparação por setores foi utilizado o Teste Kruskal Wallis. Para todas as análises foi considerado

significante quando $p < 0,05$.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da comparação individual das empresas, entre o primeiro e o segundo ciclo, revelam que não houve evolução estatisticamente significativa no grau de inovação ($p > 0,05$) em 8 das 9 empresas (tabela 1).

DM	Minimercados						Hotelaria						Confecções e calçados					
	M. 1		M. 2		M. 3		H. 1		H. 2		H. 3		C. 1		C. 2		C. 3	
	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1
A	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,3	2,3	3,0	3,0	5,0	5,0	3,0*	4,0*
B	1,0	1,0	5,0	5,0	1,0*	3,0*	1,0*	2,0*	2,0	2,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0
C	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	3,0	3,0	5,0	5,0	1,0*	2,0*	1,0	1,0	3,0	3,0
D	3,7	3,7	3,0*	3,7*	2,3	2,3	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	2,3	2,3	3,0	3,0	3,0*	3,7*
E	1,0	1,0	1,0*	3,0*	1,0	1,0	3,0*	4,0*	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0
F	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0*	3,0*	2,0*	3,0*	3,0*	4,0*	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	3,0*	5,0*
G	1,0	1,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
H	2,3	2,3	2,3	2,3	1,7	1,7	1,3	1,3	1,3	1,3	2,0	2,0	1,7	1,7	1,3	1,3	1,3*	2,0*
I	1,0	1,0	2,3	2,3	1,7	1,7	2,3	2,3	2,3	2,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7*	3,0*
J	3,0	3,0	1,0*	3,0*	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0
K	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	3,0	3,0
L	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0*	3,0*	5,0	5,0	3,0*	5,0*
M	1,0	1,0	1,7*	2,3*	1,3*	1,7*	1,0	1,0	3,0	3,0	1,3	1,3	2,0	2,0	1,3	1,3	1,7*	2,3*
GIG	1,92	1,92	2,25*	2,66*	1,85*	2,18*	1,79	2,02	1,71	1,79	2,18	2,18	1,54	1,77	2,43	2,43	2,44*	3,08*
	(±1,3)	(±1,3)	(±1,4)	(±1,3)	(±1,1)	(±1,1)	(±1,1)	(±1,2)	(±0,8)	(±1)	(±1,3)	(±1,3)	(±0,7)	(±0,8)	(±1,8)	(±1,8)	(±0,7)	(±1,1)

Tabela 1: Resultados obtidos nos ciclos 0 e 1 por empresa e seus respectivos setores.

Legenda: DM – Dimensões; M – Minimercados; H - Hotelaria; C – Confecções e Calçados; C0 – Ciclo zero; C1 – Ciclo um; GIG – Grau de Inovação Global; * Dimensões que foi observado melhora no score.

A empresa C.3 foi a única que apresentou evolução significativa quando comparado o ciclo 1 ($3,08 \pm 1,1$) com o ciclo 0 ($2,44 \pm 0,7$), onde ($p = 0,0220$) (Figura 2).

Acredita-se que a evolução desta empresa possa ter ocorrido devido às mudanças ligadas às dimensões definidas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

Na dimensão *Oferta* houve melhora após a empresa ter aperfeiçoado a quantidade e tipo de produto oferecido aos clientes. Não havia uma preocupação em que tipo de produto e como seria ofertado. Havia até fogões e ferramentas de construção em uma loja de confecções. Após análise do radar e de monitoramento do comportamento do cliente na empresa, ela se preocupou em definir sua linha de produtos e organizá-los para atender melhor a procura do cliente.

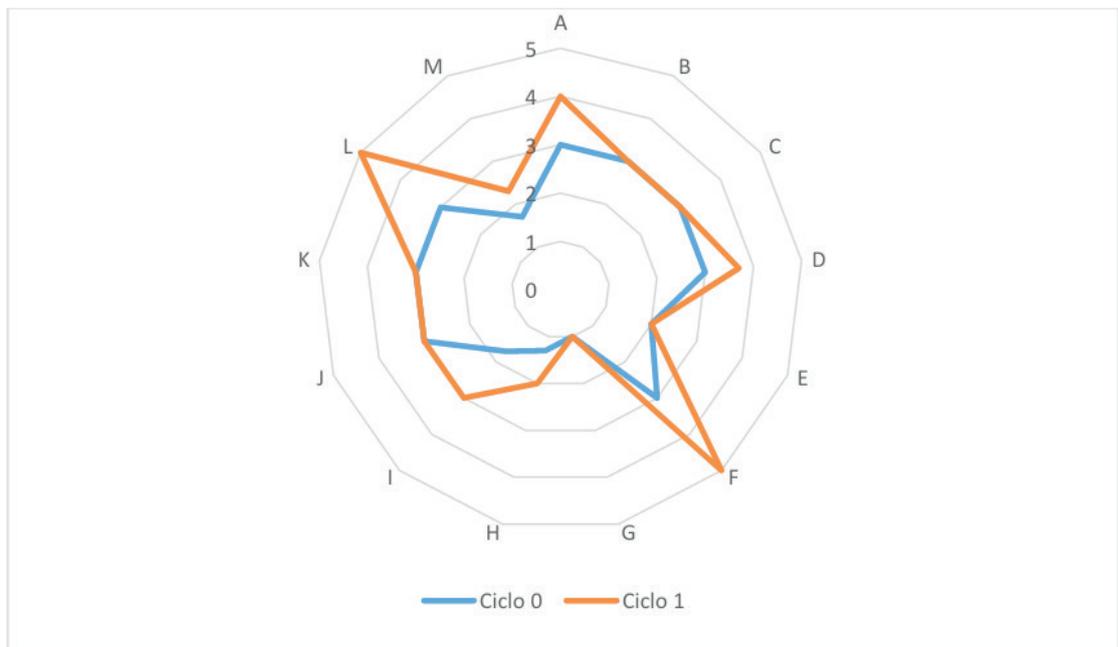


Figura 2. Radar de Inovação da empresa C. 3 do ciclo 1 e 0. Legenda: A – Oferta; B – Plataforma; C – Marca; D – Clientes; E – Soluções; F- Relacionamento; G – Agregação de valor; H – Processos; I – Organização; J – Cadeia de Fornecimento; K – Presença; L – Rede; M – Ambiência Inovadora.

Com relação à dimensão *Clientes*, a captação das necessidades dos clientes e de conseguir atender, em sua maioria, tornou-se tarefa diária das vendas *in loco* e pelas mídias sociais (a empresa criou uma página da empresa no *Facebook* e criou um grupo de *WhatsApp* para divulgação). Isso ajudou na conexão e fidelização, influenciando na propagação de novos clientes.

Para o resultado da dimensão *Relacionamento*, foi observado que a empresa começou o acompanhamento do pós-venda com seus clientes e parceiros. Antes as vendas eram realizadas e finalizadas no pagamento. Hoje há uma preocupação em saber a satisfação ou insatisfação do cliente após a compra, seja ligando ou mandando mensagens questionando e pedindo pontos de melhoria. No *feedback* do empresário com o agente, percebeu-se que tal tarefa está como prioridade para fidelização e aumento do faturamento.

A dimensão que mais carece de melhoria é a de *Processos*. Apesar do crescimento da sua média (de 1,3 para 2,0), ainda continua no *status* de não inovadora. O único processo definido é o de vendas, onde foi desenhado a pré-venda, venda e pós-venda.

Para suprir a necessidade de aumentar suas vendas e a divulgação de seus produtos, para a evolução da dimensão *Organização*, a empresa firmou parcerias com as rádios da cidade e definiu as funções de todos os colaboradores. Ao conhecer melhor esses meios de divulgação, houve um reflexo diretamente no resultado da dimensão *Rede* através de suas páginas nas redes sociais criadas durante o ciclo 0.

Uma das mais importantes dimensões inseridas no radar de inovação é a da *Ambiência Inovadora*. Apesar de participarem pouco de cursos (realizados os de gestão financeira, SebraeLab e visual de loja) e não terem realizado nenhuma consultoria até o momento, eles reconhecem a importância de capacitar os gerentes e colaboradores da organização, melhorando o índice do capital humano interno. São os funcionários que fazem acontecer e os resultados são melhores quando se adquire conhecimento. Por isso, a participação nas capacitações e consultorias são imprescindíveis para a obtenção de bons resultados. Dados semelhantes a esse foram descritos por Oliveira (2015), onde relatou que parte das empresas pesquisadas do setor de construção civil do município de Senador Canedo, estado de Goiás, não buscam fontes externas de conhecimentos, como consultorias do Sebrae e de outras instituições que possam apoiar o negócio. As empresas também não buscam conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes e falta formalização interna no processo de geração de ideias.

Na comparação por segmentos Minimercados, Hotelaria e Confeções e calçados não houve diferenças estatísticas entre os grupos com $p > 0,05$, tanto comparando ciclo 0 x 0, 0 x 1 e 1 x 1 entre os grupos. Na tabela 1, cada segmento apresenta uma empresa que não evoluiu em nenhuma das dimensões, o que traduz o costume regional. Todas atuam da mesma forma, visando basicamente o lucro sem ater-se em melhorias internas e externas.

Quando feito a junção de todas as empresas em um único grupo e comparado o ciclo 1 ($2,23 \pm 1,31$) com o ciclo 0 ($2,01 \pm 1,24$), foi observado evolução significativa com $p < 0,001$ (Figura 3).

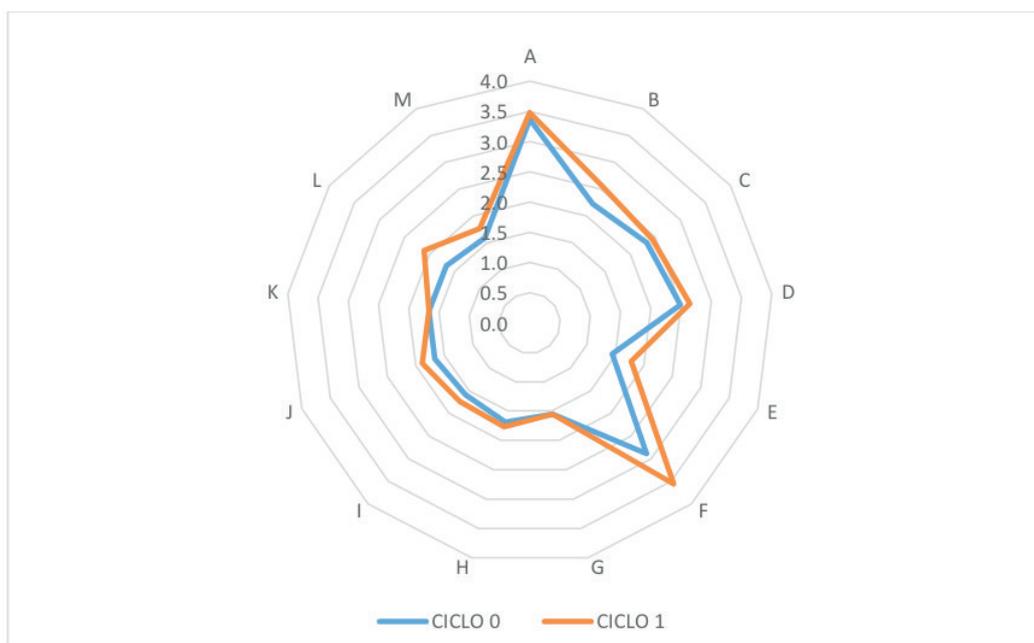


Figura 3. Radar de Inovação das médias de todas as empresas do ciclo 0 e 1. Legenda: A – Oferta; B – Plataforma; C – Marca; D – Clientes; E – Soluções; F- Relacionamento; G – Agregação de valor; H – Processos; I – Organização; J – Cadeia de Fornecimento; K – Presença; L – Rede; M – Ambiência Inovadora.

Importante ressaltar que a maioria das empresas nunca teve antes um programa de inovação inserido em seu cotidiano. Com o ALI, elas começaram a entender quais benefícios poderiam estar envolvidos, e que quando colocados em prática, aumentariam seus resultados. Ainda é natural da região que os colaboradores trabalhem somente pelo salário sem almejavem crescimento profissional, por isso não aperfeiçoam seus conhecimentos técnicos propostos pelas organizações e não esperam por reconhecimento pela sua dedicação ao trabalho.

Bernardi e Specht (2016) observaram que apesar das empresas priorizarem ações presenciais, entendem que as mídias sociais influenciam nas vendas, possibilitando interações online e gerando conteúdo nas mídias. Concomitantemente, a dimensão *Relacionamento* foi a que mais apresentou evolução neste estudo, onde quatro empresas, dos três segmentos, conseguiram avançar utilizando o *Facebook*, *Instagram* ou *WhatsApp* para divulgação de seus produtos e serviços, além de envolver seus clientes.

Levando em consideração que as empresas não possuem estruturas para inovarem sozinhas, e que a busca por fontes externas de conhecimento facilita o acesso ao desenvolvimento de todas as outras dimensões, Raiser (2015) ao analisar a dimensão *Ambiência Inovadora*, propõe que as ações definidas entre o agente e empresa, quando executadas, resulta em evoluções em outras dimensões. Exemplo disso é o que a C.3 fez ao conhecer ao participar do curso de *Visual de Loja*, que como resultado do curso, retirou produtos sem procura e organizou o *layout de forma a deixar* a loja mais atrativa, conseqüentemente, melhorou o seu resultado na dimensão *Oferta*. Ou seja, quando se busca fontes de conhecimento, a empresa pode inovar adotando novas estratégias para melhorar os resultados do negócio.

4 | CONCLUSÕES

Constatou-se que das nove empresas pesquisadas, uma (C.3) conseguiu evoluir significativamente. As demais conseguiram melhorar em algumas dimensões analisadas, demonstrando potencial para evoluir nos próximos ciclos, visto que o presente estudo fez uma comparação do ciclo 1 em relação ao ciclo 0.

Resultados ainda mais significantes foram observados quando se realizou uma análise de todas as empresas de forma agrupada, ocorrendo uma evolução significativa do Grau de Inovação Global.

Esses resultados são promissores se levarmos em consideração que o estudo foi realizado em duas cidades do interior do Estado do Acre e divisa com a Bolívia e que dados ainda são preliminares (ciclo 1) o que provavelmente irá melhorar com os próximos ciclos do radar de inovação.

REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D. L., DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimular o grau das inovações nas MPE**. Curitiba, 2008.
- BERNARDI, F. C., SPECHT, M. R. **Inovação no relacionamento com os clientes: estudo sobre o processo de interação em pequenos comércios varejistas do Rio Grande do Sul**. Passo Fundo, EGEPE, 2016.
- BRASÍLIA. **Lei 8.857/1994**, de 8 de março de 1994. Autoriza a criação de áreas de livre comércio nos Municípios de Brasiléia e Cruzeiro do Sul, no Estado do Acre, e dá outras providências, Brasília, 1994.
- CHAGAS, F.C.D. **O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro**. In: Instituto Euvaldo Lodi. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**, 2000.
- FREIRE, A. G.; D'ANJOUR, M. F. A influência das práticas gerenciais na capacidade inovadora das pequenas empresas: uma análise em uma empresa do setor de telecomunicações em Natal/RN. In: D'Anjour, M. F.; SILVA, N. G. A. (Org). **Mensurando a inovação: avaliação em mpes participantes do programa agentes locais de inovação**. Natal, SEBRAE/RN, 2016.
- IBGE, **Estimativas da população residente no Brasil e unidades da federação e com data de referência em 1º de julho de 2018**. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação de População e Indicadores Sociais – COPIS. Brasília, 2018. Disponível em <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2018/estimativa_dou_2018_20181019.pdf>, acesso em 23 de março de 2019.
- KELLEY, T. **The art of innovation**. London: Profile Books, 2001. 320 p.
- MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. 2005.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **A empresa inovadora e direcionada para resultados**. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, I. S. D. **Mensuração do Grau de Inovação na Dimensão Ambiência Inovadora em empresas do segmento da construção civil em Senador Canedo/GO**. São Paulo, SINGEP, 2015.
- PASSOS, A. **Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa**. Rio de Janeiro: LCTE, 2005.
- RAISER, L. S. A inovação aberta aplicada na dimensão ambiência inovadora e seus impactos nas MPEs do Oeste de Santa Catarina. **Cadernos de inovação em pequenos negócios**. v.3, n.3. p.35-47, 2015.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, v.47, n.3, p.75-81, 2006.
- SEBRAE. **Entenda o programa ALI (Agentes Locais de Inovação)**. Paraíba, 2017. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/entenda-o-programa-ali-agentes-locais-de-inovacao,f9fb6ca28e87e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, acesso em 9 de março de 2019.
- SEBRAE. **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte**. Brasília, 2018. Disponível em <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>>, acesso em 7 de março de 2019>, acesso em 9 de março de 2019.
- SUFRAM., **Manaus 1996-2014**. Disponível em <http://www.suframa.gov.br/suframa_descentralizadas_alcs.cfm>, acesso em 01 de abril de 2019.

ANÁLISE DA DIMENSÃO RELACIONAMENTO NO SETOR DE MODA ATENDIDAS PELO AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO EM SENA MADUREIRA, ACRE

Data de aceite: 27/11/2019

Júlio Felipe Araújo de Freitas

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Sena Madureira, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/7624553229316528>

Antônio Luiz Vieira Neves Filho

Supervisor Sênior do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9015450981314200>

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: A inovação nos dias atuais é um dos caminhos que contribuem tanto para a sobrevivência das empresas, como para que as mesmas possam conseguir obter diferenciais competitivos em relação as demais empresas do mercado. O presente estudo teve como objetivo compreender o impacto e qual a importância da inovação na forma como as empresas do setor

moda da cidade de Sena Madureira, Estado Acre se relacionarem com seus clientes, Esse artigo é fundamentado em um método quanti-qualitativo, que tem por finalidade analisar e compreender a Dimensão Relacionamento presente no Radar da Inovação (R0), cujo qual, desdobra-se nos seguintes tópicos: facilidades/amenidades e informatização. A abordagem foi realizada em 12 Microempresas do ramo da Moda, na cidade de Sena Madureira, no Estado do Acre, todas são abrangidas no segmento de comércio. Constatou-se que quase a maioria das empresas já executa alguma ação relacionada a entrega de uma melhor experiência aos seus clientes na relação com a empresa, ou seja, a maioria das mesmas já identificaram que esse é um fator imprescindível para que a empresa tenha sucesso no mercado. Porém é importante destacar que das 12 empresas, oito ainda estão como inovadoras pontuais ou ocasionais e duas como não inovadoras, tendo essas ainda um bom potencial de crescimento nessa dimensão, resultado que não é considerado ruim, visto que essas empresas ainda estão no ciclo zero do Radar da Inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Relacionamento, Marketing e Radar da Inovação

ABSTRACT: Innovation today is one of the ways that contribute to both the survival of the

companies and so they can obtain competitive differentials in relation to the other companies of the market. The present study aimed to understand the impact and the importance of innovation in the way that fashion companies in the city of Sena Madureira, State of Acre, relate to their customers. This article is based on a quantitative and qualitative method, which aims to analyze and understand the Relationship Dimension present in the Innovation Radar (R0), which unfolds in the following topics: facilities/amenities and computerization. The approach was carried out in 12 Fashion Microenterprises in the city of Sena Madureira, State of Acre, which all are covered in the commerce segment. It has been noted that almost the majority of the companies already perform some action related to delivering a better experience to their customers in relation to the company, that is, most of them have already identified that this is an essential factor for the company to succeed in the market. However, it is important to highlight that of the 12 companies, eight are still as occasional or occasional innovators and two as non-innovative, which still have a good growth potential in this dimension, a result that is not considered bad, since these companies are still in the zero cycle of the Innovation Radar.

KEYWORDS: Innovation, Relationship, Marketing and Innovation Radar

1 | INTRODUÇÃO

Na economia atual, a inovação não se torna mais algo complementar e sim, um fator fundamental de competitividade entre as empresas, sendo imprescindíveis para a sobrevivência e para se ter uma vantagem competitiva em um empreendimento. Porter (1999), afirma que a inovação passou a ser para as empresas a principal estratégia de sobrevivência e de crescimento, originando vantagens competitivas as mesmas.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com este entendimento, constituiu em 2008, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), uma estratégia com objetivo de fomentar, disseminar e vincular a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2018).

Em 2010, o SEBRAE firma uma parceria para o Programa ALI com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), órgão criado em 1951, que desempenha o papel de formulação e condução das políticas de ciência, tecnologia e inovação, com isso, o projeto passou a ter abrangência nacional (SEBRAE, 2018).

Os Agentes Locais de Inovação, durante suas visitas a campo, utilizam a ferramenta Radar de Inovação, que tem como objetivo medir o grau de inovação de uma empresa (BACHMANN, 2009). Esse radar, foi proposto inicialmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e adaptado para o contexto das MPEs por Bachmann (2008), ou seja, adaptaram esta ferramenta para a realidade brasileira

acrescentando a dimensão Ambiência Inovadora, sendo essa versão a utilizada pelos Agentes Locais de Inovação do CNPq/SEBRAE.

Na versão de Bachmann e Destefani (2008), o Radar da Inovação apresenta as seguintes dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.

A dimensão relacionamento se divide nos seguintes tópicos, facilidade/amenidades este item avalia o esforço da empresa em melhorar a experiência do cliente com a empresa e a informatização, este por sua vez, avalia se a empresa utiliza algum recurso de tecnologia da informação para tornar a experiência do cliente mais positiva (BACHMANN, 2010).

Assim, para aumentar a competitividade, é de suma importância que as empresas procurem gerenciar e inovar na forma como interagem com seus clientes, buscando sempre melhorar a experiência do cliente com a empresa. De acordo com Kotler e Keller (2006), quanto melhor e maior o relacionamento do cliente com a empresa, mais provável será que o cliente se fidelize a mesma.

Um dos principais setores onde a dimensão relacionamento é imprescindível é o de moda, visto que as empresas que integram esse setor enfrentam grande concorrência, além da responsabilidade constante de mudar o comportamento dos consumidores, analisando as preferências, restrições e escolhas dos mesmos, para que consigam alcançar melhores resultados (DOTTO; SHIKIDA, 2007).

O Brasil é o 4º (quarto) maior produtor têxtil do mundo (ABIT, 2018). Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), a produção de vestuário deve aumentar 2,5% e a têxtil 4%, e o faturamento deve aumentar em média 5,5% no ano de 2018 (MELO, 2017), em virtude disso, o presente estudo teve como objetivo compreender o impacto e qual a importância de inovar na forma das empresas de se relacionar com seus clientes, no setor moda de empresas na cidade de Sena Madureira, no Estado do Acre, Brasil.

2 | MÉTODOS

Esse artigo é fundamentado em um método quanti-qualitativo, que tem por finalidade analisar e compreender a Dimensão Relacionamento presente no Radar da Inovação (R0), cujo qual, desdobra-se nos seguintes tópicos: facilidades/amenidades e informatização.

A estruturação do formulário levou em conta a necessidade de avaliar separadamente cada dimensão, com isso para cada dimensão foram estabelecidas algumas questões, que foram avaliadas independentemente. Cada item das dimensões do mesmo receberam os seguintes escores 1, 3 e 5. A medida da Inovação

na dimensão é dada pela média aritmética dos escores dos respectivos itens.

Bachmann e Destefani (2008), definem a avaliação da média dos escores presente no Diagnóstico do Radar da Inovação, que são:

- Escore de 1 a 2,9: Não inovadora;
- Escore de 3 a 4: Inovadora pontual ou ocasional;
- Escore acima de 4: Inovadora sistemática.

A abordagem foi realizada em 12 Microempresas do ramo da Moda, na cidade de Sena Madureira, no Estado do Acre (Figura 2), todas são abrangidas no segmento de comércio, ou seja, apenas revendem ou comercializam produtos. Na análise realizada, na qual as empresas foram descritas da seguinte forma: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K e L. Observamos que as características dessas empresas vão desde de lojas de roupas de moda infantil, íntima, masculina, feminina, calçados e algumas dessas também trabalham com a comercialização de acessórios de vestuários, como: relógios, cintos, bolsas e outros.

A coleta de dados se deu em visitas em campo, no período de outubro de 2017 a dezembro de 2018, através da aplicação do Diagnóstico do Radar da Inovação com os respectivos representantes das empresas e através de observações compreendidas pelo ALI.

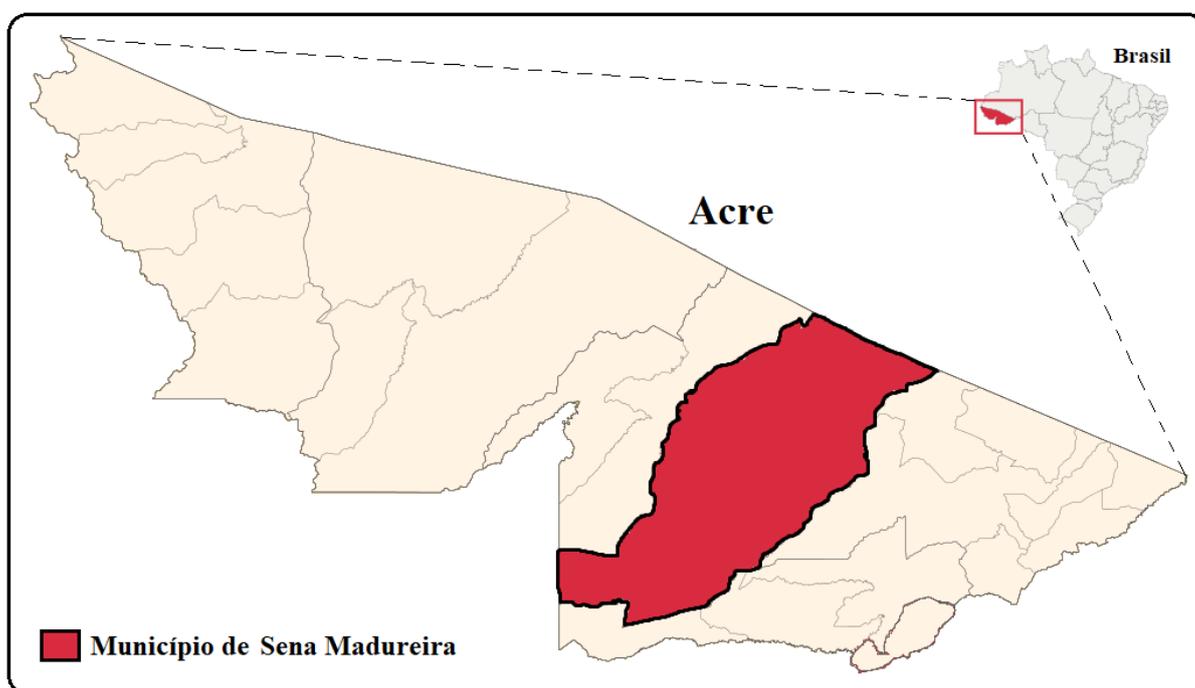


Figura 1. Área estudada: Município de Sena Madureira, Acre.

Nesse estudo, foi priorizado a Dimensão Relacionamento da ferramenta Radar da Inovação em seu momento inicial (R0), que estão segmentados em dois assuntos, estes presentes no item 11 (onze) - facilidades/amenidades e no item 12 (doze) - informatização, tendo por finalidade mapear o perfil das empresas de acordo a

média dos escores obtidos e as evidências registradas durante as visitas a campo.

O tópico facilidade/amenidades avalia as ações das empresas que são voltadas ou direcionadas para facilitar, amenizar e melhorar a experiência dos clientes com a loja, como, por exemplo: senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, *design* diferenciado, entre outros. Com isso, a relação entre o consumidor e o cliente extrapola a simples troca do produto por dinheiro, outra característica deste item e que não resulta de forma diretamente em receita para a empresa (BECHMANN; ASSOCIADOS, 2009).

Já o item informatização avalia as ações das empresas que são direcionadas para a utilização de recursos de tecnologia de informatização para se relacionar com os seus clientes, sendo as redes sociais e sites os meios mais utilizados por parte das empresas, que podem obter bons resultados com baixos investimentos (BECHMANN; ASSOCIADOS, 2009).

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na escala utilizada, a pontuação das empresas estudadas do setor, apresentaram variações no escore obtido pelo diagnóstico do radar da inovação, ficando entre 2 a 5. O grau de inovação na dimensão relacionamento das empresas estudadas, podem ser observados na figura 1.

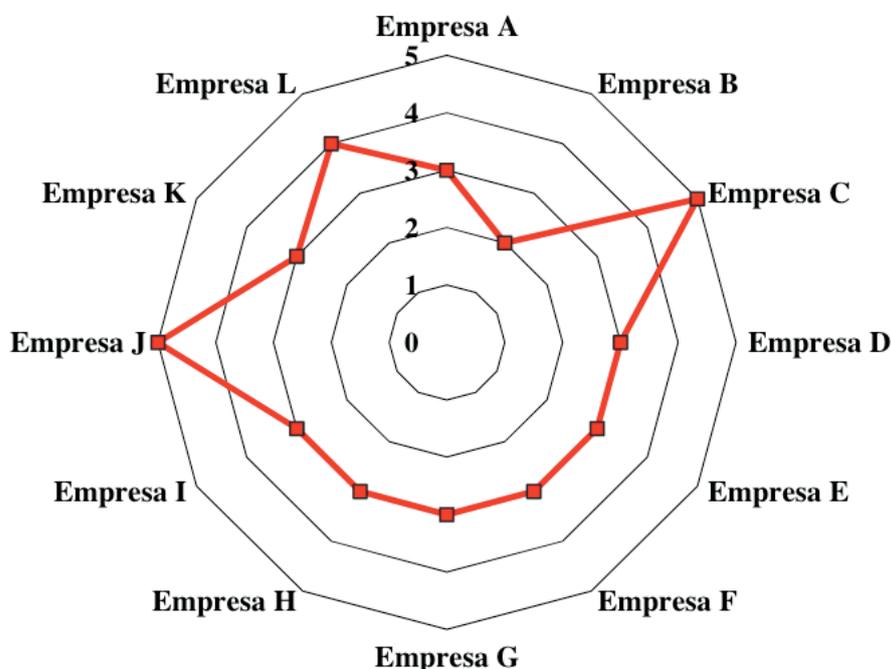


Figura 2. Resultados referentes ao Radar da Inovação R0 da dimensão Relacionamento.

As 12 empresas abordadas nesse artigo, apresentaram uma média geral de 3,33 ($\pm 0,85$) e segundo a classificação dos autores Bachmann e Destefani (2008) as empresas do presente estudo são classificadas como inovadoras pontual ou

ocasional.

Essa média global das empresas do setor de moda no município de Sena Madureira/AC, mostra que as mesmas de maneira geral se preocupam de forma incipiente com a relação com os seus clientes, buscando mesmo que ainda poucas vezes, realizar ações que possam agregar valor a experiência dos clientes com a empresa e esses possam ficar satisfeitos.

Outro estudo semelhante, realizado em 11 empresas do comércio varejista, na região dos vales dos rios dos Sinos e Caí no estado do Rio Grande do Sul, também realizado através do programa ALI, foi constatado um escore médio de 4,2 na dimensão relacionamento (SPECHT, 2017), sendo as mesmas classificadas como empresas inovadoras sistemáticas (BACHMANN; DESTEFANI, 2008), dados esses superiores aos encontrados no presente estudo, acredita-se então que essa maior inovação na região sul é em virtude de uma maior concorrência e por serem empresas de maior porte, em relação ao perfil das empresas acompanhadas no município de Sena Madureira/AC.

As empresas C e J, foram as que se destacaram em relação as demais, ficando com escore 5, qual recebem a classificação de inovadoras sistemáticas (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Isto, demonstra que as mesmas já dão significativa importância a inovação aos itens dessa dimensão. Essas empresas, estão se preocupando de forma contínua com as necessidades dos clientes, realizando diversas ações, como: manter contato com os clientes através das redes sociais, possuem vitrines atraentes, lojas que possuem um layout acolhedor, realizam sorteios de brindes, participam das datas comemorativas, tendo uma boa interação e atendimento com seus clientes. É importante destacar, que mesmo as empresas atingindo os escores acima de 4, as mesmas devem estar constantemente se atualizando, visto que as necessidades dos clientes a cada dia ficam mais complexas.

A empresa B, foi a única que alcançou um escore abaixo de 3, ficando com a média 2, que recebe a classificação de empresas que ainda não são inovadoras (BACHMANN; DESTEFANI, 2008), ou seja, é uma empresa que ainda não realiza, ou realiza poucas ações destinadas a melhoria do resultado da empresa em relação a experiência do cliente com a empresa. Outros motivos que levaram a obter essa pontuação foi a ausência da participação da empresa nas redes sociais, não se preocupar em organizar a loja para as datas comemorativas e além disso, não se preocupar em criar um canal de relacionamento e divulgação de produtos para os seus clientes, contribuindo dessa maneira para que a mesma não alcançasse resultados mais significativos.

Segundo Turchi (2012), os clientes são pessoas que não buscam apenas comprar ou adquirir um produto ou serviço, mas desejam também ser ouvidos, respeitados e envolvidos com a empresa.

A dimensão relacionamento originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, leva em consideração tudo o que o consumidor visualiza, escuta, sente ou experimenta de alguma maneira em todos os momentos ao interagir com a empresa, sendo que a maioria das medidas ou ações adotadas nessa área, costumam não possuir cobranças, porém que se cobre no valor final do produto entregue aos clientes (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Dessa forma, compreende-se a importância do relacionamento das empresas com os seus clientes, esse é um dos principais responsáveis por atrair e fidelizar os clientes a empresa, com isso, origina-se uma relação que ambas as partes ganham, ou seja, tanto as empresas como os clientes conseguem satisfazer suas necessidades. Este elemento ainda é imprescindível para saber a avaliação da empresa em relação ao cliente, pois dessa maneira a empresa pode estar sempre em busca de aperfeiçoar e inovar seus processos, com o intuito de melhorar a experiência do cliente a empresa.

De acordo com Kotler (1996), o relacionamento com os clientes é construído ao longo prazo, por meio de ações estratégicas, no qual a empresa precisa muitas vezes deixar um pouco de lado os seus interesses e ter como objetivo atender aos interesses dos clientes, firmando uma parceria com os mesmos. Ou seja, as empresas devem priorizar investimentos em ações que façam aproximação com os seus clientes, contribuindo para a fidelização dos mesmos a empresa, pois o investimento em marketing de relacionamento é um dos caminhos mais eficazes e contribui para que a empresa se mantenha ou se torne uma referência no mercado (MCKENNA, 1992).

A certeza de ganhos futuros implica na capacidade de uma empresa em mensurar a amplitude e a profundidade de relacionamentos que mantém com seus clientes, bem como seu compromisso em firmar e sustentar relacionamentos no máximo de tempo possível (BROWN, 2001; SEYBOLD, 2002).

4 | CONCLUSÃO

Constatou-se que quase a maioria das empresas já executa alguma ação relacionada com a experiência dos clientes com a empresa, ou seja, a maioria das mesmas já identificaram que esse é um fator imprescindível para que a empresa tenha sucesso no mercado. Porém é importante destacar que das 12 empresas, oito ainda estão como inovadoras pontuais ou ocasionais e duas como não inovadoras, tendo essas ainda um bom potencial de crescimento nessa dimensão, resultado que não é considerado ruim, visto que essas empresas ainda estão no ciclo zero do Radar da Inovação e acredita-se que até o ciclo dois, todas têm potencial para estar no escore acima de 4.

As empresas que querem investir recursos para melhorar a experiência dos seus clientes em suas lojas, devem criar e manter canais de comunicação com os mesmos, além de oferecer soluções e ações que facilitem e amenizem dificuldades de interação dos clientes-com a empresa.

Entende-se que as empresas que investem para ter um bom relacionamento com os seus clientes conseguem se destacar das demais, porém esse investimento e atualização devem ser constantes, visto que os clientes estão cada dia mais exigentes, com isso, os empresários devem buscar identificar e superar as necessidades de sua clientela.

REFERÊNCIAS

ABIT. **Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - Perfil do Setor**. Disponível em <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>, acesso em 02/10/2018.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Guia para a Inovação na Micro e Pequena Empresa**: Dicas práticas para inovar na MPE. Curitiba: SEBRAE/PR, 2009.

BACHMANN, D. L. **Guia para inovação: Instrumento para melhoria das dimensões da inovação**. Curitiba: Sebrae PR, 2010.

BACHMANN, D.L.; DESTEFANI, J.H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.

BROWN, S.A.; GORGA, J.M. **CRM: Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CNPq. **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Promotores**. Disponível em <<http://premios.cnpq.br/web/pjr/promotores>>, acesso em 01/10/2018.

DOTTO, D.; SHIKIDA, P. Aspectos socioeconômicos da moda: um estudo de caso na cidade de Cascavel-PR. **Revista Tempo da Ciência**, v.14, p.1-26.2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELO, A. **Faturamento do setor têxtil deve subir 5,5% em 2018, aponta Abit**. Disponível em <<https://www.valor.com.br/empresas/5221045/faturamento-do-setor-textil-deve-subir-55-em-2018-aponta-abit>>, acesso em: 02/10/2018.

OCDE. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Brasília: Finep, tradução portuguesa, 2006. 136 p.

PORTER, M. E. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

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.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Conhecendo o ALI**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-suapresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>, acesso em 01/10/2018.

SPECHT, M; R. Inovação na experiência do cliente: Evolução de pequenos comércios varejistas da região dos Vales dos Rios dos Sinos e Caí. **Caderno de inovação**, v. 4, n. 4, p.24-41, 2017.

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE MODA DAS CIDADES DE FEIJÓ E TARAUCÁ, ACRE

Data de aceite: 27/11/2019

Samara Aguiar de Castro

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Feijó e Tarauacá, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/7034137085856553>

Jorge Savino

Supervisor Sênior do Programa ALI, Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil.

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: A inovação nas micro e pequenas empresas, mais precisamente nas empresas do varejo da moda, tem se tornado uma constante exigência do mercado, ocorre que nem todas as empresas estão preparadas para desenvolver ações que tornem empresas inovadoras. Ainda existem algumas falhas na gestão das empresas estudadas que tem tornado mais difícil o envolvimento da empresa

e sua equipe em processos de inovação. Nesse sentido o presente artigo consiste em analisar a evolução do radar da inovação, comparando o ciclo 1 com o ciclo 0, de micro e pequenas empresas do setor da moda nas cidades de Feijó e Tarauacá, estado do Acre. A pesquisa foi realizada em 4 empresas (do comércio varejista do setor da moda), sendo aplicado o questionário Radar da Inovação que é composto de 32 questões agrupadas em 13 dimensões. A média da Inovação nas dimensões foi dada pela média aritmética dos escores de cada dimensão. Constatou-se que não foram obtidos resultados significantes dentre as empresas analisadas, embora o plano de ação tenha sido apresentado para que fosse desenvolvido.

PALAVRAS-CHAVE: Agente Local de Inovação, Região Norte e Radar de Inovação.

ABSTRACT: Innovation on micro and small companies, more precisely on fashion retail companies, has become a constant exigency on commerce, it happens that not all companies are prepared to develop actions which turn them into innovator companies. There are still some flaws on the management of the studied companies that have been turning harder the involvement of companies and its team in processes of innovation. This way, the present study consists in analyzing the evolution of the innovation radar, comparing the cycle 1 with the

cycle 0 in micro and small companies in the fashion sector in the cities of Feijó and Tarauacá, state of Acre. The research was accomplished in 4 companies (in the retail market fashion sector), being applied the quiz Innovation Radar which is composed by 32 questions grouped in 13 dimensions. The Innovation measure in the dimension was given by the arithmetic mean of the scores in each dimension. It was found that there were not obtained significant results among the analyzed companies, although the action plan was presented to be developed.

KEYWORDS: Local Innovation Agent, North Region and Innovation Radar.

1 | INTRODUÇÃO

No Brasil, o segmento do varejo de vestuário tem se apresentado como um dos segmentos mais fortes devido às alterações significativas e constantes no comportamento de compra do consumidor que está sempre em busca do novo fazendo com que empresas desse segmento estejam sempre buscando inovar principalmente no seu relacionamento com o cliente, oferecendo uma melhor experiência de compra e conseqüentemente aumentar o faturamento da empresa (NASCIMENTO; VIANA, 2017).

Com base nessa realidade, é possível verificar que a competitividade no setor varejista da moda tem aumentado nos últimos tempos, e esse segmento tem sido um dos protagonistas da economia (SEBRAE, 2014). Desse modo fica claro que a inovação passou a ser algo que determina o sucesso e a permanência das empresas no mercado atual.

Segundo Barney (1996), a inovação quando permite que a empresa desenvolva novas capacidades, novos recursos e ferramentas, pode ser então vista como vantagem competitiva. Nesse contexto, o Radar da Inovação proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), adaptado por Bachmann (2008), possui treze dimensões que permitem analisar a empresa de modo amplo, contribuindo para o alcance de vantagens competitivas, apontando em quais dimensões a empresa precisa melhorar.

As empresas buscam inovar com intuito de tornar-se competitivas no mercado. A inovação para as micro e pequenas empresas no país conta com apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Apoio esse que é ofertado através do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) que objetiva promover a inovação por meio dos agentes ALI para tornar as MPEs mais competitivas apresenta-se como uma estratégia que impulsiona o fomento à cultura da inovação nas MPEs, tendo como característica a disseminação da inovação, buscando incentivar o empresário a inserir em seu negócio práticas de inovação dentro de sua realidade (CARVALHO et al., 2015)

A inovação apresenta uma preciosa moeda para a economia e sem ela as empresas tendem a caminhar para a obsolescência (QUINELLO, 2009). Para Morgado (2008), inovar no segmento do varejo é um exercício constante de percepção,

com ligação direta nos desejos dos clientes. É importante o varejista entender que a inovação deve estar ligada com as mudanças no perfil do consumidor, com a evolução da tecnologia e com as dificuldades do mercado.

Segundo o portal de estatísticas Statista (2019), em 2012 o Brasil ocupava a 5ª posição no mercado de moda mundial. As pesquisas divulgadas pelo IEMI (2016), diz que de 2009 a 2015 o grande varejo de moda no Brasil conseguiu acumular uma expansão de 14% em volumes, contra uma redução de 2% do pequeno varejo, neste mesmo período.

Nesse sentido o presente artigo consiste em analisar a evolução do radar da inovação, comparando o ciclo 1 com o ciclo 0, de micro e pequenas empresas do setor da moda nas cidades de Feijó e Tarauacá, Acre, Brasil.

2 | MÉTODOS

A presente pesquisa foi realizada em 4 empresas (do comércio varejista do setor da moda), nas cidades de Tarauacá e Feijó, Acre (Figura 1).

Foi aplicado o questionário Radar da Inovação que é composto de 32 questões agrupadas em 13 dimensões (Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora) (BACHMANN, 2008), além do Plano de Ação em que constam as ações a serem desenvolvidas/ implementadas pelo empresário com a orientação do Agente. Cada item das dimensões receberam os seguintes escores 1 (um), 3 (três) e 5 (cinco). A média da inovação nas dimensões foi dada pela média aritmética dos escores de cada dimensão.

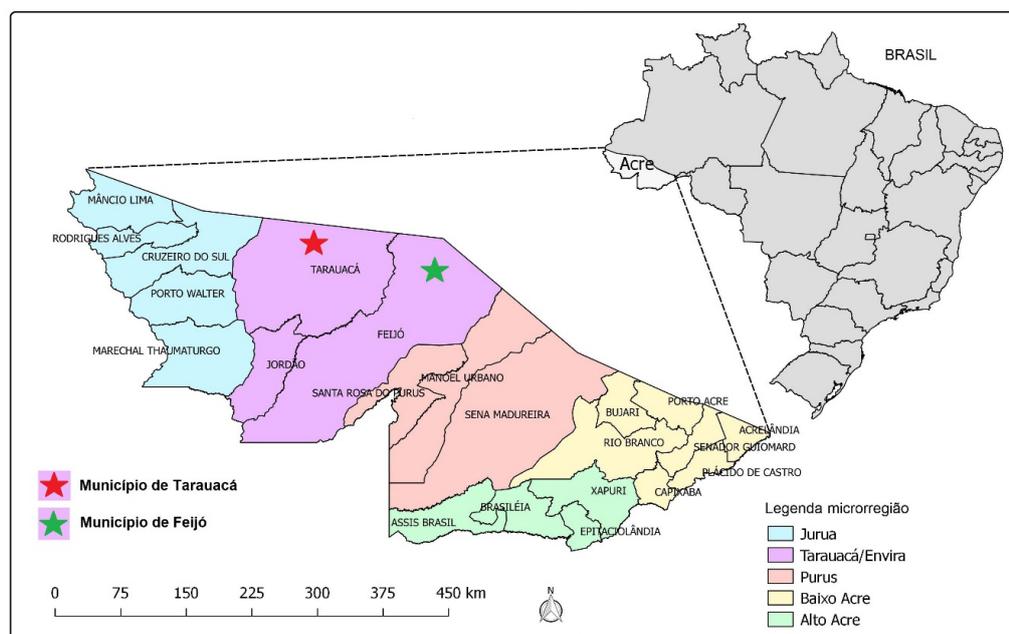


Figura 1. Localização geográfica dos municípios de Feijó e Tarauacá, Acre.

Bachmann e Destefani (2008) definem a avaliação da média dos escores presente no Diagnóstico do Radar da Inovação, em: Não inovadora de 1 a 2,9; Inovadora pontual ou ocasional de 3 a 4; e Inovadora sistemática acima de 4.

A presente pesquisa fez uma avaliação comparativa dos resultados individuais das empresas nos ciclos 1 e 0, para identificar se houve ou não a evolução do grau de inovação.

Para a análise estatística foi aplicado o testes de Wilcoxon pareado, com a utilização do Software GraphPad Prism 5.0, comparando a média e o desvio-padrão do grau de inovação do ciclo 1 com o ciclo 0, da empresas, sendo na análise considerado significativo quando $p < 0,05$.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos no presente estudo podem ser observados na tabela 1 e figura 2.

Empresas	Grau de inovação 0¹	Grau de inovação 1¹	P valor
Empresa A	2,51 ($\pm 1,34$)	2,85 ($\pm 1,40$)	(0,173) ^{ñs}
Empresa B	1,61 ($\pm 1,14$)	1,69 ($\pm 1,18$)	(1,000) ^{ñs}
Empresa C	1,30 ($\pm 0,72$)	1,30 ($\pm 0,72$)	(1,000) ^{ñs}
Empresa D	1,66 ($\pm 0,83$)	1,66 ($\pm 0,83$)	(1,000) ^{ñs}

Tabela 1 – Grau de inovação no Radar 0 em comparação com o grau de inovação no Radar 1 de cada empresa analisada.

¹ Média das 13 dimensões que compreendem o Radar da Inovação e o desvio padrão dos graus de cada empresa. ñs: não significativo $p > 0,05$

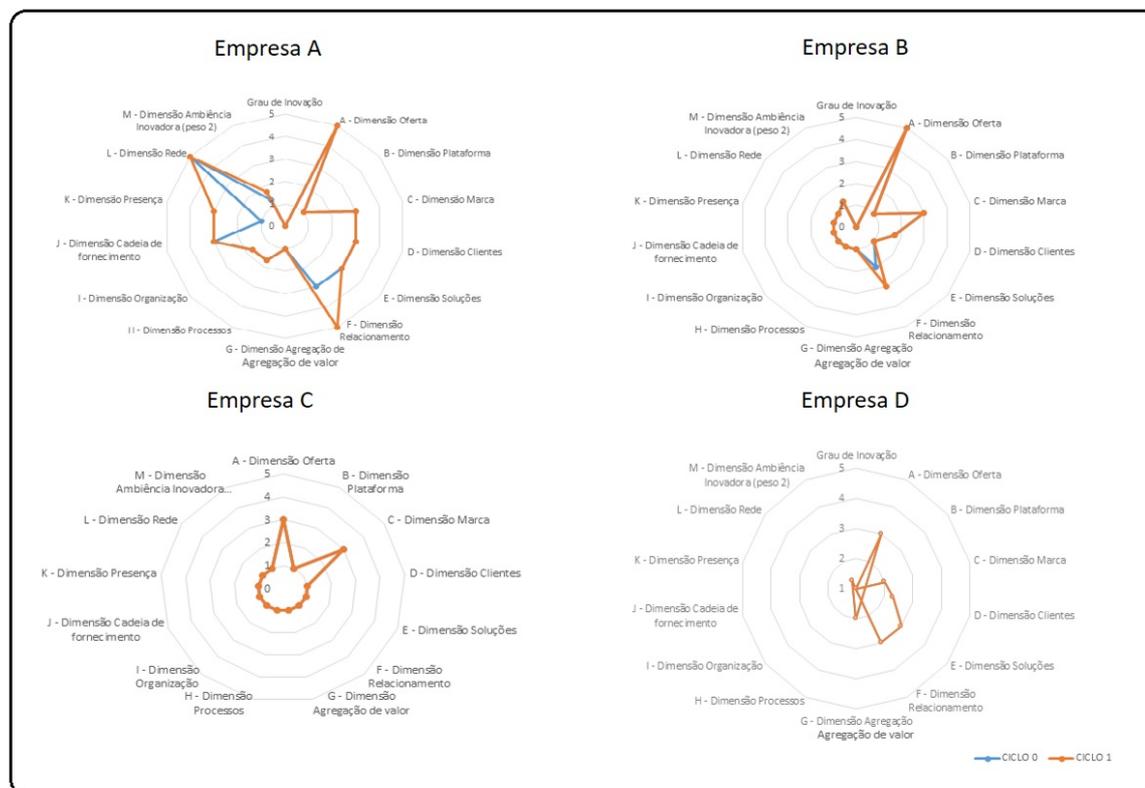


Figura 2. Comparação do Radar de Inovação do Ciclo 0 com o Ciclo 1 das empresas estudadas.

A análise estatística mostrou que não houve evolução significativa no grau de inovação das empresas estudadas.

A empresa A foi a que apresentou alguma mudança entre o ciclo 0 e ciclo 1, contudo não foi uma mudança significativa. Acredita-se que a alteração apresentada nas dimensões relacionamento e presença, ocorreu após a empresa entender a necessidade de se relacionar com os clientes além do seu espaço físico passando a ouvir os mesmos, seja por meio de pesquisa de satisfação in loco, após a venda, ou através das redes sociais, onde passou a atender algumas necessidades de seus clientes. Contudo a empresa ainda precisa evoluir muito sua cultura da inovação, aceitando fontes externas de conhecimento, como cursos e consultorias e também motivando sua equipe a participar.

Laursen e Salter (2006), em pesquisa com mais de 6 mil estabelecimentos, mostraram que as empresas que se utilizam de fontes externas de conhecimento para inovar, apresentam mais chances de permanecer no mercado e crescerem, de modo que nas micro e pequenas empresas, em especial, isso se torna uma vantagem competitiva essencial.

Aliado a isso, Vasconcellos e Marx (2011), mostraram que as inovações em serviços ocorrem em uma lógica aberta, envolve o próprio setor de inovação, fornecedores, *benchmarking* com concorrentes, clientes e a alta administração, evidenciando que somente os esforços internos não são suficientes para inovar,

já que a dinâmica de mercado tornou o cliente mais consciente e exigente em sua relação com as empresas.

As empresas B, C e D por sua vez não apresentaram alteração no radar de inovação. Mesmo estando o ALI presente nas empresas tentando implantar a cultura da inovação.

Acredita-se que a maior dificuldade esteja na gestão das empresas devido a fatores diversos como falta de liderança, por exemplo, onde os gestores não conseguem envolver sua equipe.

As empresas estão localizadas nos municípios de Tarauacá e Feijó, que se trata de duas cidades que ainda estão “engatinhando” no que diz respeito a inovação nas empresas. A aceitação destas para desenvolver o plano de ação elaborado de acordo com análise dos radares é ainda lenta e/ou inexistente, o que não possibilita ainda que tenhamos resultados satisfatórios.

Acredita-se que a cultura da inovação ainda é algo difícil de inserir nas empresas das cidades de Tarauacá e Feijó, tanto por parte dos empresários em aceitar, como por parte da equipe em se envolver nos processos. Provavelmente essas precisem priorizar a realização de ações de gestão mais pontuais e com mais engajamento, além de criar um ambiente onde sua equipe sintam-se motivada a também se engajar nessas mudanças, para que possam estar mais abertas a cultura da inovação.-

De acordo com Chesbrough (2012), para inovar as empresas precisam criar processos e investir em tecnologias e pesquisas continuamente, acompanhando a atual dinâmica do mercado.

Embora as MPEs apresentem em sua estrutura flexibilidade para introduzir inovações, elas se veem impossibilitadas de inovar, em razão da sua pouca capacidade para suportar investimentos em tecnologia e do baixo poder de mercado (Parida et al., 2012). Esse mesmo autor expõe que as inovações são, implantadas tardiamente nessas empresas, deixando-as frágeis às incertezas e mudanças em seu meio competitivo.

Johannessen, Oslen e Olaisen (1999) afirmam que o conhecimento constitui um componente que inicia e suporta a inovação organizacional, de modo que as empresas que o utilizam em seus processos e atividades ampliam sua visão de negócio. Aliado a isso, o acréscimo do conhecimento externo dentro desse processo favorece ainda mais a inovação organizacional, expandindo-a as MPEs, uma vez que, segundo Parida et al. (2012), seu uso na cadeia de valor lhe permite inovar e tornar-se atuantes em seus segmentos.

4 | CONCLUSÃO

Constatou-se que não foram obtidos resultados significativos dentre as

empresas analisadas, embora o plano de ação tenha sido apresentado para que fosse desenvolvido.

Entretanto ainda é possível amadurecer essas empresas para que aos poucos possam implantar a cultura da inovação. Um acompanhamento constante de orientação a essas empresas, levando ações pontuais de acordo com a sua realidade e as necessidades dos clientes é algo de fundamental importância para que as mesmas consigam permanecer no mercado e que em estudos futuros possam apresentar resultados positivos.

REFERENCIAS

BACHMANN, D.L.; DESTEFANI, J.H. Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE. **XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Aracaju, 2008.

BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Reading – MA: Addison Wesley Publishing Company, 1996.

CARVALHO, H. G. Panorama das MPE do Paraná com base no Radar da inovação inicial do ciclo ALI PR 2012-2014. **Espacios.**, v.36, n.19, p. 21, 2015.

CHESBROUGH, H. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

IEMI. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira - Brasil Têxtil 2015**. Instituto de Estudos e Marketing Industrial, 2016.

JOHANNESEN, J.A.; OLSEN, B.; OLAISEN, J. Aspects of innovation theory based on knowledge-management. **Internacional Journal of information Management.**, v.19, n.2, p.121-139, 1999.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. **Strategic Management Journal.**, v.27, n.2, p.131-150, 2006.

NASCIMENTO, R.F. A inovação das MPEs na experiência de compra do cliente – programa agentes locais de inovação. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: Comércio.**, v.4, n.4, p.06-23, 2017.

PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. **Journal of Small Business Management.**, v.50, n.2, p. 283-309, 2012.

QUINELLO, R. **Inovação Operacional**. Rio de Janeiro: Brasport, Prefeitura do Rio, 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira**. Brasília: Sebrae, 2014.

STATISTA. **Global apparel market size projections from 2012 to 2025**. Disponível em <<https://www.statista.com/statistics/279757/apparel-market-size-projections-by-region/>> acesso em 15/06/2019.

VASCONCELLOS, L.H.R.; MARX, R. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. **Gestão e Produção.**, v.18, n.3, p.443-460, 2011.

ANÁLISE DE UMA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA ATENDIDA PELO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO EM SENA MADUREIRA, ACRE, BRASIL

Data de aceite: 27/11/2019

Júlio Felipe Araújo de Freitas

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Sena Madureira, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/7624553229316528>

Antônio Luiz Vieira Neves Filho

Supervisor Sênior do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9015450981314200>

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: As empresas que possuem a finalidade de manter-se competitiva no mercado devem estar sempre em busca de uma melhoria contínua. A inovação atualmente é um dos principais responsáveis para que uma empresa alcance diferenciais competitivos. O presente estudo teve como objetivo analisar os resultados de uma indústria frigorífica acompanhada pelo

programa Agentes Local de Inovação (ALI) do período de novembro de 2017 a agosto de 2019, na cidade de Sena Madureira, Acre, Brasil. O artigo, é fundamentado em um método quantitativo, que tem por finalidade analisar e compreender a evolução do frigorífico, tanto nos aspectos relacionados a gestão empresarial como de inovação. Para identificar se houve um desenvolvimento na empresa analisada nos aspectos citados, foi necessário utilizar respectivamente as ferramentas de diagnóstico empresarial, desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), elaborado com base nos oito critérios do Modelo de Excelência de Gestão (MEG), e o Radar da Inovação, na versão do Bachmann e Destefani (2008) que analisa 13 dimensões diferentes, no qual foi analisado o resultado da empresa do ciclo 0 ao ciclo 2. Constatou-se, que a empresa teve uma significativa evolução em algumas áreas referentes a gestão e também de inovação, passando a mesma de uma empresa classificada como não inovadora a inovadora pontual ou ocasional. Logo, através dos resultados obtidos pelo diagnóstico empresarial e pelo radar da inovação, podemos concluir que o acompanhamento da empresa pelo programa ALI contribuiu diretamente para os resultados que o frigorífico obteve durante esse período.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Diagnóstico Empresarial, Radar da Inovação, Frigorífico e

Modelo de Excelência de Gestão (MEG).

ABSTRACT: Companies that have the purpose of remaining competitive in the marketplace should always be looking for continuous improvement. Innovation is currently one of the main keys to a company to achieve competitive differentials. The objective of the present study is to analyze the results of a meat industry assisted by the Local Agents of Innovation (ALI) program from November 2017 to August 2019, in the city of Sena Madureira, Acre, Brazil. The article is based on a quantitative and qualitative method, which aims to analyze and understand the evolution of this meat industry, both in the aspects related to business management and innovation. In order to identify if there was a development in the analyzed company in the mentioned aspects, it was necessary to use respectively the business diagnosis tools developed by the National Quality Foundation (FNQ), elaborated based on the eight criteria of the Management Excellence Model (MEG), and the Innovation Radar, in the version of Bachmann and Destafani (2008) that analyzes 13 different dimensions, which analyzed the company's results from cycle 0 to cycle 2. It was found that the company had a significant evolution in some areas related to management and also innovation, moving from a company classified as non-innovative to occasional or occasional innovator. Therefore, through the results obtained by the business diagnosis and the innovation radar, we can conclude that the assist given by the ALI program contributed directly to the results obtained by the meat industry during this period.

KEYWORDS: Innovation, Business Diagnosis, Innovation Radar, Refrigerator and Management Excellence Model (MEG).

1 | INTRODUÇÃO

Na economia mundial, em que a concorrência está cada dia mais acirrada e os clientes mais exigentes, o fator inovação torna-se fundamental para as empresas serem competitivas, deixando de ser um elemento apenas imprescindível para a sobrevivência das mesmas, como também para ser um diferencial competitivo em relação as empresas concorrentes. Porter (1999), afirma que a inovação passou a ser para as empresas a principal estratégia de sobrevivência e de desenvolvimento, originando vantagens competitivas as organizações.

Com o objetivo de fomentar e disseminar a cultura da inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) deu início em 2008, ao Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) (SEBRAE, 2018). Passados dois anos, o SEBRAE constituiu uma parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), órgão que é responsável por desempenhar a função de formulação e condução das políticas de ciência, tecnologia e inovação no país, dessa maneira o projeto ganhou mais força, passando a ter uma abrangência em todo o território nacional (SEBRAE,

2019).

O papel dos ALIs é de fundamental importância já que os agentes locais de inovação têm como objetivo não apenas identificar possíveis pontos de melhoria, mas também orientar os empresários para a realização de práticas de inovação que poderão promover diversos benefícios para empresas atendidas (SEBRAE, 2019).

Durante as visitas a campo dos ALI, os mesmos aplicam duas ferramentas que são primordiais para análise do grau de maturidade de gestão e inovação das empresas, estas são conhecidas respectivamente, como: Diagnóstico Empresarial e Radar da Inovação (BACHMANN, 2009).

Estas ferramentas aplicadas pelos ALI, podem ser aplicadas a qualquer tipo de empresa, pois a finalidade continua semelhante, ou seja, identificar dificuldades e problemas enfrentados pela empresa e propor soluções para mitigá-los.

No Brasil a indústria frigorífica é um dos segmentos dominado pelas multinacionais, que se destacam pelo seu crescimento produtivo e nível de competitividade em relação aos demais países. O Brasil lidera o ranking de maior exportador de carne bovina do mundo, cerca de 20,12% (2.205,2 milhões de toneladas) de toda a carne produzida no mundo, ocupando também o primeiro lugar, quando se fala em quantidade de rebanho bovino do mundo, com aproximadamente 214,7 milhões de cabeças, que corresponde aproximadamente a 14,76% do rebanho mundial (ABIEC, 2018).

Entretanto, a indústria frigorífica também possui diversas MPEs, que atendem principalmente o mercado interno brasileiro, essas que foram imprescindíveis para os resultados que esse setor tem alcançado nos últimos anos, entre eles o segundo maior consumidor de carne bovina do mundo, perdendo somente para o EUA, sendo cerca de 79,88% de toda a produção de carne bovina no país (8.753,8 milhões de toneladas) é só para abastecimento do mercado interno (ABIEC, 2018).

Sendo assim, a atuação do ALI nesse segmento pode potencializar ainda mais essas empresas, devido a busca incessante de identificar soluções inovadoras que quando implementadas por estas, contribuem diretamente para o seu desenvolvimento, seja na forma de um aumento de faturamento, diminuição de custos ou uma maior produtividade das mesmas (SEBRAE, 2019).

Em virtude disso, o presente estudo teve como objetivo compreender qual o impacto do programa ALI e qual a importância do acompanhamento do ALI em uma indústria frigorífica na cidade de Sena Madureira, no Estado do Acre, Brasil.

2 | MÉTODOS

Esse artigo é fundamentado em um método quanti-qualitativo, que tem por finalidade analisar uma indústria frigorífica atendida pelo ALI em Sena Madureira/

AC, entre o período de novembro de 2017 a agosto de 2019.

A indústria frigorífica estudada possui nove anos de mercado e será denominada no presente estudo de “Empresa A”. Essa foi arrendada pelo atual empresário em 2014, que já possuía uma vasta experiência com pecuária e açougue.

A empresa realiza todos os procedimentos desde a compra de animais, criação, abates, cortes e distribuição dos produtos aos atacadistas e varejistas das cidades de Sena Madureira, Manoel Urbano e Rio Branco, todas do Estado do Acre.

A coleta de dados se deu através de visitas de campo, com a aplicação das ferramentas do diagnóstico empresarial e do radar da inovação com o empresário do respectivo frigorífico e através de pesquisa observacional realizada pelo agente. Estas ferramentas foram de fundamental importância para analisar o desenvolvimento da empresa durante o período em que ela foi acompanhada, já que através destas ferramentas é possível ter uma visão sistêmica de toda a organização.

O diagnóstico do radar da inovação foi inicialmente desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), entretanto, precisou ser adaptado a realidade das MPES brasileiras, no qual foi acrescentado a dimensão Ambiente Inovadora por Bachmann (2008), sendo essa a atual ferramenta utilizada pelos ALI do CNPq/SEBRAE. Na versão adaptada por Bachmann e Destefani (2008) o Radar Inovação apresenta 13 dimensões ao invés de apenas 12, sendo as seguintes: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiente inovadora. O quadro abaixo, explica cada uma das seguintes dimensões:

Nº	Crítérios do MEG	Descrição
1	Oferta	Produtos que são ofereça pela empresa no mercado.
2	Plataforma	Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias utilizadas, analisando o modo de fazer e de prestar serviços.
3	Marca	Forma como a empresa comunica sua marca aos clientes.
4	Clientes	Pessoas ou organizações que usam serviços ou consomem produtos, satisfazendo às suas necessidades.
5	Soluções	Combinações customizadas de bens, serviços e informações que são capazes de solucionar o problema do cliente.
6	Relacionamento	Experiência do cliente, representado por tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa.
7	Agregação de Valor	Forma pela qual a empresa percebe novas formas de captar e transferir valor ao cliente.
8	Processos	Configurações das atividades usadas na condução das operações internas da empresa, a fim de produzir um produto ou serviço.
9	Organização	Modo como a empresa está estruturada, relacionando as parcerias estabelecidas com o papel e a responsabilidade dos colaboradores.

10	Cadeia de Fornecimento	Sequência de atividades que movem produtos, serviços e informações da origem à entrega, abrangendo aspectos relacionados com a logística do negócio.
11	Presença	Canais de distribuição que a empresa utilizada para colocar seus produtos no mercado, além dos locais onde esses itens podem ser adquiridos.
12	Rede	Aspectos relacionados com a rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes, fazendo com que os recursos utilizados tragam uma comunicação ágil e eficaz entre empresa e cliente.
13	Ambiência Inovadora	Conjunto de ferramentas, processos e atitudes que promovem ou motivam os empregados criar algo novo ou melhorias.

Quadro 1. Conceituação das dimensões do Diagnóstico Radar da Inovação.

Fonte: Adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006); Bachmann e Destefani (2008); Sawhney e Chen (2019) e Oliveira et al (2011).

Esta ferramenta leva em consideração a necessidade de se realizar uma avaliação individualmente de cada dimensão. Dessa maneira, para cada uma das 13 dimensões foram estabelecidos alguns critérios, sendo que cada item desses recebem os respectivos escores 1, 3 e 5, em que se é realizado uma média aritmética dos respectivos escores, para se encontrar o grau de inovação.

Bachmann e Destefani (2008) classificam as empresas pela média dos escores obtidos através da aplicação do diagnóstico do radar da inovação da seguinte maneira:

- Escore de 1 a 2,9: Empresa não inovadora;
- Escore de 3 a 4: Empresa inovadora pontual ou ocasional;
- Escore acima de 4: Empresa inovadora sistemática.

Outro instrumento utilizado no presente estudo foi o Diagnóstico Empresarial, que utiliza como base o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), este foi desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que tem como objetivo a auto avaliação e análise das boas práticas de gestão das empresas. Este instrumento é responsável pela avaliação do grau de maturidade da gestão das organizações, desenvolvido através de um conjunto de experiências, conhecimentos e pesquisas de diversas empresas e especialistas de todo o país. O MEG é composto por 11 fundamentos de excelência que são avaliados através de oito critérios (FNQ, 2019). O mesmo é composto por 37 questões de múltipla escolha, com quatro opções de resposta cada (A, B, C, D), envolvendo os oito critérios de excelência em gestão do MEG da FNQ, voltado diretamente para empresas de pequeno porte. As respostas que fazem referência a alternativa “D” descrevem empresas com maior grau de maturidade em sua gestão e que mencionam a alternativa “A” as de menor (MPE, 2019).

Após a aplicação do MEG é dado uma pontuação, indicando como a empresa encontra-se nos oito critérios, sendo que a pontuação mínima é de zero e a máxima

varia de acordo com cada critério, como mostra o quadro 2:

Nº	Critérios do MEG	Descrição	Pontuação
1	Liderança	Analisa como os dirigentes exercem a o papel de liderança na dentro da empresa.	15,00
2	Estratégias e Planos	Analisa como e realizado o processo de definição das estratégias e planos da empresa.	9,00
3	Clientes	Analisa as práticas de gestão relacionados aos clientes atuais e potenciais da empresa.	9,00
4	Sociedade	Analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais.	6,00
5	Informações e Conhecimento	Analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão.	6,00
6	Pessoas	Analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que fazem parte da organização, ou seja, seus colaboradores.	9,00
7	Processos	Analisa os principais processos do negócio da empresa, estes que são responsáveis por gerarem os produtos e os serviços que são entregues aos clientes, satisfazendo as necessidades e expectativas dos mesmos.	16,00
8	Resultados	Analisa os resultados obtidos pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores.	30,00
Total			100,00

Quadro 2. Critérios e pontuação do MEG.

Fonte: BRITO et al. 2016; IBQP, 2016

O processo de acompanhamento pelo programa ALI a empresa se deu por meio de seis etapas, apresentadas a seguir:

1ª Etapa: foi realizada inicialmente uma breve análise na cidade local, com o objetivo de identificar quais as possíveis empresas que possuíam o perfil exigido para participar do projeto, em seguida, o agente entrou em contato com o frigorífico, no qual foi agendado uma visita de sensibilização com o proprietário, com o objetivo de apresentar o projeto.

2ª Etapa: nesta etapa, foi apresentado o programa ALI e foram mencionados os benefícios que poderiam ser promovidos para o frigorífico e esclarecidas todas as dúvidas que o empresário teve, após esclarecidos todos os questionamentos por parte do empresário, foi realizada a adesão da empresa ao projeto.

3ª Etapa: depois foi necessário agendar uma nova visita do ALI, onde foi realizado a aplicação do diagnóstico empresarial e o radar da inovação, as informações obtidas através destas ferramentas, foram inseridas no software Sistema de Gestão e Monitoramento do Programa ALI (SistemALI), que gerencia todo o projeto. As

informações inseridas neste sistema devem ser validadas pelo supervisor sênior do projeto, depois de aprovado, o SistemALI gera um relatório denominado de devolutiva, que mostra o grau de maturidade que a empresa encontra-se em relação a gestão e a inovação.

4ª Etapa: nessa etapa, foi apresentado os resultados obtidos dos diagnósticos empresarial e do radar da inovação da empresa, onde por meio da devolutiva é explicado os critérios do diagnóstico empresarial e as dimensões do radar da inovação.

5ª Etapa: nesse momento foi aplicado a Matriz: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) que identifica os pontos fracos e fortes da empresa em seu ambiente interno e analisa os fatores externos que exercem influência sobre ela. Com o objetivo de finalizar essa etapa foi elaborado juntamente com o empresário o plano de ação, este priorizando as possíveis áreas de melhoria da empresa, foram cinco ações, o mínimo exigido pelo programa.

6ª Etapa: acompanhamento periódico para avaliar o progresso do plano de ação, ou seja, verificar se o empresário está tendo alguma dificuldade na implementação das ações e/ou analisar os resultados alcançados pelas medidas realizadas pela empresa.

Todas essas seis etapas constituem o que é denominado pelo projeto de ciclos, sendo que no presente estudo foram realizados três (ciclos 0, ciclo 1, ciclo 2) e as etapas 1 e 2 só foram aplicadas no ciclo 0.

Após os três ciclos, os dados coletados foram tabulados no Software Microsoft Excel, sendo em seguida aplicado o teste Qui-quadrado no Software EpiInfo para comparar a evolução de cada critério do MEG no Ciclo 2 em comparação ao Ciclo 0. Também foi utilizado o teste Wilcoxon matched-pairs no Software GraphPad Prism 8.0 para comparar o Grau de Inovação do Ciclo 2 em relação ao Ciclo 0. Para ambos os testes foi considerado significativo quando $p < 0,05$.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa acompanhada pelo programa ALI na primeira aplicação do diagnóstico empresarial (ciclo 0), encontrava-se com uma pontuação de 30,60 de um total de 100,00 pontos. Logo, fez-se uma análise mais detalhada juntamente com o empresário para avaliar pontos a serem melhorados. A partir de então, foram desenvolvidas algumas medidas que propiciaram uma evolução da empresa conforme pode ser observado na tabela 1 e figura 1.

Critérios do MEG	Pontuação Máxima	Pontuação Ciclo 0	Pontuação Ciclo 1	Pontuação Ciclo 2	% do Ciclo 2
Liderança	15,00	4,88	5,63	7,89	52,60**
Estratégia e Planos	9,00	3,73	3,73	4,74	52,67 ^{ns}
Clientes	9,00	3,51	3,51	4,32	48,00 ^{ns}
Sociedade	6,00	2,60	3,20	5,50	91,67***
Informações e Conhecimentos	6,00	3,16	3,16	3,53	58,83 ^{ns}
Pessoas	9,00	4,32	4,32	4,32	48,00 ^{ns}
Processos	16,00	8,40	8,40	9,40	58,75 ^{ns}
Resultados	30,00	0,00	0,00	5,00	16,67***
Total	100,00	30,60	31,95	44,70	44,70*

Tabela 1. Diagnóstico Empresarial dos ciclos 0, 1 e 2 aplicados na Empresa A.

Qui-quadrado: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; NS: Não significativo

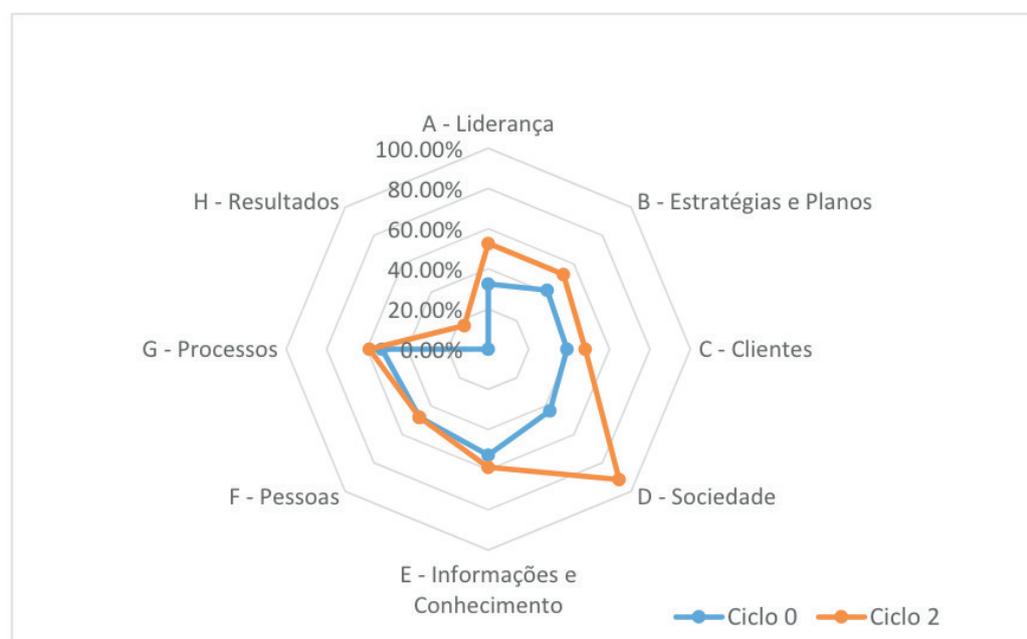


Figura 1. Radar do Diagnóstico Empresarial do Ciclo 0 e Ciclo 2 da empresa A.

Como podemos observar de modo geral a empresa teve uma evolução significativa, passando de uma pontuação de 30,60 para 44,70 ($p < 0,05$), este comparativo mostra a evolução positiva no desempenho dos aspectos relacionadas a gestão da empresa. Dos oitos critérios analisados, o frigorífico apresentou melhoria em sete, sendo significativo em três: liderança ($p < 0,01$), sociedade ($p < 0,001$) e resultados ($p < 0,001$). Os critérios estratégia e planos, clientes, informações e conhecimentos e processos apresentaram resultado pouco significativo ($p > 0,05$).

A evolução significativa dos critérios liderança, sociedade e resultados, se devem a implementação de novas ações conforme relacionadas abaixo:

- Liderança: busca por parte do empresário de estar constantemente investindo em seu desenvolvimento profissional, através de cursos e contato com profissionais do ramo para a identificação de possíveis oportunidades de melhorias para a sua empresa.

- Sociedade: esse critério se destacou em relação aos demais, pois a indústria frigorífica intensificou sua participação em projetos sociais, desde a entrega de sacolões a comunidade carente da cidade local, como sendo parceira em outras atividades da cidade, como foi o caso de um torneio de futebol realizado para os jovens de baixa renda de 12 a 16 anos de idade, contribuindo com premiações e organização do evento.

- Resultados: a empresa nos últimos três anos não registrou nenhum caso de acidente de trabalho, devido à promoção de ações para melhorar a qualidade das condições de trabalho dos seus colaboradores, como por exemplo: a distribuição de todos os equipamentos de proteção individual (EPI) e sala de descanso para os funcionários utilizarem no intervalo, já que a indústria frigorífica fica um pouco distante da cidade, dificultando a saída do funcionário no seu horário de descanso.

É importante destacar, que a presente empresa também apresentou melhora nos critérios estratégia e planos, clientes, informações/conhecimentos e processos, com potencial para nos próximos ciclos também se tornarem significativas. Isso ocorreu pelos seguintes motivos: foram elaborados planos de ações para o alcance das principais metas da empresa; as reclamações dos clientes passaram a ser registradas e solucionadas regularmente; informações sobre os clientes também foram utilizadas para fidelizá-los e essas informações também são obtidas com o ambiente externo e utilizadas para a melhora dos produtos/serviços e processos, e por fim, todos os fornecedores são avaliados, principalmente quando estes cometem algum erro que possam prejudicar a empresa.

O critério de pessoas como observado no diagnóstico empresarial, foi o único que não houve melhora, acredita-se que isso ocorreu em virtude da empresa ainda não ter formalizado as funções de cada colaborador, outro fator para esse resultado foi que a empresa capacita sua equipe de maneira eventual, além disso, não são realizadas regularmente análises para promoção do bem-estar dos colaboradores dentro da empresa.

Referente às questões sobre inovação, a Empresa A, também apresentou melhorias significativas ($p < 0,01$), no Grau de Inovação, quando comparado o Ciclo 2 com o Ciclo 0, como mostra a Tabela 2 e Figura 2.

Dimensões	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2
Oferta	1,0	1,8	3,0
Plataforma	4,0	5,0	5,0
Marca	3,0	3,0	3,0
Clientes	2,3	3,0	3,7
Soluções	2,0	3,0	4,0
Relacionamento	2,0	2,0	4,0
Agregação de Valor	2,0	2,0	3,0
Processos	2,3	2,3	2,3
Organização	1,0	1,7	1,7
Cadeia de Fornecimento	3,0	3,0	3,0
Presença	3,0	3,0	4,0
Rede	1,0	1,0	5,0
Ambiência Inovadora	2,1	2,1	2,4
Grau de Inovação	2,21 (±0,86)	2,53(±0,94)	3,39(±0,96)**

Tabela 2. Radar da Inovação dos ciclos 0, 1 e 2 aplicados na Empresa A
Wilcoxon matched-pairs: **p<0,01.

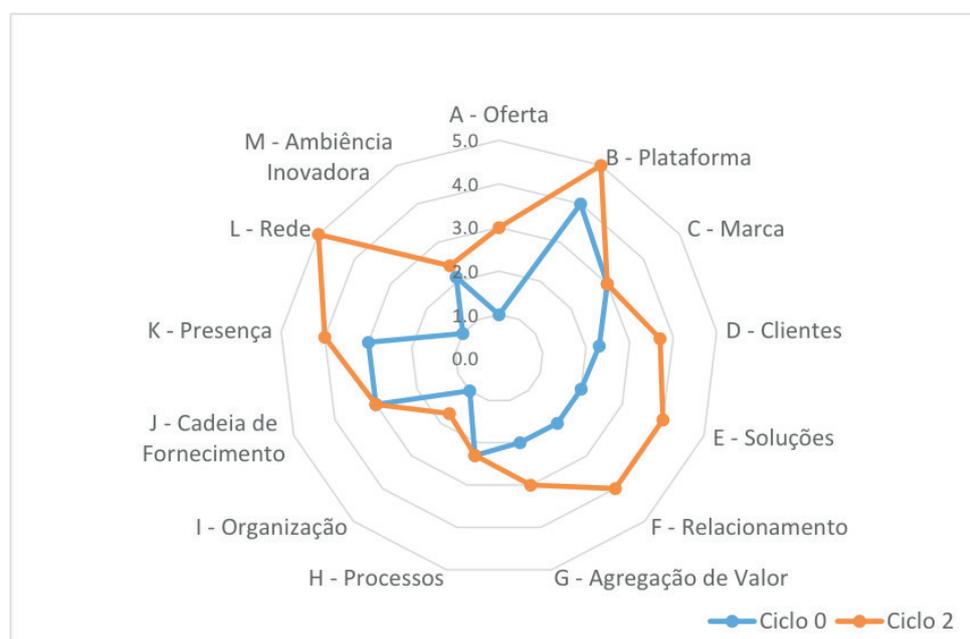


Figura 2. Radar da Inovação do Ciclo 0 e Ciclo 2 da empresa A.

Como podemos observar a empresa passou de um escore de 2,21 no ciclo 0 para o de 3,39 no ciclo 2. Levando em consideração a classificação do Bachmann e Destefani (2008) a empresa até o ciclo 1, encontrava-se como não inovadora, porém no ciclo 2 a mesma passou a ser classificada como inovadora pontual ou ocasional.

Das 13 dimensões do radar da inovação houve uma evolução em 10, que se deu devido a ações específicas nas dimensões: oferta, plataforma, clientes, soluções,

relacionamento, agregação de valor, organização, presença, rede e ambiência inovadora. Abaixo, segue as ações adotadas que foram responsáveis pelo aumento do escore em cada dimensão:

- Oferta, plataforma, clientes, soluções e organização: em decorrência das informações sobre as necessidades dos seus clientes iniciou a fabricação de novos produtos para ao atendimento destas demandas, disponibilizando a carne em cortes especiais e diferenciados, utilizando como base a integração dos recursos/produtos/serviços já existentes, dessa maneira a empresa passou a apresentar várias versões de produtos, conseqüentemente atendendo a diversos nichos de clientes, além disso, ocorreu um aprimoramento no processo de embalar os produtos, sendo que estes começaram a ser embalados a vácuo para melhor conservação.

- Relacionamento: houve a implementação de alguns recursos para se aproximar dos clientes, como: WhatsApp, Instagram e Facebook.

- Agregação de Valor: o frigorífico adotou uma nova maneira de gerar receita através das instalações já existentes, com a comercialização dos restos dos animais que não eram aproveitados pela empresa.

- Presença: criou novos canais de vendas, com a abertura de mais açougues, alcançando dessa maneira mais clientes.

- Rede: adotou novas maneiras de trocar informações com os seus clientes, principalmente com o uso da tecnologia que foi o caso do WhatsApp, Facebook e Instagram, ganhando dessa forma eficiência em seus processos.

- Ambiência Inovadora: participação constante em cursos realizados pelo Sebrae e outras instituições, buscando por novas informações e tecnologias em eventos, congressos e seminários referente ao setor em que ela atua.

Nas dimensões marca, processos e cadeia de fornecimento não ocorreram a evolução esperada. Isso ocorreu, pelos seguintes motivos: a empresa ainda não tem sua marca registrada ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e não utiliza sua marca em propagandas ou associada a outros tipos de produtos ou negócio que possam trazer mais prestígio a mesma, ainda também não mudou seus processos internos ou obteve alguma certificação para seus produtos, e por fim, não implanta processos para redução de seus custos com transporte e estoque da matéria prima e produtos.

Entretanto, o empresário já foi orientado sobre todas essas áreas, em relação ao registro da marca, a empresa ficou bem preocupada e interessada em realizar o registro da mesma, em relação a certificação a mesma ainda precisa aperfeiçoar alguns processos para conseguir requerer a obtenção, pois o processo é bem complexo e a empresa deve cumprir com todos os requisitos impostos pela certificadora, pôr fim a redução de gastos com as áreas de transporte e de estoque, a empresa ficou de verificar a solução mais viável, sendo que já foi comentado todas as vantagens que

a mesma tem deixado de obter por não ter solucionado esses assuntos.

Agora, levando em consideração o frigorífico estudado com outras indústrias frigoríficas, podemos identificar pontos fortes e fracos da organização. O principal aspecto a ser desenvolvido pela empresa é obter a certificação de seus produtos. Esse é um dos fatores que dão diferencial a alguns frigoríficos como, por exemplo, o Frigorífico Marfrig, umas das companhias com destaque no Brasil, e em virtude da certificação dos seus produtos, conseguem adquirir compradores em diferentes regiões do Brasil e até de fora do país, exportando seus produtos (RODRIGUES; LAHÓZ, 2019).

Outra empresa que também é destaque na atuação nesse setor é a JBS S.A., multinacional que tem origem brasileira, atualmente reconhecida como uma das líderes globais da indústria de alimentos. Esta, possui um processo logístico muito eficiente, conseguindo manter menores custos e agilidade ao atendimento a demanda dos seus clientes, para isso todos os veículos da companhia são modernos e são rastreados, além disso, a equipe é altamente capacitada para realizar suas atividades. Logo, podemos concluir que o processo logístico também é imprescindível para que uma organização consiga ter melhores resultados, sendo assim as mesmas conseguirão ter menores custos e eficiência no atendimento de seus clientes, preservando a qualidade dos produtos (SANTOS et al., 2012).

Ao contrário da empresa estudada, a JBS S.A. utiliza uma ferramenta de gestão que auxilia na administração da armazenagem, na definição de políticas de compra e venda e estabelecimento de prioridades da produção, esta é conhecida como curva ABC (SANTOS et al., 2012). Dessa maneira, os estoques são classificados em três grupos, por ordem decrescente de importância de investimentos realizados em cada produto (BETTS et al., 2008).

- a) Curva A: constituídos de poucos itens (de 10 a 20% dos itens), exigem um maior investimento. Representam, em média, de 60 a 80% do investimento em estoque.
- b) Curva B: composto por um número médio de itens (20 a 30% do geral) exigem também investimentos bem elevados e necessitam de conferências frequentes. Representam, em média, 20 a 30% do investimento total.
- c) Curva C: nesse apresentam um grande número de itens, porém de pequenos investimentos. Representam, em média, 5 a 10% dos investimentos em estoque e de 50 a 70% do total de itens.

Logo, a JBS S.A., com a utilização dessa ferramenta de gestão consegue analisar melhor seus gastos, com o objetivo de administrar de forma eficiente seus recursos, reduzindo gastos desnecessários.

As perspectivas futuras para empresa estudada é que ela possa conseguir melhorar os processos relacionados à gestão, para que consiga a certificação de

seus produtos, assim como as grandes empresas do setor, como a JBS S.A. e o Frigorífico Marfrig, que atualmente são os grandes responsáveis pelo processo de produção de carne bovina do país. A certificação é uma importante oportunidade para que o frigorífico agregue valor aos seus produtos e aumente a renda da empresa, além de outros benefícios como: maior confiança de seus produtos por parte do cliente, melhora da credibilidade da empresa e de sua marca, além de possibilitar a comercialização de seus produtos fora do país, aumentando dessa maneira seu número de compradores e deixando de depender exclusivamente de consumidores internos (CONCEIÇÃO; BARROS, 2006).

A logística é outro aspecto observado e que deve ser aprimorado pela empresa estudada, a partir da adoção do rastreamento de todos os veículos da frota, treinamento da equipe e elaboração de rotas para os veículos de forma a reduzir custos com transporte e melhorar o atendimento a seus clientes.

No que se refere, a administração da armazenagem dos produtos, a empresa pode implementar a curva ABC, com isso conseguiria identificar todos os produtos que são imprescindíveis e que necessitam de maior investimento, ajudando a reduzir gastos com produtos desnecessários, além de conseguir melhorar a política de compra e venda dos produtos.

4 | CONCLUSÃO

A partir da análise apresentada, constatou-se que a empresa acompanhada pelo projeto ALI, apresentou diversas melhorias tanto nos aspectos relacionados à área de gestão, em que teve um aumento de sua pontuação nos critérios de avaliação do MEG, como também em inovação onde passou da classificação de empresa não inovadora a inovadora pontual ou ocasional, segundo a metodologia utilizada.

Através do programa ALI, o empresário conseguiu ter uma visão mais detalhada de cada aspecto da gestão de sua empresa, e de como ela também se encontrava em relação aos aspectos de inovação, contribuindo para que este pudesse identificar oportunidades de melhoria para a empresa.

Dessa maneira, podemos concluir que o acompanhamento realizado na empresa através do projeto ALI, possibilitou mudanças que geraram impacto na gestão empresarial e de inovação da empresa, que ao realizar ações propostas, melhorou o relacionamento com clientes, através da criação de canais de comunicação, como: o WhatsApp, Instagram e Facebook, iniciou a oferta de produtos conforme a demanda existente, identificou novos mercados para aumentar a comercialização de seus produtos e melhorou a identidade visual com a criação da fachada da empresa.

Outro fator determinante para os resultados apresentados pela empresa foi

a disposição do empresário em realmente realizar mudanças e promover ações necessárias para tornar sua empresa mais competitiva no mercado em atuação, o que contribuiu para o aumento de seu faturamento e conquista de novos clientes.

O programa ALI é de fundamental importância para toda e qualquer empresa que esteja realmente em busca de manter-se competitiva no mercado, pois estas recebem todo apoio necessário, onde através de um acompanhamento personalizado são identificados possíveis pontos de melhorias e sugerido soluções de acordo com a necessidade da empresa. Muitas dessas soluções são disponibilizadas pelo Sebrae, através de cursos e consultorias, a exemplo do Sebraetec, está voltada a apoiar as empresas na implementação de ações inovadoras nas mais diversas áreas.

REFERÊNCIAS

ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes. Disponível em <<http://www.abiec.com.br/control/uploads/arquivos/sumario2019portugues.pdf>>, acesso em 08/08/2019.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Guia para a Inovação na Micro e Pequena Empresa: Dicas práticas para inovar na MPE.** Curitiba: SEBRAE/PR, 2009.

BACHMANN, D. L. **Guia para inovação: instrumento para melhoria das dimensões da inovação.** Curitiba: Sebrae PR, 2010.

BACHMANN, D.L.; DESTEFANI, J.H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE.** XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.

BRITO, E.; MARUYAMA, Ú.; OLIVEIRA, A.; SILVA, N. **Aplicação de diagnóstico empresarial baseado no MEG em empresas incubadas do IETEC.** Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2016.

CNPq. **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Promotores.** Disponível em <<http://premios.cnpq.br/web/pjr/promotores>>, acesso em: 20/08/2019.

CONCEIÇÃO, J.R.; BARROS, A.L.M. **A Importância da Certificação e da Rastreabilidade para Garantia de Competitividade no Agronegócio: conceitos e proposta de um modelo analítico.** 44º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), Fortaleza, Ceará, 2006.

FNQ. **Fundação Nacional da Qualidade – Critérios de Excelência, Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional.** Disponível em: <http://www.fnq.org.br/criterios_completo_isbn_pdf_-_FINAL.pdf>, acesso em 22/08/2019.

FNQ. **Fundação Nacional da Qualidade - Um Guia de Referência da Gestão para Excelência.** Disponível em <<https://fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>, acesso em 23/08/2019.

IBQP. **Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade - Critérios Primeiros Passos para a Excelência.** Disponível em <http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Criterios_Primeiros_Passos_para_a_Excelencia_-_125_pontos.pdf>, acesso em 23/08/2019.

MPE BRASIL. **Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/370632/mod_resource/content/0/MPE_Brasil_2015.pdf>.

acesso em: 17/09/2019.

OLIVEIRA, M. R. G. et al. **Grau de Inovação Setorial: Uma abordagem a partir do Radar de Inovação.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., 2011. Belo Horizonte, UNESP, 2011.

SANTOS, A.C.; SILVA, D.N.; SILVA, R.Z.; NOVAES, V.C.F. **Gestão de almoxarifado JBS.** JBS – Divisão Carnes Lins – SP, 2012.

SAWHNEY, M.; CHEN, J. **Defining and measuring business innovation: the innovation radar.** Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=1611264>>, acesso em 06/09/2019.

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.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Conhecendo o ALI.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-suaempresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>, acesso em 20/08/2019.

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO E DA CAPACIDADE INOVADORA DE PEQUENOS NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE SEGURANÇA ELETRÔNICA DO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO, ACRE

Data de avaliação: 27/11/2018
Adeângela da Silva Fernandes Mesquita

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/2301554376428116>

Antônio Luiz Vieira Neves Filho

Supervisor Sênior do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9015450981314200>

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: Nos últimos anos, a insegurança tomou conta das famílias brasileiras e estas resolveram buscar alternativas que diminuam esta sensação, fato que causou um grande crescimento no setor de segurança eletrônica e tem forçado estas empresas a se reinventarem e inovarem. Porém, como a inovação não é algo fácil para as pequenas empresas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) criou o programa Agentes Locais de Inovação (ALI) para ajuda-las a

quebrarem o tabu acerca do assunto. A presente pesquisa é um estudo de caso que avaliou o grau de inovação e a maturidade da gestão de uma empresa do segmento de distribuição de produtos de segurança eletrônica na cidade de Rio Branco, Acre, bem como sua evolução ao longo do acompanhamento realizado. O método de avaliação utilizado foi a aplicação de dois questionários, um voltado para a gestão (Diagnóstico Empresarial) e outro voltado para a inovação (Radar da Inovação). Estas duas ferramentas foram utilizadas em três diferentes momentos, ao iniciar o acompanhamento e após dois ciclos de ações realizados. Os resultados apresentados nas duas últimas avaliações mostraram um crescimento significativo ($p < 0,05$) tanto na gestão como no grau de inovação da empresa estudada, comprovando que a cultura da inovação, objetivo principal do programa ALI, pode ser desenvolvida e aplicada na empresa para melhoria e crescimento do negócio. E ainda que esta prática tem um papel importante no comportamento das pessoas envolvidas nos processos da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Radar da Inovação, Diagnóstico Empresarial, Agentes Locais de Inovação (ALI) e SEBRAE.

ABSTRACT: In past years, insecurity has embraced Brazilian families and they have sought for alternatives to decrease this feeling,

a fact that has caused a great growth in the electronic security sector and has forced these companies to reinvent and innovate. However, as innovation is not easy for small enterprises, the Brazilian Micro and Small Business Support Service (SEBRAE) created the Local Innovation Agents (ALI) program to help them break the taboo on the subject. This research is a case study that evaluated the level of innovation and the maturity of the management of a company of electronic security products distribution segment in Rio Branco, Acre, as well as its evolution along the study. The evaluation method used was the application of two questionnaires, one focused on management (Business Diagnosis) and the other on innovation (Innovation Radar). These two instruments were used at three different times, on the starting of the attendance and after two cycles of actions performed. The results presented in the last two evaluations showed a significant growth ($p < 0.05$) in management as well as on the level of innovation of the enterprise, supporting that the culture of innovation, main objective of the ALI program, can be developed and applied in the company for business improvement and growth. In addition, this practice has an important role in the behavior of the people involved in the business's processes.

KEYWORDS: Innovation Radar, Business Diagnostics, Local Innovation Agents (ALI) and SEBRAE

1 | INTRODUÇÃO

No Brasil, o segmento de segurança eletrônica obteve um grande crescimento nos últimos anos, faturando R\$ 6,52 bilhões em 2018, o que representou 8% a mais do que em 2017. Isso ocorreu principalmente devido as famílias brasileiras estarem investindo cada vez mais em sistemas de segurança, visto que a maior contribuição do segmento veio dos consumidores finais (REDAÇÃO DIGITAL SECURITY, 2019), e acredita-se que isso ocorreu em virtude da sensação crescente de insegurança que a população tem vivenciado, como mostra a Pesquisa Nacional sobre Segurança Eletrônica, realizada pela SMG, onde foi constatado que só no ano de 2018, 69% dos projetos realizados, por prestadores de serviço do segmento, foram residenciais (ABESE, 2018).

Todo esse crescimento foi também proporcional ao avanço tecnológico contínuo que vivenciamos na era da tecnologia e da inovação, sendo que no ramo de segurança eletrônica, esse avanço acontece em um ritmo bastante acelerado, atraindo ainda mais a atenção do público em busca de segurança. Ainda segundo Abese (2018) as câmeras de videomonitoramento são os produtos mais vendidos pelas empresas do ramo, fato que sugere que as pessoas estão preocupadas em melhorar sua própria segurança.

Diante deste cenário, podemos entender que, por tratar-se de algo tão importante como a segurança e ainda com o envolvimento da tecnologia, a inovação

é algo primordial para atender o público cada vez mais exigente.

A inovação é a palavra de ordem para que as empresas se mantenham no mercado de forma competitiva, ainda mais em segmentos que estão em constante mudança, como é o caso da segurança eletrônica. E, pensando nisso, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criou um programa chamado Agente Local de Inovação (ALI), para ajudar os micros e pequenos negócios a criarem uma cultura de inovação dentro das empresas, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada (SEBRAE 2017). Desde o seu lançamento, o programa foi ganhando destaque e espaço, devido à importância do trabalho para as MPE's, público alvo do programa, tanto que, em 2010, o mesmo começou com 396 agentes e chegou a 2860 no ano de 2014, alcançando todos os estados do país e aproximadamente 115 mil empresas (FREIRE; D'AJOUR, 2016).

O objetivo do programa, como dito anteriormente, é desenvolver, nas empresas acompanhadas, uma cultura de inovação, mas também é promover melhorias na gestão. No entanto, para que isso aconteça, é necessário entender qual o nível de maturidade a empresa apresenta na gestão e qual a sua capacidade inovadora ou o seu grau de inovação. Em virtude disto, o presente trabalho teve por objetivo avaliar a evolução da gestão e do grau de inovação de uma empresa do ramo de distribuição de produtos de segurança eletrônica na cidade de Rio Branco, Acre, Brasil, durante o acompanhamento realizado pelo programa ALI, e qual a contribuição que este teve sobre os resultados obtidos pela empresa.

2 | MÉTODOS

A presente pesquisa é um estudo de caso descritivo de natureza quantitativa e qualitativa por meio do acompanhamento e orientação a uma empresa do segmento de segurança eletrônica na cidade de Rio Branco, Acre, através do programa Agente Local de Inovação (ALI).

O acompanhamento realizado pelo ALI ocorreu por um período de dois anos e foi dividido em três ciclos (Ciclo 0, Ciclo 1 e Ciclo 2), sendo estes, compostos pelas seguintes etapas: Sensibilização, Adesão, Diagnóstico Empresarial, Radar da Inovação, Devolutiva, Matriz SWOT, Plano de Ação e Acompanhamento. Sendo que as etapas Sensibilização e Adesão ocorreram somente no primeiro ciclo, fase em que a empresa conheceu o programa e aceitou participar. Posteriormente a isso, iniciou-se a identificação das necessidades da empresa estudada, através da aplicação das seguintes ferramentas:

- Diagnóstico Empresarial, é um questionário que se baseia no Modelo de Excelência em Gestão® (MEG), criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), instrumento que avalia a maturidade da gestão nas organizações, através de oito critérios. Esta divisão possibilita a geração de um gráfico que mostra como está o nível de maturidade da gestão da empresa nos critérios, aos quais são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados;
- Radar da Inovação, questionário desenvolvido, 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) (D'ANJOUR, 2016). É utilizado no programa para análise do perfil inovador da empresa. Como a inovação, segundo Teixeira, pode-se evidenciar em diferentes aspectos, o Radar da Inovação foi dividido em várias dimensões (NETO; TEIXEIRA, 2011). Em sua última versão, o formulário passou a ser composto por treze dimensões, cada dimensão possui subdivisões que possibilita uma análise mais profunda do grau de inovação da empresa. Assim como no Diagnóstico Empresarial, o preenchimento do Radar gera um gráfico que mostra o grau de inovação da empresa em cada dimensão. As dimensões são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

Todo o acompanhamento e orientação da empresa, realizado pelo agente, passou pela análise e validação de um consultor sênior. Após serem validadas as informações do Diagnóstico Empresarial e do Radar da Inovação foi gerada uma Devolutiva, documento que mostra os resultados na forma de pontuações e gráficos (radar). Através da devolutiva foi possível visualizar em quais áreas a empresa apresentava maior necessidade de melhorias. Em seguida foi construído a Matriz SWOT, onde foram levantados quais os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças da empresa. Essas informações possibilitaram ao empresário ter uma visão panorâmica do negócio e, a partir disso, o agente o ajudou a construir um Plano de Ação, que consistiu em ações pontuais de gestão e inovação, objetivando a resolução dos problemas detectados ou o aproveitamento de alguma oportunidade de crescimento para a empresa.

No presente estudo, o Plano de ação do ciclo 0 para o ciclo 1 foi composto por seis ações, sendo duas de inovação e quatro de gestão e do ciclo 1 para o ciclo 2 foi composto por oito ações, sendo quatro de inovação e quatro de gestão, estando ambos dentro do método de aplicação exigido no programa ALI.

A empresa, objeto deste estudo é uma EPP e atua há quatro anos como distribuidora de equipamentos de segurança eletrônica na cidade de Rio Branco,

Acre. O primeiro contato com a empresa, para sensibilização, foi realizado em julho de 2017, onde o empresário aceitou aderir ao programa. Na ocasião, a empresa estava com dois anos de abertura e tinha três colaboradores, porém, quando começou, a mesma tinha apenas um colaborador, além do empresário. Por questões de sigilo e para resguardar a identidade da mesma, vamos denomina-la neste trabalho como Empresa Alfa.

Na avaliação dos aspectos relacionados à gestão da empresa foi identificado uma maior necessidade de melhorias nas áreas de Liderança; Estratégias e Planos; Pessoas; Processos e Resultados. De acordo com MPE Brasil, 2016:

- **Liderança:** Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Analisa também como são promovidas inovações.
- **Estratégias e Planos:** Este critério analisa o processo de definição das estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.
- **Pessoas:** Este critério analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- **Processos:** Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação do desempenho. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.
- **Resultados:** Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim,

são solicitados resultados relativos aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros.

E no quesito inovação foram trabalhadas quatro, das 13 dimensões, sendo elas: Oferta; Marca; Relacionamento e Processos. Estas estão detalhadas abaixo de acordo com o SISTEMALI, 2019.

- **Oferta:** Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. Para mensurar essa dimensão atenta-se para novos lançamentos, disposição para correr riscos, novos produtos (incluindo aqueles que tenham fracassado), alterações no design, novos materiais, novos produtos intermediários, novas peças funcionais, uso de tecnologia radicalmente nova, entre outras.
- **Marca:** Compreenda-se o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes. A inovação nesta dimensão implica, por exemplo, em usufruir da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.
- **Relacionamento:** Esta dimensão, originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, 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.
- **Processos:** 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.

Além do Diagnóstico Empresarial e Radar da Inovação, foi realizada uma pesquisa observacional com relação ao comportamento da empresa, bem como dos dirigentes e colaboradores. Essa análise ocorreu durante o acompanhamento realizado e através de algumas ações implementadas, foi possível observar onde e quando houve evolução da empresa e de seus colaboradores acerca dos principais objetivos do programa.

Após os três ciclos, os dados coletados foram tabulados no Software Microsoft Excel, sendo em seguida aplicado o teste Qui-quadrado no Software EpiInfo para comparar a evolução de cada critério do MEC no Ciclo 2 em comparação ao Ciclo 0. Também foi utilizado o teste Wilcoxon matched-pairs no Software GraphPad Prism 8.0 para comparar o Grau de Inovação do Ciclo 2 em relação ao Ciclo 0. Para ambos os testes foi considerado significativo quando $p < 0,05$.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados do diagnóstico empresarial e do radar da inovação foram

analisados de maneira comparativa entre os três diferentes momentos da participação da empresa Alfa no programa ALI. Na tabela 1, é possível observar os resultados obtidos no diagnóstico empresarial nos três ciclos, bem como o percentual obtido em cada área do ciclo 2 e o nível de maturidade geral da gestão da empresa.

Diante dos resultados apresentados na tabela 1, observou-se um crescimento significativo ($p < 0,05$) em seis, das oito áreas da gestão avaliadas pelo diagnóstico empresarial, sendo essas: Liderança, Estratégias e Planos, Sociedade, Pessoas, Processos e Resultados. Em apenas duas não foram observados resultados significativos ($p > 0,05$).

Áreas da Gestão	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida			% Obtido em cada área no C2 Parte superior do formulário
		Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2	
A - Liderança	15	10,88	10,88	12,63	84,20%*
B - Estratégias e Planos	9	2,72	2,72	6,31	70,11%***
C - Clientes	9	6,39	6,39	6,39	71,00% ^{ns}
D - Sociedade	6	2,00	2,00	3,20	53,33%**
E - Informações e Conhecimentos	6	3,84	4,21	4,58	76,33% ^{ns}
F - Pessoas	9	1,62	3,51	4,77	53,00%***
G - Processos	16	8,20	9,40	11,20	70,00%**
H - Resultados	30	0,00	0,00	5,00	16,67%*** Parte inferior do formulário
Total	100	35,65	39,11	54,08	54,08%*

Tabela 1: Avaliação do nível de maturidade da gestão da Empresa Alfa do ciclo 0 ao 2

Qui-quadrado: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, ns: Não significativo

No resultado total de gestão a empresa também evoluiu significativamente ($p > 0,05$), passando de 35,65%, no ciclo 0, para 54,08% no ciclo 2, crescimento este que representou 51,70%, comprovando que as ações de gestão realizadas pela empresa tiveram um papel fundamental no seu desempenho gerencial. Na figura 1, é possível visualizar este crescimento através do radar de gestão.

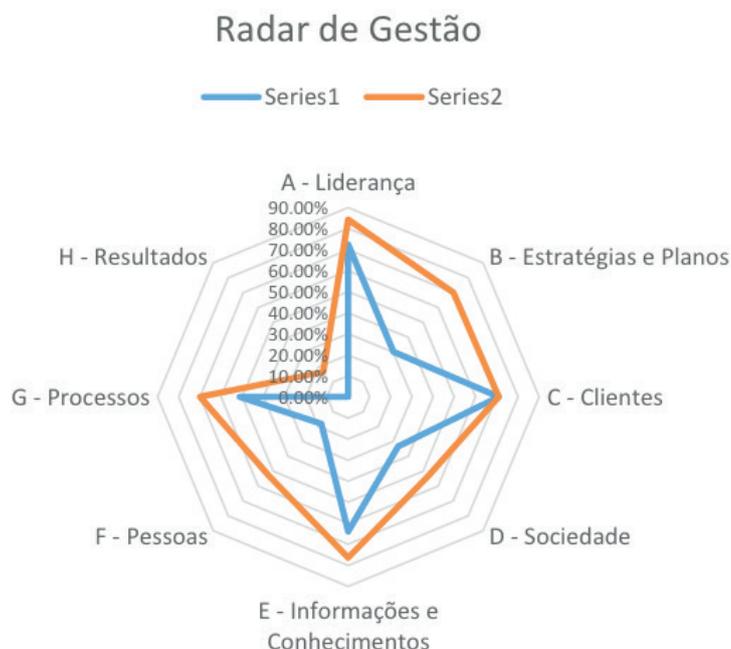


Figura 1. Radar de Gestão: Comparativo dos ciclos 0 e 2 da Empresa Alfa.

A empresa realizou diversas ações que impactaram diretamente sua gestão, resultando no crescimento apresentado acima. Analisando cada área, individualmente, pode-se destacar abaixo as ações que foram responsáveis pelo resultado obtido:

Ao estabelecer sua missão e compartilhá-la com os seus colaboradores, a empresa cresceu no quesito Liderança, além disso, o empresário incluiu na sua rotina a participação em cursos e treinamentos voltados para a liderança, melhorando sua maneira de conduzir as pessoas e o negócio.

Estabeleceu metas e planos para o momento atual, mas também para médio e longo prazo, criando a visão de futuro e o planejamento necessário para que esta aconteça. Estas ações contribuíram para que seu nível em Estratégias e Planos crescesse de forma significativa.

No requisito Sociedade, a empresa mudou a forma de gerir seus resíduos para causar menos danos ao meio ambiente, melhorando assim sua performance nessa dimensão.

Investiu em cursos e treinamentos para capacitar as pessoas de acordo com suas funções, aumentou o quadro de colaboradores, melhorando a divisão de tarefas e mudou sua forma de realizar contratações, estabelecendo critérios que possibilitassem contratações mais assertivas. Ações essas que impactaram diretamente a área de Pessoas.

Melhorou o quesito Processos com a realização de mudanças na estrutura física para ampliação, melhoria do seu *showroom* e adequação do espaço de garantias e manutenções de equipamentos, padronizou alguns processos e otimizou outros, adquiriu uma moto para realizar entregas, o que diminuiu o tempo e os custos das

entregas.

Na área de Resultados seu crescimento se deu através da melhoria dos controles financeiros e de pessoal.

A empresa ainda poderá ampliar o investimento no desenvolvimento de ações nas áreas de Clientes, como o registro formal de reclamações e pesquisas de satisfação e Informações e Conhecimento, que foram as únicas áreas que não apresentaram crescimento relevante. Porém com algumas ações, estes quesitos também podem apresentar crescimento, tais como: a delimitação do público-alvo e registro de reclamações. Esses são exemplos de ações que poderão ser adotadas no futuro para que a empresa melhore ainda sua performance gerencial.

Para que a empresa se mantenha competitiva e aumente suas oportunidades de crescimento no segmento em que atua, precisa constantemente desenvolver ações para melhoria dos processos de gestão e buscar maneiras de promover inovação em seu negócio, entendendo as necessidades de seus clientes para lhes oferecer produtos e serviços diferenciados.

Segundo Diniz, a estratégia empresarial determina a estratégia de inovação e sua estrutura e vice-versa, criando um ciclo constante de desenvolvimento sistêmico, dinâmico e permanente, como um espiral ascendente (DINIZ, 2010).

A tabela 2 apresenta os resultados obtidos pela empresa nos três ciclos avaliados pelo Radar da Inovação, comparando o seu grau de inovação geral e por dimensão, onde mostrou que a empresa obteve nota máxima em seis das 13 dimensões avaliadas pelo radar.

Dimensões da Inovação	Radar 0	Radar 1	Radar 2
A – Oferta	5,00	5,00	5,00
B – Plataforma	1,00	1,00	1,00
C – Marca	2,00	4,00	4,00
D – Clientes	4,30	4,30	5,00
E – Soluções	4,00	4,00	5,00
F – Relacionamento	3,00	3,00	5,00
G - Agregação de valor	1,00	1,00	2,00
H – Processos	1,30	2,00	2,30
I – Organização	2,30	3,70	4,30
J - Cadeia de fornecimento	5,00	5,00	5,00
K – Presença	1,00	1,00	3,00
L – Rede	3,00	5,00	5,00
M - Ambiência Inovadora (peso 2)	2,70	3,00	3,30
Grau de Inovação Global	2,74 (1,42)	3,23 (1,48)	Parte inferior do formulário 3,84 (1,33)**

Tabela 2. Comparativo do grau de inovação da Empresa Alfa dos ciclos 0 e 2.

Wilcoxon matched-pairs: **p<0,01

Os resultados observados evidenciaram que as ações de inovação implementadas pela empresa tiveram um impacto significativo no seu grau de inovação geral, que passou de 2,74 para 3,84, em um score que varia de 0 a 5. Com este resultado, pode-se dizer que a empresa passou de “não inovadora” para “inovadora pontual ou ocasional”. Visto que Bachmann e Destefani (2008) definem que a avaliação da média dos escores do Radar da Inovação se dá da seguinte forma: (Escore de 1 a 2,9: Não inovadora); (Escore de 3 a 4: Inovadora pontual ou ocasional) e (Escore acima de 4: Inovadora sistemática). Na figura 2, estes resultados foram colocados na forma de radar para melhor visualização.

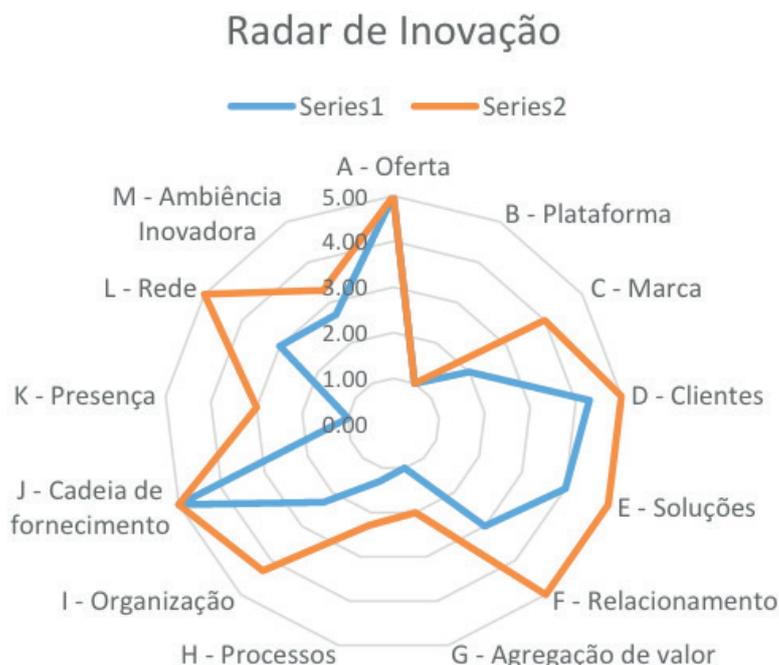


Figura 2. Radar de Inovação: Comparativo entre os ciclos 0 e 2 da Empresa Alfa.

Tendo a empresa Alfa realizado diversas ações que impactaram seu grau de inovação, é importante descrevê-las de acordo com cada dimensão, conforme pode ser observado a seguir.

Na dimensão Marca, a empresa inovou na forma de fazer publicidade, aproveitando uma oportunidade identificada através das mídias sociais.

Ao identificar algumas necessidades não atendidas dos seus clientes, a empresa investiu em novos produtos e marcas, melhorando a dimensão Clientes. E melhorou seu atendimento de garantias e pós-vendas, criando novas soluções aos seus clientes.

Ampliou seu relacionamento com os clientes ao oferecer treinamentos em parceria com seus fornecedores e ainda agregou valor ao negócio devido a diferenciação gerada por esta ação, visto que existem poucas oportunidades de capacitações no estado para este setor. Alguns dos cursos oferecidos pela empresa tiveram cobrança de taxa de inscrição, criando novas oportunidades de receitas, antes

não exploradas. Estas ações aumentaram o escore das dimensões Relacionamento e Agregação de Valor.

Realizou várias mudanças no prédio para melhorar seu atendimento, como a criação de um *showroom* para exposição de seus produtos e de um ambiente de espera confortável. Adequou o espaço de serviços de manutenção, garantindo maior agilidade nos serviços e incluiu novas formas de entrega para oferecer maior agilidade ao cliente. Ações que melhoraram seus Processos.

A dimensão Organização foi impactada positivamente após a contratação de novos colaboradores que possibilitou a melhor divisão de funções.

Criou uma rotina de visitas a municípios do interior para realizar apresentação de produtos, treinamentos e vendas, melhorando a dimensão Presença.

E, por último, melhorou a dimensão Ambiência Inovadora ao contratar consultorias que o ajudaram a elaborar o planejamento estratégico da empresa com a participação direta dos colaboradores, que puderam contribuir neste processo, gerando um ambiente propício ao surgimento de ideias inovadoras.

Embora os resultados obtidos pela empresa tenham sido significativos, é importante destacar que estes poderiam ter sido ainda melhores se o Radar da Inovação não tivesse suas limitações. Observa-se que nas dimensões Oferta e Cadeia de Fornecimento, a empresa obteve score 5 já no primeiro ciclo e manteve o mesmo nos dois ciclos seguintes, visto que é a nota máxima do radar. Isso não significa dizer que a empresa não realizou ações que impactassem estas dimensões, mas que o radar não foi capaz de avaliar devido estar no seu limite de score e, ainda, dentro do tempo avaliado pelo mesmo. Na dimensão Oferta, por exemplo, a empresa inovou com inserção de novos produtos e marcas, fato que impactaria diretamente este quesito. E, estas mesmas ações, também impactariam a dimensão Cadeia de Fornecimento, já que, para incluir estes produtos, a empresa precisou adquirir novos fornecedores.

Com todas estas ações realizadas e implementadas seria improvável não haver resultados positivos em tantos aspectos, mas é importante frisar que um dos maiores benefícios foi a mudança na cultura da empresa.

Neto (2016), afirmou: “Se bem-sucedida, a mudança de cultura tem a capacidade de influenciar a organização inteira e manter a empresa “no jogo”. Isso porque, diferente de produtos e processos que podem ser copiados, a cultura é um bem intangível que nenhum concorrente consegue imitar. Ou seja, esse é o maior diferencial competitivo da empresa.”

Sendo assim, é possível dizer que a empresa Alfa tem um futuro promissor, já que, com ações simples, conseguiu melhorar seu grau de inovação e ainda mudar sua cultura acerca do assunto, provando que a inovação é algo palpável e possível, mesmo para uma pequena empresa. Dito isto, pode-se concluir que o programa

ALI alcançou o seu objetivo junto a esta empresa, desmistificando a inovação e elevando-a a outro patamar no mercado. Isso comprova a importância do mesmo para os micros e pequenos negócios.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados evidenciados foi possível observar uma grande contribuição do programa ALI para a mudança de cultura da empresa estudada, que evoluiu tanto a maturidade da sua gestão, quanto cresceu em seu potencial inovador, passando de uma empresa não inovadora para uma empresa inovadora pontual ou ocasional, com um score de 3,84 no radar de inovação, bem próximo do score 4, pontuação essa em que a empresa já é considerada inovadora sistemática. Esses dados são considerados muito bons, visto que os dados obtidos no presente estudo foram até o ciclo 2, lembro que o programa ALI pode ser trabalhado até o ciclo 4, mostrando um grande potencial da empresa estudada em se tornar inovadora sistemática.

Ao implementar as ações propostas, a empresa mudou sua perspectiva acerca do negócio, tornando-se mais organizada, em termos gerenciais, obtendo maior comprometimento e envolvimento das pessoas. Mas pode-se dizer que, se a inovação é um fator fundamental para a competitividade da empresa no mercado, o desenvolvimento da gestão torna-se também imprescindível, visto que, para que a inovação seja viabilizada e gerida de forma a se tornar uma prática sustentável dentro do negócio, são necessários investimentos tanto financeiros como de tempo e pessoas, exigindo, assim, que a gestão seja madura e sólida.

Por isso é importante enfatizar que, para manter-se competitiva e em constante crescimento, a empresa Alfa precisa dar continuidade às ações de melhorias na sua gestão e em ideias que se tornem em inovação, além de gerir as inovações implementadas para que as mesmas continuem a gerar resultados positivos.

Frente aos fatos apresentados neste estudo, acredita-se que o programa ALI é um importante aliado para ajudar pequenas empresas a fomentar o negócio, tendo em vista que o mesmo estimula a empresa a trabalhar gestão e inovação paralelamente, garantindo mais chances de sucesso e sustentabilidade da mesma.

REFERÊNCIAS

ABESE. **Pesquisa Nacional sobre Segurança Eletrônica 2018. Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança. Disponível em** <<https://abese.org.br/index.php/412-pesquisa-abese-mapeia-mercado-de-seguranca-eletronica>>, acesso em 31/12/2018.

D'ANJOUR M. F. **Mensurando o grau de inovação a partir do comportamento estratégico: um estudo em MPEs do setor serviços.** In: D'ANJOUR, M. F.; SILVA, N.G.A. Mensurando a inovação:

Avaliação em MPEs Participantes do programa Agentes locais de inovação, p. 243 - 258, 2016.

DINIZ, J. H. **Gestão da Inovação**. Disponível em <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/990>, acesso em 31/10/19.

FREIRE, A. G.; D'ANJOUR, M. F. **A influência das práticas gerenciais na capacidade inovadora das pequenas empresas: uma análise em uma empresa do setor de telecomunicação em Natal/RN**. In: D'ANJOUR, M. F.; SILVA, N.G.A. Mensurando a inovação: Avaliação em MPEs Participantes do programa Agentes locais de inovação, p. 10-2, 2016.

NETO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. **Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil-Confecção em Sergipe**. XXXV Encontro da ANPAD, p. 3, 2011.

NETO, J. S. **Mudança de cultura na empresa: a importância e como fazer**. Disponível em <<https://www.setting.com.br/blog/gestao-empresarial/mudanca-de-cultura-na-empresa-importancia-e-como-fazer/>>, acesso em 31/10/19.

REDAÇÃO DIGITAL SECURITY. **Mercado de segurança eletrônica prevê crescimento de 10% em 2019**. Disponível em <<https://revistadigitalsecurity.com.br/mercado-de-seguranca-eletronica-preve-crescimento-de-10-em-2019/>>, acesso em 08/08/2019.

SEBRAE. **Entenda o programa ALI (Agentes Locais de Inovação)**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/entenda-o-programa-ali-agentes-locais-de-inovacao,f9fb6ca28e87e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, acesso em 27/08/2019.

SEBRAE. **MPE Brasil - Prêmio De Competitividade Para Micro E Pequenas Empresas. Questionário De Autoavaliação - ciclo 2015**. Disponível em <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/370632/mod_resource/content/0/MPE_Brasil_2015.pdf>, acesso em 27/09/19.

ESTUDO DE CASO DE UMA CHURRASCARIA EM RIO BRANCO, ACRE: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO E DA GESTÃO EMPRESARIAL

Data de aceite: 27/11/2019

Ronaira da Costa Ferreira Almeida

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/7478989646135443>

Antônio Luiz Vieira Neves Filho

Supervisor Sênior do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9015450981314200>

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: Com intuito de auxiliar as empresas na gestão da inovação, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolveu o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). A metodologia do programa acontece por meio de visitas *in loco* com a utilização de algumas ferramentas que

permitem o diagnóstico tanto do desempenho da gestão empresarial como do grau de inovação. Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo analisar, por meio de um estudo de caso, a evolução do grau de inovação e do desempenho da gestão empresarial em uma churrascaria participante do Programa ALI, no município de Rio Branco, Acre. Utilizou-se do método quantitativo e qualitativo, com aplicação do Radar da Inovação e Diagnóstico de Gestão Empresarial em três momentos, a saber: Ciclo 0 (início do acompanhamento), Ciclo 1 (intermediário), Ciclo 2 (último acompanhamento). Considerando o radar da inovação e de gestão, observa-se que houve evolução estatisticamente significativa ($p < 0,01$) quando comparado o Ciclo 2 com o Ciclo 1. Pode-se observar que houve avanços em várias dimensões e critérios, tanto no desempenho de gestão empresarial como no radar da inovação, evidenciando que o trabalho desenvolvido pelo programa ALI surte efeitos positivos para as empresas acompanhadas, contribuindo para o avanço no processo inovativo das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Gestão e Programa ALI.

ABSTRACT: Aiming to assist the enterprises in innovation management, the Brazilian Service of Micro and Small Business (SEBRAE) in association with the National Council of

Technological and Scientific Development (CNPq), developed the Local Innovation Agent Program (ALI). The program's methodology happens through visitation *in loco* utilizing some tools that allow it to diagnose both the enterprise management performance and the innovation degree. This way, the present work aims to analyze, through case study, the evolution on the innovation degree and enterprise management performance at a barbecue restaurant which participates the ALI Program, in Rio Branco, Acre. There were used both quantitative and qualitative methods, applying the Innovation Radar and Enterprise Management Diagnose in three moments, those being: Cycle 0 (accompaniment's beginning), Cycle 1 (intermediate), Cycle 2 (last accompaniment). Considering the innovation and management radar, it was observed a statistically significant evolution ($p > 0,01$) while comparing Cycle 2 to Cycle 1. It's possible to notice progress in several dimensions and criteria, both in enterprise management performance and innovation radar, evidencing the positive effects the ALI Program's work takes on the accompanied enterprises, contributing to progress in the enterprise's innovative process.

KEYWORDS: Innovation, Management and ALI Program.

1 | INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem nas estruturas sociais e econômicas impelem as empresas a se adaptarem aos novos mercados por meio da inovação. Segundo Silva (2003) a inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos, resultando em melhorias estratégicas para que as empresas sustentem sua vantagem competitiva alcançada ou para que possa alcançá-la.

Com intuito de auxiliar as empresas na gestão da inovação, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), desenvolveu o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). O Programa ALI é realizado em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) atuando em todos os estados do Brasil, sendo que especificamente no estado do Acre, ocorre desde 2010 (SEBRAE, 2014).

O desenvolvimento do programa acontece por meio de visitas *in loco* com a utilização de algumas ferramentas para aplicação de diagnóstico, que permite avaliar aspectos de inovação organizacional e ambiente de gestão, de maneira que ao final de cada ciclo é elaborado um plano de ação sugerido para cada empresa acompanhada (PAREDES, 2014).

O público-alvo do programa são empresas de pequeno porte, que possuem faturamento anual superior a 360 mil e igual ou inferior a 4,8 milhões de reais, conforme classificação da Lei nº 123 de 2006 (BRASIL, 2006). Dessa forma, vários segmentos de empresas são alcançados, abrangendo tanto o comércio, como

indústria e serviços (SEBRAE, 2014)

Dentre os segmentos acompanhados no programa ALI, destaca-se o de alimentação fora do lar, que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é o segmento que consome 32,8% da renda dos brasileiros, movimentando em 2018 cerca de 205 bilhões de reais (IBGE, 2019). Considerando os locais de aquisição da alimentação fora do lar, o maior percentual de consumo desses alimentos é proveniente de lanchonete e restaurante e menores percentuais para frutaria (BEZERRA et al., 2017).

A alimentação fora do lar também denominada *food service*, é composta por diversos tipos de serviços de alimentação, tais como: churrascarias, padarias, restaurantes internacionais e tradicionais, lanchonetes dentre outras. As churrascarias do tipo *self service* são estabelecimentos que servem refeições rápidas (CALUMBY, 2014).

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar, por meio de um estudo de caso, a evolução do grau de inovação e do desempenho de gestão empresarial em uma churrascaria participante do Programa ALI, no município de Rio Branco, Acre.

2 | MÉTODOS

2.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa é um estudo de caso utilizando método quantitativo e qualitativo realizado pelos ALI do SEBRAE/CNPq no período de setembro de 2017 a outubro de 2019.

2.2 Características da empresa

A empresa objeto desse estudo é uma churrascaria do tipo *self-service*, aqui denominada com o nome fictício “Churrascaria BX”. A churrascaria BX está em atividade desde 2016, funcionando apenas no horário do almoço, serve em média 250 refeições por dia (de segunda a sexta feira) e nos finais de semana, chega a servir o dobro de refeições.

A churrascaria BX está localizada na região mais densamente populosa do município de Rio Branco, possui cerca de um quarto da população da cidade. Estima-se a população dessa localidade entre 80 e 90 mil pessoas distribuídas em 18 bairros periféricos. No entanto, a churrascaria BX se popularizou em toda a cidade e atende pessoas de várias regiões e classes sociais (VÍTOR, 2019).

2.3 Instrumentos utilizados na pesquisa

O primeiro contato com a empresa ocorreu em setembro de 2017, onde foi apresentado o Programa ALI ao proprietário do estabelecimento que aceitou participar por meio da assinatura do Termo de Adesão.

Posteriormente foram aplicados dois questionários para diagnóstico da empresa: o Diagnóstico Gestão Empresarial e o Radar da Inovação. A aplicação dos diagnósticos aconteceu por meio de entrevista estruturada com o empresário, levantamento documental, verificação de evidências e observação direta.

O Diagnóstico Gestão Empresarial é um instrumento que permite mensurar o nível de gestão de uma empresa. O Diagnóstico é composto por 37 questões e envolve 08 critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (SEBRAE, 2014).

O Radar da Inovação é uma ferramenta utilizada para quantificar o grau de inovação que uma empresa se encontra. O Radar contém treze dimensões possíveis para a inovação nos negócios. Cada dimensão constrói pontes que levam a inovação, a saber: dimensão oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede, e ambiência inovadora (CARVALHO et al., 2015).

Após a aplicação dos diagnósticos foi gerado uma Devolutiva que serviu como base para a construção do plano de ação. O Plano de Ação foi desenvolvido com o intuito de nortear os aspectos que necessitavam de melhorias tanto na gestão como na inovação da empresa. Quando as ações propostas foram realizadas então iniciou-se um novo ciclo com a aplicação dos diagnósticos novamente (Figura 1).

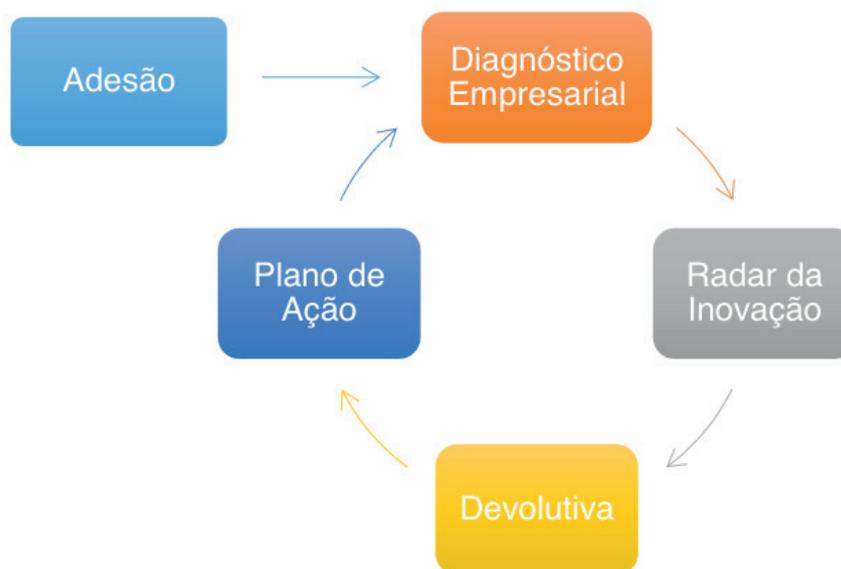


Figura 1. Fluxograma das etapas de acompanhamento do programa ALI aplicado na churrascaria BX, Rio Branco, Acre, 2017-2019.

2.4 Análise dos dados

No período de acompanhamento foram analisados três ciclos do Programa ALI: Ciclo 0, Ciclo 1 e Ciclo 2.

Os dados foram tabulados em planilhas do programa Microsoft Office Excel 2010®, por meio do qual foram calculados as médias e desvio padrão das informações coletadas. Realizou-se a comparação para análise da evolução da empresa entre o ciclo 0 e o ciclo 2, tanto nos aspectos de inovação como de gestão.

Para análise da evolução do grau de inovação aplicou-se o teste de Wilcoxon matched-pairs com o Software GraphPad Prism 8 para analisar o grau de inovação da empresa comparando o Grau de Inovação Global do Ciclo 2 com o Ciclo 0, sendo considerado significativo quando $p < 0,05$.

Na análise do desempenho de gestão empresarial foi utilizado o teste Qui-Quadrado com o Software EpilInfo, sendo este aplicado de maneira individual em cada critério do Diagnóstico Empresarial e de maneira geral com o desempenho total do diagnóstico.

Na análise qualitativa, utilizou da pesquisa observacional, perscrutando aspectos referentes ao comportamento das lideranças, clima organizacional, dinâmica e fluxo dentro da empresa.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando o Radar da inovação aplicado na empresa BX nos três ciclos pesquisados, observa-se que houve evolução estatisticamente significativa ($p < 0,01$) no grau de inovação quando comparado Ciclo 2 com o Ciclo 0. A tabela 1 mostra o grau de inovação, bem como os valores dos escores de cada dimensão nos ciclos pesquisados.

Dimensão	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2
Oferta	3	3	5
Plataforma	1	1	1
Marca	3	4	5
Clientes	1,7	2,3	3,7
Soluções	1	1	2
Relacionamento	4	4	5
Agregação de valor	1	1	1
Processos	1,3	1,7	2,7
Organização	1	1	1,7
Cadeia de fornecimento	1	1	3
Presença	1	1	1

Rede	1	1	3
Ambiência Inovadora	1,7	2	2,7
Grau de Inovação	1,7 (±0,97)	1,9 (±1,10)	2,8 (± 1,44)**

Tabela 1 – Evolução do grau de inovação da churrascaria BX nos ciclos aplicados durante o acompanhamento do programa ALI em Rio Branco, Acre.

Wilcoxon matched-pairs: **p<0,01

No Ciclo 0 a empresa apresentava o grau de inovação de 1,7 no escore total, sendo que esse ciclo representa o contato inicial com a empresa perante a realização do primeiro diagnóstico com base nas ações inovadoras realizadas por ela nos três últimos anos. Ou seja, os resultados do radar dizem respeito às inovações realizadas pela empresa antes da participação no programa, os demais ciclos, por sua vez, foram durante a metodologia ALI.

Como pode ser observado na tabela 1 os resultados do radar da churrascaria BX apontam que houve um crescimento ao longo dos ciclos, com maior expressividade no ciclo 2, onde a empresa alcançou o grau de 2,8. Observa-se no ciclo 2 o processo inovativo foi se tornando mais presente, com o acréscimo de 1,1 (64,8%) no escore total em relação ao ciclo 0.

Em um estudo de caso realizado em uma empresa na Paraíba, também acompanhada pelo Programa ALI, também mostrou resultados positivos ao analisar a evolução do grau de inovação no período de 2 anos (2014-2016). Na empresa estudada o grau de inovação evoluiu em 0,4 quando comparado o ciclo 2 com o ciclo 0, dados esses inferiores aos do presente estudo, mas que também evidencia melhora no grau de inovação de outra empresa acompanhada pelo Programa ALI (SILVA et al, 2018).

As dimensões que obtiveram maior acréscimo nos escores foram: Oferta, Marca, Clientes, Cadeia de fornecimento e Redes, sendo as principais responsáveis pelo progresso na inovação. Vale ressaltar que as dimensões Oferta e Relacionamento atingiram a pontuação máxima e conforme a metodologia do radar, se a empresa já alcançou escore máximo na dimensão, mesmo que melhore ainda mais, as ações sucessivas realizadas não terão influência na pontuação (Figura 2).

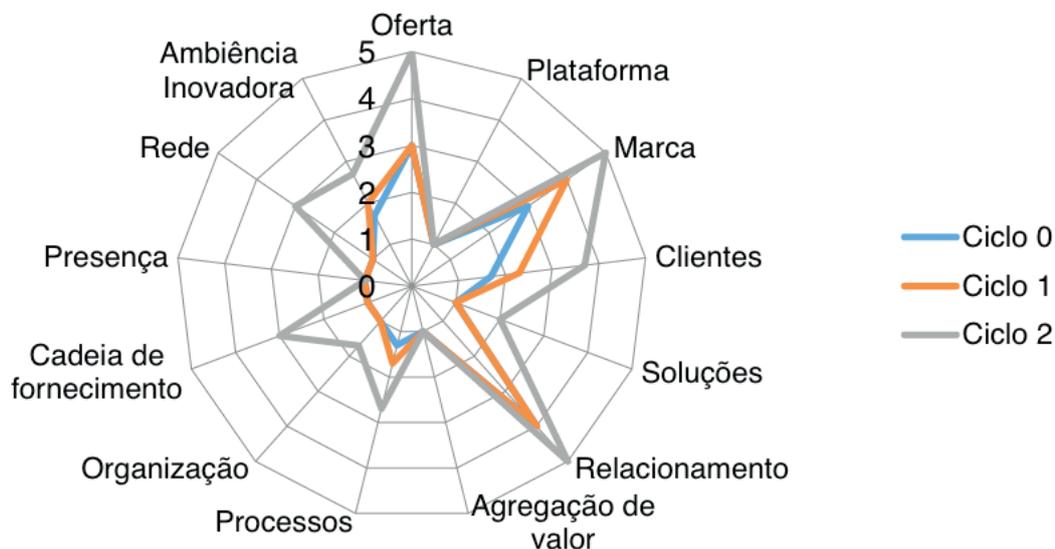


Figura 2. Radar da Inovação da empresa BX nos três ciclos pesquisados, Rio Branco, Acre, 2017-2019.

A dimensão Marca se refere ao conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem aos clientes, os itens analisados consideram a proteção e a alavancagem da marca.

A churrascaria BX no início do acompanhamento já possuía uma marca, estando esta exposta na fachada e nos uniformes dos colaboradores. O trabalho desenvolvido para incrementar essa dimensão consistiu primeiramente na proteção da marca por meio do registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) realizado por uma empresa especializada. Posteriormente foi realizado a alavancagem da marca, por meio da participação em eventos gastronômicos locais com a finalidade de aumentar a visibilidade do negócio perante os clientes.

A dimensão Clientes considera as pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para acompanhar as suas necessidades. Dentre os itens avaliados estão: identificação de necessidades; identificação de mercados; e uso das manifestações dos clientes.

As ações desenvolvidas pela empresa BX referente a dimensão Clientes inclui o atendimento de uma necessidade exposta pelos clientes que era um estacionamento na empresa. Essa necessidade foi atendida com a compra de um terreno ao lado da empresa e transformado em estacionamento gratuito para os clientes.

Na dimensão Rede, as ações desenvolvidas incluíram maior interação com os clientes, através das mídias sociais, com a contratação de uma empresa especializada para administração das redes sociais da churrascaria.

As dimensões: soluções, relacionamento, processos, organização e Ambiente inovadora também obtiveram resultados positivos. De acordo com Luiz e Araújo (2017) ações desenvolvidas referentes à ambiente inovadora têm como principal impacto a melhora do poder competitivo no mercado.

Em relação aos resultados referentes à análise do Diagnóstico Empresarial, observa-se também um avanço significativo ($p < 0,01$) no desempenho total da gestão da empresa quando comparado o ciclo 2 e o ciclo 0 (Tabela 2).

Os critérios que mais se destacaram em relação à evolução no desempenho de gestão empresarial foram: Liderança, Estratégias e planos e Pessoas (Figura 3). Vale ressaltar que o critério Resultado, não obteve pontuação por ser o critério que pontua o produto final de todos os outros critérios. Dentre as questões consideradas no critério Resultado está os números relativos a clientes, colaboradores, principais processos do negócio e resultados financeiros. Considerando que todos os outros critérios não estão totalmente estruturados a fim de gerar resultados numéricos não é possível obter pontuação no critério Resultados.

Desempenho de Gestão	Pontuação Máxima	Pontuação Ciclo 0	Pontuação Ciclo 1	Pontuação Ciclo 2	Porcentagem no Ciclo 2 ¹
Liderança	15	6,01	6,63	10,26	68,40% ***
Estratégias e Planos	9	0	0	7,88	87,56% ***
Clientes	9	2,7	2,7	2,7	30% NS
Sociedade	6	2	2,6	3,2	53,33% ***
Informações e Conhecimento	6	1,35	1,8	2,48	41,33% **
Pessoas	9	2,7	5,58	6,03	67% ***
Processos	16	5,4	5,4	8,4	52,5% *
Resultados	30	0	0	0	0% NS
TOTAL	100	20,16	24,71	40,95	40,95% **

Tabela 2 – Evolução do desempenho de Gestão na churrascaria BX nos ciclos aplicados durante acompanhamento no Programa ALI em Rio Branco, Acre.

¹Teste Qui-quadrado. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; NS (Não significativo).

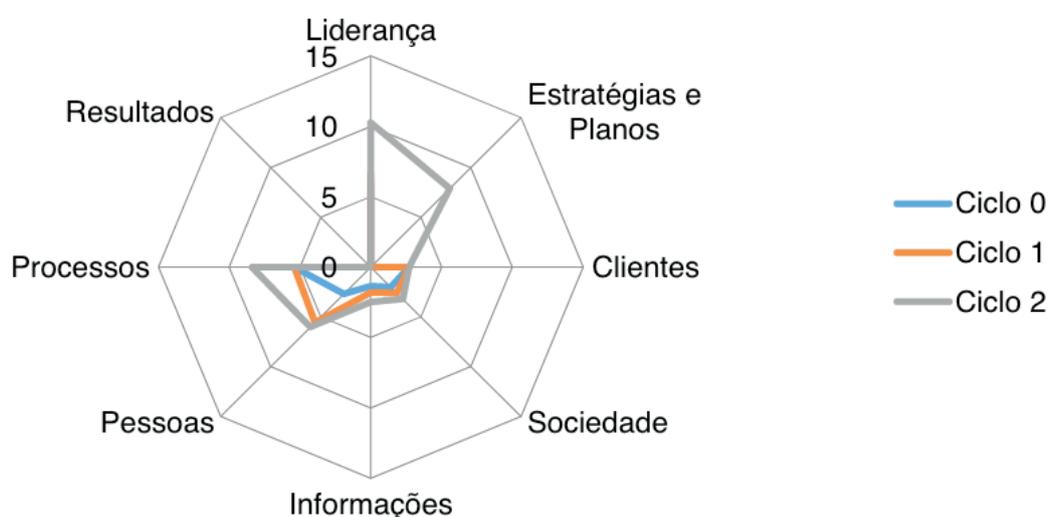


Figura 3. Evolução do Desempenho de gestão empresarial na churrascaria BX em Rio Branco, Acre, 2017-2019.

O critério Liderança analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa, bem como, considera a forma que o mesmo se comunica e compartilha informações com seus colaboradores. O proprietário da churrascaria BX desenvolveu o critério Liderança, por meio da participação em cursos de liderança e gestão de pessoas, promovidas pelo SEBRAE e que impulsionaram aplicação de ferramentas que melhoraram a gestão da empresa e promoveram a inovação. Dentre as ferramentas implementadas na empresa pelo proprietário, está o *Brainstorming* realizado juntos com todos os colaboradores da empresa para resolução de problemas e criação de soluções inovadoras.

O critério Estratégias e Planos considera aspectos do planejamento estratégico da empresa, como a missão e visão de futuro. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, assim como o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias e os planos de ação para o cumprimento das metas associadas aos indicadores. Na churrascaria BX o critério Estratégias e Planos foi alavancado após um curso com consultorias individuais que permitiram melhorar as estratégias de mercado da empresa, obtendo pontuação no Diagnóstico de gestão empresarial.

O critério Pessoas obteve uma pontuação de 67% no último ciclo analisado, com evolução estatisticamente significativa ($p < 0,001$). Esse critério foi alavancado na empresa BX através de uma consultoria em gestão de pessoas que permitiu definir as funções e responsabilidades dos colaboradores, por meio da elaboração de um Mapa de Funções, melhorando o processo de seleção, uma vez que os padrões e requisitos de cada função foram definidos.

Outra questão considerada no critério Pessoas é em relação a capacitações realizadas com os colaboradores. Nesse item a empresa BX alcançou nota máxima por realizar capacitações frequentemente com seus colaboradores.

Quanto aos aspectos qualitativos, observou-se melhora no clima organizacional a medida que as ações eram executadas, de maneira que aumentava pelos colaboradores a percepção de valorização e importância do seu trabalho executado na empresa.

Outro aspecto relevante observado foi o comportamento da liderança da empresa que desde o início se mostrou comprometida, compreendendo a importância da inovação para o sucesso da empresa. Esse fato facilitou a comunicação e o trabalho realizado pelo agente e pelas empresas que auxiliaram na resolução de problemas da empresa BX.

Considerando que a gestão da inovação deve ser um processo contínuo, é indicado que a empresa BX persista no desenvolvimento das dimensões trabalhadas no Radar. Vale ressaltar que a dimensão Ambiente Inovadora é um meio pelo qual a empresa pode dar continuidade ao processo de inovação, uma vez que essa

dimensão é um conjunto de ferramentas, processos e atitudes que promovem ou motivam os empregados a criar algo novo ou melhorias.

4 | CONCLUSÃO

Pode-se observar que a empresa BX, apresentou evolução significativa do ciclo 0 para o ciclo 2, tanto do radar de inovação como no de gestão.

Dessa forma é possível constatar que o trabalho desenvolvido pelo programa ALI surte efeitos positivos para as empresas acompanhadas, contribuindo para o avanço no processo inovativo das empresas.

Vale ressaltar que o desenvolvimento da metodologia ALI deve se somar ao interesse do empresário em buscar soluções inovadoras para sua empresa, que conforme observado é um fator importante para o avanço gerencial e inovador dos negócios.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, I. N.; MOREIRA, T. M. V.; CAVALCANTE, J. B.; SOUZA, A. M.; SICHIERI, R. Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição. **Revista de Saúde Pública**, 2017.

BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília, 15 dez. 2006.

CALUMBY, F. **Técnico em Restaurante e Bar**: Administração de Bares e Restaurantes. 2014.

CARVALHO, G. D. G. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p.162-186, 2015.

IBGE (Brasil). **Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018**: primeiros resultados. 2019. Disponível em <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101670.pdf>>, acesso em 17/10/2019.

LUIZ, P.H; ARAÚJO, G.J.F. A Ambiência Inovadora nas pequenas empresas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação de Ribeirão Preto/SP. **NAEEP**, 2017.

PAREDES, B.J. B; SANTANA, G.A.; FELL, A.F.A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 4, p.76-88, 2014.

SEBRAE (Brasil). **Gestão estratégica orientada para resultados**: Programas Nacionais. Brasília, 2014.

SILVA, A.C.T. da. **Inovação**: como criar ideias que geram resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SILVA, L. M. C.; RIBEIRO, A. R. B.; FRASCAROLI, B. F.; FILHO, R. A. M. Análise do processo inovativo em pequena empresa: estudo de caso a partir do Programa Agentes Locais de Inovação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.7. n.1. p.162-194, 2018.

VITOR, T. **Uma ideia na cabeça, o desejo de empreender e nada no bolso é igual a um restaurante de sucesso - Jornal Opinião.** Disponível em <<https://jornalopiniao.net/2019/03/20/uma-ideia-na-cabeça-o-desejo-de-empreender-e-nada-no-bolso-e-igual-a-um-restaurante-de-sucesso/>>, acesso em: 31/08/2019.

ESTUDO DE CASO DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO E INOVAÇÃO DE UMA PAPELARIA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE BRASILEIA, ACRE, AMAZÔNIA OCIDENTAL BRASILEIRA

Data de aceite: 27/11/2019

Ian David Moureira Abugoche

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Brasileia e Epitaciolândia, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9590049356495802>

Antônio Luiz Vieira Neves Filho

Supervisor Sênior do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9015450981314200>

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: Durante a fase de crescimento de uma empresa, o desenvolvimento deve ser contínuo além de acompanhar as mudanças de mercado, e compreender que todo trabalho de inovação pode envolver certos riscos, já que na tomada de decisões não é possível saber se tais investimentos - que podem ser na gestão e/ou na inovação - obterão os resultados esperados.

Sendo assim, o presente estudo de caso teve como objetivo apresentar a evolução da Gestão e da Inovação de uma microempresa do ramo de papelaria, onde foram analisados os ciclos 0, 1 e 2 da empresa localizada no município de Brasileia, Acre. A empresa fez parte do programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE/CNPq, conseguindo atingir uma evolução significativa ($p < 0,05$) saindo do status de empresa não inovadora, para uma inovadora. Apesar do resultado positivo, ainda há o que ser colocado em prática e resta à empresa buscar conhecimento e qualificar-se.

PALAVRAS-CHAVE: Programa Agentes Locais de Inovação, Competitividade, Desenvolvimento e Gestão.

ABSTRACT: During an enterprise's increment phase, the development must be continuous, besides following the market changes, and comprehend that the whole innovation work may involve certain risks, considering that making decision won't turn possible to know if these investments – which can be in management and/or innovation – will obtain the expected results. Therefore, the present case study aims to exhibit the evolution in Management and Innovation in a microenterprise in the stationery business, in which there were analyzed the cycles 0, 1 and 2 of the enterprise located in Brasileia, Acre. The enterprise participates in

the Local Innovation Agent Program (ALI) of the SEBRAE/CNPq, being able to reach a significant evolution ($p>0,05$) going from the non-innovative status to the innovative one. Despite the positive result, there are still points to be worked on and it's up to the enterprise to look for knowledge and to qualify itself.

KEYWORDS: Local Innovation Agent Program, Competitiveness, Development and Management.

1 | INTRODUÇÃO

Devido à alta concorrência que as empresas enfrentam, elas estão buscando obter vantagens competitivas no mercado em que atuam, a fim de conseguir expandir para novas oportunidades. Elas estão adaptando-se aos novos padrões de concorrência, frente a um cenário, onde o conhecimento e o desenvolvimento são fundamentais para inovar e agregar valor, presenciando o surgimento de inúmeras estratégias empresariais como formas de obter destaque. “Ou seja, essas empresas iniciaram o processo de inovação, o que amplia a parcela de atuação das empresas no mercado, agregando valor e lucratividade, além de torná-las mais competitivas, o que implica obter ganhos de eficiência e produtividade, imprescindível para sua sobrevivência” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Segundo levantamento da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), a partir de dados do Ministério do Trabalho, o número de livrarias e papelarias em funcionamento no Brasil encolheu 29% em 10 anos (G1, 2018). Além disso, o Sebrae-SP apresentou outra informação que diz que as papelarias chegaram a perder 30% dos seus clientes em 2016 devido a recessão econômica. Entretanto, foi na sazonalidade que o empreendedor encontrou oportunidades em continuar a manter e até mesmo gerar receita para sua empresa, pois é de conhecimento geral que as papelarias têm suas vendas mais elevadas durante os meses de dezembro, janeiro e julho - volta às aulas. E em datas comemorativas como Dia das mães, pais e namorados, conseguem atrair clientes quando a papelaria oferece produtos para a ocasião, sejam em presentes ou lembranças.

A fim de colaborar com a inovação nas empresas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) criou o Agente Local de Inovação (ALI), que é um programa que 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 dois anos (FREIRE; D'ANJOUR, 2016). E em parceria ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que viabiliza os bolsistas como agentes, utilizam como ferramentas de avaliação o Radar de inovação, que foi desenvolvido por Bachmann e Destefani, em 2008, e o Diagnóstico de gestão da MPE (Micro e Pequena Empresa)

que é um autodiagnóstico rápido e eficiente do empresário, onde o resultado mostrará o grau de maturidade da gestão da empresa, com base no modelo de Eficiência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O agente responsável pelo acompanhamento às papelarias, deve conhecer serviços e produtos que possam apoiar as empresas no alcance dos resultados planejados.

O presente estudo de caso teve como objetivo apresentar a evolução da Gestão e da Inovação da Microempresa Papelaria X, no município de Brasileia, Acre, Amazônia Ocidental brasileira.

2 | MÉTODOS

A presente pesquisa é um estudo de caso do tipo quantitativo e qualitativo, realizado pelo ALI, no período de julho de 2017 a agosto de 2019, em uma empresa que denominaremos como “Papelaria X”, no município de Brasileia, localizada na região do Alto Acre, situada na fronteira do Brasil com Cobija, capital do Departamento de Pando, Bolívia.

A pesquisa foi realizada em três ciclos (do zero ao dois), seguindo as seguintes etapas:

- Sensibilização do empresário (explicação de como é desenvolvido o projeto na empresa);
- Adesão da empresa ao projeto;
- Aplicação do Diagnóstico de Gestão (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultado) e do Radar de Inovação (oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora);
- Entrega da Devolutiva (resultados do diagnóstico e do radar);
- Elaboração da matriz FOFA (Fraquezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças); e por fim,
- Confeção do Plano de Ações a ser executado durante o ciclo.

O agente acompanhou as empresas mensalmente, reaplicando todo o processo a cada novo ciclo a partir do Diagnóstico Empresarial. Tais processos foram monitorados por um Consultor Sênior do Sebrae, com o objetivo de potencializar as ações.

A análise qualitativa da empresa foi verificada através das três aplicações dos diagnósticos no início de cada ciclo; da apresentação dos resultados e pontuando os índices a serem desenvolvidos naquele ciclo; e definição e execução dos planos de ações junto ao empresário e equipe. Devido a empresa nunca ter participado de

programas de inovação e não ter o hábito de realizar capacitações, o cumprimento das ações inicialmente ocorreu mais lentamente, com índices (dos diagnósticos) mais baixos e outros sem evoluções.

O ALI conseguiu levar as capacitações de gestão e de inovações que o Sebrae oferece, além de ter incentivado a empresa a buscar outros meios de melhorar seus índices. Essas melhorias só foram possíveis devido aos encontros de incentivo e acompanhamento do ALI mensalmente, junto as visitas do Sênior do programa e da supervisão da gestora do ALI no Estado do Acre, que juntos demonstravam a importância de se destacar no mercado competidor e em constante mudanças.

Após os três ciclos, os dados coletados foram tabulados no Software Microsoft Excel, sendo em seguida aplicado o teste Qui-quadrado no Software EpiInfo para comparar a evolução de cada critério do MEC no Ciclo 2 em comparação ao Ciclo 0. Também foi utilizado o teste Wilcoxon matched-pairs no Software GraphPad Prism 8.0 para comparar o Grau de Inovação do Ciclo 2 em relação ao Ciclo 0. Para ambos os testes foi considerado significativo quando $p < 0,05$.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Papelaria X foi comprada por duas irmãs (sócias), uma é formada em Pedagogia, atuante como assessora parlamentar e já tinha sido funcionária de um banco estatal, que em virtude do conhecimento na área, ficou como a responsável pela parte de finanças da empresa. A outra sócia não atua diretamente na empresa, participando mais das tomadas de decisões. Outras duas funcionárias completaram a equipe, onde suas funções são: organização do estoque, atendimento aos clientes, organização da loja e serviços de encadernação e fotocópias.

O primeiro proprietário teve que vender a empresa devido a dificuldades financeiras encontradas após um grande alagamento que ocorreu em 2012 na cidade de Brasileia. Inicialmente, ela estava localizada no antigo centro comercial da cidade, mas com o medo das alagações, as sócias então decidiram investir nesse negócio para ter uma segunda fonte de renda e assim recriar a empresa num outro ponto (mais seguro e que não alagasse). Apesar do novo endereço ser em uma importante avenida comercial da cidade, haviam as ameaças externas, como por exemplo o grande volume de caminhões que transitavam e estacionavam na frente do estabelecimento e a falta de sinalização (faixa de pedestre e semáforos) para que as pessoas pudessem atravessar com segurança, fazendo com que os clientes deixassem de optar a Papelaria X e buscar outra mais próxima.

Apesar do pouco tempo de vida da empresa, após um longo período dedicado à gestão pública, essa está sendo a primeira experiência como empresarias de ambas as sócias, e em virtude disso o conhecimento em atendimento ao público

e nos processos das empresas, ainda eram pequenos. Sempre houve um cuidado básico na gestão do estoque, nas entradas e saídas, na melhoria no atendimento, mesmo sem ter o registro físicos (como indicadores de vendas, metas, atendimento) e divulgação das ações aos colaboradores e clientes, ou seja, um empreendedorismo iniciante.

Em julho de 2017, o agente visitou a empresa e fez o convite para que a empresa participasse do projeto ALI com a proposta de que juntos encontrassem meios de evoluir no desenvolvimento da gestão e inserir a cultura da inovação. Como era algo novo, a empresária demorou a se acostumar com a presença de um ALI e definir as possíveis ações a serem executadas por ela para que avançassem para novos ciclos. Destacamos também a pouca oferta na região do Alto Acre de capacitações direcionadas a gestão empresarial, o que possivelmente proporcionou maiores dificuldades em desenvolver as dimensões e critérios que mais careciam de melhorias.

Em meados de 2018, a empresa conseguiu finalizar a obra do ponto próprio e saiu do aluguel. Houve o receio de que as vendas caíssem ou que a imagem da empresa poderia ser esquecida, dando abertura aos concorrentes, entretanto, o resultado foi positivo. Por ser num local com menos tráfego de automóveis, os clientes se sentiram mais confortáveis em poder frequentar a loja. Os pais se sentem mais seguros a deixarem seus filhos visitarem sozinhos para comprarem seus materiais escolares, agora há estacionamento próprio, o espaço teve uma melhor distribuição do estoque, e o novo layout ocasionou a possibilidade de ofertar além da linha escolar, artigos para festas e presentes.

O agente aliado a equipe da papelaria, elaboraram ações que constavam no calendário de capacitações oferecidas pelo Sebrae de Brasília, e através de informações coletadas no ambiente externo. Cada ciclo do programa ALI é encerrado após três ações concluídas, porém, foi comum que a empresas realizasse outras no decorrer dos ciclos mesmo não tendo definido no plano de ação. Exemplo disso é o cadastro de clientes; anotações de reclamações e sugestões; promoções com público definido, entre outros. No Quadro 1, podemos verificar as ações realizadas que constavam no plano:

Ciclo	Nº	Ações executadas	Dimensão/ Critério	Tipo
Ciclo 0	1	Consultoria em Design de Comunicação e Ambiente (layout do novo ponto e fachada).	Plataforma	Inovação
	2	Criação da página da empresa nas Mídias Digitais (<i>Facebook, Instagram, WhatsApp Business</i>).	Relacionamento	Inovação
	3	Curso: Como melhorar suas vendas.	Clientes	Gestão

Ciclo 1	1	Participação da equipe de mulheres na Palestra “A poder das mulheres nas empresas”.	Ambiência Inovadora	Inovação
	2	Clínica de Mapeamento de Processos para despertar possíveis melhorias na empresa.	Processos	Inovação
	3	Curso: Gestão de Marketing.	Clientes	Gestão
Ciclo 2	1	Curso de Mídias Sociais	Ambiência Inovadora	Inovação
	2	Aluguel de fotocopiadora maior para aumentar produção.	Plataforma	Inovação
	3	Curso: Gestão de Pessoas	Informações e conhecimentos	Gestão

Quadro 1 - Ações executadas pela Papelaria X nos ciclos 0, 1 e 2

Para o Ciclo 0, foi acordado as melhorias nas Dimensões *Plataforma e Relacionamento* e o critério *Cliente*:

- A dimensão plataforma é quando há a adaptação da capacidade de produção às novas demandas. Aumentando a gama de produtos e serviços, utilizando a mesma plataforma. No caso, a empresa solicitou ao Sebrae uma consultoria onde foram definidos o novo layout da empresa e toda a parte de comunicação.
- Na dimensão relacionamento há a preocupação em interagir e conhecer a experiência do cliente, por isso a empresa adotou às mídias sociais para atrair mais clientes, conhecer suas necessidades e criar outro meio para aumentar suas vendas.
- O critério clientes aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais. Então a empresa aceitou participar do curso de “Como Melhorar Suas Vendas” do Sebrae onde aprendeu e desenvolveu técnicas para captar e atender as necessidades dos clientes.

Durante o Ciclo 1, iniciou-se um processo mais assertivo, com mais ânimo a fim de melhorar os índices que estavam baixos. Optou-se por desenvolver as Dimensões *Ambiência Inovadora e Processos* e mais uma vez o critério *Clientes*.

- Na Dimensão da ambiência inovador há a implementação ou melhoria para um ambiente inovador, buscando aprimorar o capital humano. A ação executada foi a participação da equipe numa palestra somente para mulheres onde se mostrava a capacidade de sempre se superar e atingir seus objetivos pessoais e os da empresa.
- Em processos definimos a eficiência operacional, ou melhor, como as atividades são conduzidas nas operações da empresa. A empresa aceitou o convite do ALI e participou da clínica de mapeamento de processos e conheceu diversas práticas que aumentam o faturamento e evitam desperdícios.

- Em clientes optou-se pelo curso de marketing para conhecer métodos para divulgação e fidelização dos clientes.

O ciclo 2 trouxe índices mais elevados devido também ao trabalho realizado anteriormente. Nesse ciclo foram trabalhadas as dimensões *Ambiência Inovadora* e *Plataforma* e o critério foi *Informações e conhecimentos*.

- Com o curso de mídias sociais, a equipe conheceu os fatores de sucesso para as mídias da empresa e como socializar virtualmente melhor, tal ação complementou o índice da dimensão de ambiência inovadora.
- Devido a nova localização e a busca por cópias de estudantes das universidades do país vizinho, o número de clientes aumentou e as necessidades a serem supridas pela papelaria também. Percebeu-se que a fotocopidora da empresa estava pequena para a demanda, sendo necessária a compra de uma maior, porém o capital para compra seria muito alto para a empresa, da manutenção que aumenta ainda mais as despesas. Então, após uma pesquisa no mercado, foi contratada uma empresa que aluga essas fotocopadoras e fazem a manutenção por um preço definido mensalmente, cabendo no orçamento e satisfazendo as necessidades dos clientes.
- No critério de informações e conhecimentos o curso de Gestão de Pessoas contribuiu com informações acerca de quais são os direitos e deveres dos colaboradores e de seus gestores, além de apresentar modelos de desenvolvimento e recrutamento do capital humano da empresa.

Em um primeiro momento, a falta de experiência somada à ausência da cultura de realizar capacitações a fim de se manterem atualizadas e preparadas para criar estratégias para o desenvolvimento do negócio dificultaram os avanços dos resultados. Porém a partir da imersão e na execução do projeto, houve mudanças de comportamento com um maior comprometimento em realizar as ações. Os resultados em números e no comportamento do dia-a-dia, trouxeram mais motivação e ela tornou-se comprometida em querer executar as ações definidas e elevar a sua competitividade no mercado. Tais melhorias podem ser observadas na Tabela 1 que apresenta o resultado do Diagnóstico de Gestão dos ciclos 0, 1 e 2.

A transição do ciclo 0 para o ciclo 1 obteve um resultado irrisório. A empresa não coletava e omitiu algumas informações para o agente, além de não ter o hábito de buscar melhorias por desconhecer seus índices. Através das devolutivas, que se apresentam os radares em número e gráfico, ficou nítido a necessidade de melhorá-los. No ciclo 2, a pontuação obtida no Diagnóstico de Gestão teve números mais expressivos que justifica todo o trabalho da empresa em conjunto com o ALI. Na Figura 1, é possível analisar o crescimento da Gestão na Papelaria X quanto a comparação do ciclo 2 sobre o ciclo 0. Somente os Desempenhos Sociedade e

Processos não apresentaram melhorias (ver Tabela 1).

Crítérios	Pontuação Máxima	Pontuação C0	Pontuação C1	Pontuação C2	% em cada critério no C2
Liderança	15,00	8,51	8,51	14,38	95,87%***
Estratégias e Planos	9,00	2,72	2,72	7,32	81,33%***
Clientes	9,00	1,08	4,32	7,65	85,00%***
Sociedade	6,00	2,60	2,60	2,60	43,33% ^{ns}
Informações e conhecimentos	6,00	1,35	1,35	3,84	64,00%**
Pessoas	9,00	2,16	2,70	5,94	66,00%***
Processos	16,00	9,40	9,40	9,40	58,75% ^{ns}
Resultados	30,00	0,00	0,00	21,25	70,83%***
Total	100	27,82	31,60	72,38	72,38%***

Tabela 1 - Resultados obtidos no Diagnóstico de Gestão Empresarial na Papelaria X

Legenda: **p<0,01, ***p<0,001 (Qui-quadrado) NS: Não significativa

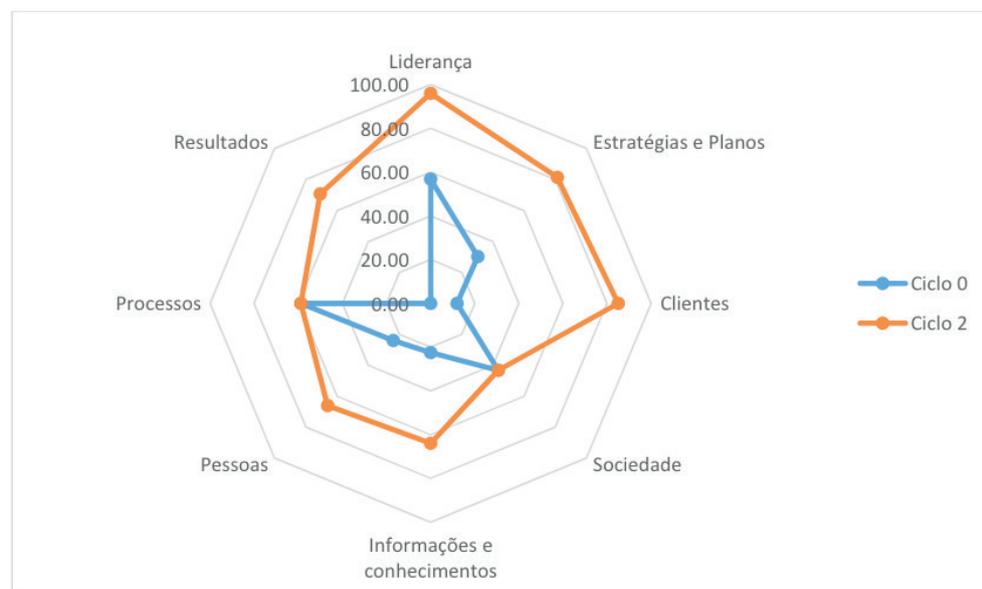


Figura 1. Radar de Gestão: Comparando o Ciclo 0 x Ciclo 2.

Ao tratar de inovação, o Radar também identificou melhoras consideráveis somente no ciclo 2 (ver Figura 2). Analisando a Tabela 2, notou-se que no ciclo 2 a papelaria cresceu significativamente as dimensões *Oferta*, *Plataforma* e *Rede* obtendo o resultado máximo do Radar que é medido de 0 a 5. Isso foi possível depois que a empresa retirou de venda produtos que não se tinha saída, inseriu outros que os clientes relatavam necessidade, aproveitou melhor o espaço físico da loja podendo oferecer serviços de fotocópias e encadernações; além de conseguir se relacionar melhor com seu cliente permitindo oferecer o que eles precisam e assim diminuir os pontos fracos

(referências no Quadro 1).

Dimensão	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2
Oferta	2,00	2,00	5,00
Plataforma	1,00	1,00	5,00
Marca	1,00	1,00	3,00
Clientes	2,30	2,30	3,70
Soluções	2,00	2,00	3,00
Relacionamento	2,00	2,00	3,00
Agregação de Valor	1,00	1,00	2,00
Processos	1,30	1,30	2,30
Organização	1,70	1,70	3,00
Cadeia de Fornecimento	1,00	1,00	1,00
Presença	1,00	1,00	1,00
Rede	1,00	3,00	5,00
Ambiência Inovadora ²	1,00	1,00	2,70
Grau de Inovação	1,40 (± 0,5)	1,50 (±0,65)	3,00 (±1,30)***

Tabela 2. Resultados obtidos Pelo Radar de Inovação na Papelaria X

Legenda: ***p<0,001 (Wilcoxon matched-pairs)



Figura 2. Radar de Inovação: Comparando o Ciclo 0 x Ciclo 2.

Tornar o ambiente inovador e buscar informações deve ser prioridade para desenvolver as ações que serão propostas em etapas futuras. Foi preciso que a empresa tivesse seu planejamento estratégico definido para conquistar seus objetivos com engajamento de toda a equipe. Na execução das ações e na rotina de encontrar melhorias, a empresa conseguiu fidelizar um maior número de clientes,

aumentou seu mix de produtos, diferenciou-se das concorrentes no atendimento e na oferta de seus produtos e serviços, além de ter criado um ambiente propício à gestão da inovação aliada a uma boa gestão.

Ao analisarmos o estágio atual da papelaria X, percebeu-se que há a necessidade de dedicação ao planejamento e criatividade com foco num futuro mais distante. O primeiro passo é conhecer ainda mais seus clientes e aqueles em potencial, para defini-los em grupos (necessidades e produtos especiais, por exemplo) a fim de oferecer seus produtos e serviços da melhor forma, sem gerar longos espaços de relacionamento. Uma forma de melhorar esse contato é elaborar programas de fidelidade, brindar os clientes em potenciais e gerar um ambiente acolhedor e receptivo.

4 | CONCLUSÃO

Observou-se que a papelaria X conseguiu evoluir significativamente durante o ciclo 2, considerando que entre os ciclos 0 e 1 foram etapas tidas como experimental para criar um ambiente propício às mudanças de organização interna para ter condições de se vender melhor. Ainda há diversos pontos a serem melhorados e os que demonstraram evolução, tem condições de serem aperfeiçoados continuamente.

Tais resultados demonstraram o interesse da empresa em continuar suas atividades com compromisso na constante melhoria, ou seja, a papelaria realizou ações de inovações que interferiu direta e indiretamente em quase todos os seus processos, influenciando nas escolhas dos clientes e na motivação de seus colaboradores, o que garantiu sua prosperidade e crescimento contínuo.

Mesmo numa cidade do interior como Brasiléia, com suas dificuldades de logística e oscilações de internet, a Papelaria X, através do programa ALI, enxergou possibilidades de crescimento. A empresa deve continuar atualizada às necessidades internas (motivação, fidelização de clientes, controle e organização de produtos e serviços) e externas (buscar novos clientes, locais de venda e fornecedores), onde através de pequenas mudanças em seus processos tendem a gerar impactos e resultados positivos.

REFERÊNCIAS

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

CARVALHO, H.G.; REIS, D.R.; CAVALCANTE, M.B. **Gestão da Inovação**. Série UTF inova. Curitiba: Aymar, 2011.

FREIRE, A.G.; D'Anjour, M.F. A influência das práticas gerenciais na capacidade inovadora das

pequenas empresas: uma análise em uma empresa do setor de telecomunicações em Natal/RN. In: D'Anjour, M. F.; SILVA, N. G. A. (Org). **Mensurando a inovação**: avaliação em mpes participantes do programa agentes locais de inovação. Natal, SEBRAE/RN, 2016.

G1. **Número de livrarias e papelarias no Brasil encolhe 29% em 10 anos**. 2018. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/12/09/numero-de-livrarias-e-papelarias-no-brasil-encolhe-29-em-10-anos.ghtml>>, acesso em 19/09/2019.

IBGE, **Estimativas da população residente no Brasil e unidades da federação e com data de referência em 1º de julho de 2018**. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação de População e Indicadores Sociais – COPIS. Brasília, 2018. Disponível em <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2018/estimativa_dou_2018_20181019.pdf>, acesso em 31/08/2019.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. 6 dicas para montar uma papelaria de sucesso. São Paulo, 2017. Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Feira-do-Empreendedor-SP/noticia/2017/01/6-dicas-para-montar-uma-papelaria-de-sucesso.html>>, acesso em 08/11/2019.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 6ª ed, 2013.

SEBRAE. **Como montar uma papelaria**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-papelaria>>, acessado em 26/08/2019.

SEBRAE. **Diagnóstico da Gestão da MPE**. Ceará 2016. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/noticias/conheca-a-ferramenta-gratuita-para-diagnostico-de-gestao-das-mpe,41f96a7ce0e33510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, acessado em 26/08/2019.

ESTUDO DE CASO DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO E INOVAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA DO VAREJO DA MODA, NA CIDADE DE TARAUCÁ, ACRE

Data de aceite: 27/11/2019

Samara Aguiar de Castro

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Feijó e Tarauacá, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/7034137085856553>

Jorge Savino

Supervisor Sênior do Programa ALI, Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil.

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: No Brasil o segmento do varejo da moda tem se mostrado forte em crescimento de vendas, porém ainda sensível às oscilações do mercado e da economia, o que exige do empresário deste setor, maior visão de negócio para sempre melhorar sua gestão e buscar inovar na maneira como vende e oferece seus produtos. Nesse sentido o presente estudo de caso, apresenta uma avaliação da evolução

da Gestão e da Inovação de uma empresa, do segmento do varejo da moda, localizada na cidade de Tarauacá, Acre, Brasil. O estudo é uma pesquisa quantitativa e qualitativa, realizada através da aplicação do Diagnóstico Empresarial e do radar de inovação do programa ALI do SEBRAE/CNPQ, do ciclo 0 ao ciclo 2. Constatou-se que a empresa estudada evoluiu significativamente ($p < 0,05$) tanto na gestão como na inovação, passando de uma empresa não inovadora para uma inovadora pontual ou ocasional. Os resultados alcançados provocaram mudanças positivas na empresa analisada que podem ser observados através estabelecimento de novos canais de vendas, da melhoria do atendimento dos colaboradores, das metas estabelecidas para os colaboradores e do aumento no volume de vendas.

PALAVRAS-CHAVE: Agente Local de Inovação, Segmento do Vestuário e Amazônia Ocidental

ABSTRACT: In Brazil, the fashion retail segmentation has shown itself as strong in sales increment. However, it is still sensitive to market and economy oscillation, thus demanding from the executive in this section a superior business vision to always improve their management and innovation in the way it does. how you sell and offer your products. This way, the present case study features an evaluation of the Management

and Innovation of an enterprise from the fashion retail segmentation, located in Tarauacá, Acre, Brazil. The study is a quantitative and qualitative research, carried out through the application of business diagnosis and the program's innovation radar the program ALI of SEBRAE/CNPQ, from cycle 0 to cycle 2. It was found that the studied enterprise evolved significantly ($p > 0,05$) both on management and innovation, going from a non-innovator enterprise to a punctual or occasional innovator. Nevertheless, in the analyzed enterprise there is still a lot to be improved and developed, reaching higher levels when it comes to management and innovation, which may turn it into a landmark in the market of the region in which it is located. The results achieved led to positive changes in the analyzed company that can be observed through the establishment of new sales channels, the improvement of employee service, the goals set for employees and the increase in sales volume.

KEYWORDS: Local Innovation Agent, Clothing Segmentation and Western Amazon.

1 | INTRODUÇÃO

No Brasil, o segmento do varejo de vestuário tem se apresentado como um dos segmentos mais fortes, devido às alterações significativas e constantes no comportamento de compra do consumidor. Este está sempre em busca do novo, fazendo com que empresas desse segmento estejam buscando inovar, principalmente no seu relacionamento com o cliente, oferecendo uma melhor experiência de compra e conseqüentemente aumentar o faturamento (NASCIMENTO; VIANA, 2017).

O segmento do varejo da moda em 2017 teve um crescimento de 9% em relação ao ano de 2016 e segundo levantamento apresentado em reunião do Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil, Confecção e Vestuário da Fiesp, a estimativa até 2021 é de crescimento acumulado de 13% do mercado da moda no Brasil, com média de 3,1% ao ano (FIESP, 2018). Esse seguimento é um dos mais sensíveis as oscilações da economia, o empreendedor que deseja alcançar o sucesso deve perceber as oscilações entre crescimento e estagnação econômicas para desenvolver estratégias e tomar decisões eficazes (SEBRAE, 2019). É possível verificar, baseado nesta realidade, que a competitividade no setor varejista da moda tem aumentado nos últimos tempos, e esse segmento tem sido um dos protagonistas da economia (SEBRAE, 2014).

Segundo o portal de estatísticas Statista (2019), em 2012 o Brasil ocupava a 5ª posição no mercado de moda mundial. As pesquisas divulgadas pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) em 2016 mostram que de 2009 a 2015 o grande varejo de moda no Brasil conseguiu acumular uma expansão de 14% em volumes, contra uma redução de 2% do pequeno varejo, neste mesmo período.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

(CNPq), através do programa Agentes Local de Inovação (ALI) tem o objetivo de promover a cultura da inovação nas Micro e pequenas empresas, tornando-as mais competitivas no mercado, aproximando estas dos provedores de solução.

Neste sentido, o presente estudo consiste em analisar a evolução da Gestão e da Inovação de uma microempresa do varejo da moda, acompanhada pelo Projeto Ali na cidade de Tarauacá, Acre, Brasil.

2 | MÉTODOS

O presente estudo é um estudo de caso, utilizando método quantitativo e qualitativo, realizado pelo ALI, com apoio do SEBRAE, através do acompanhamento do Consultor Sênior, no período de Julho de 2017 a Agosto de 2019.

O estudo foi feito em uma empresa do varejo da moda (denominada nesse estudo de “Empresa V”), situada na cidade de Tarauacá, Acre, Amazônia Sul Ocidental. A empresa que está há muitos anos no mercado atende os mais diversos públicos, desde os ribeirinhos com produtos mais populares, até mesmo pessoas de classe média e alta com produtos de marcas mais sofisticadas.

O empresário comprou o nome da empresa no ano de 2005, este residia em outra cidade e assim permaneceu até 2014. Nesse período, um gerente cuidava da empresa na cidade de Tarauacá.

Em 2014 a empresária assumiu a empresa e passou a morar na cidade de Tarauacá, começando a identificar as dificuldades da empresa, principalmente nos aspectos relacionados a gestão.

A empresária enfrentou grandes dificuldades em liderar sua equipe logo que assumiu a gestão da empresa, a partir desse momento a proprietária passou a tentar fazer mudanças desde os produtos que estavam defasados e até mesmo na gestão junto a seus colaboradores a fim de tentar melhorar a empresa.

Em julho de 2017, deu-se início a prospecção das empresas para participação do programa ALI. Sendo assim o agente entrou em contato com o responsável pela Empresa V (sensibilização da empresa), apresentou o programa ALI, de modo que o empresário entendeu a importância para o seu negócio, decidindo aderir ao programa (adesão da empresa). A partir desse momento deu-se início a execução das etapas seguintes que foram:

- Aplicação do Diagnostico de Gestão e do Radar da Inovação;
- Entrega da Devolutiva;
- Elaboração da Matriz de SWOT;
- Elaboração do Plano de Ação em cada ciclo

O processo descrito acima foi executado nos três ciclos (0,1 e 2), a cada ciclo

a empresa precisava executar pelo menos três ações das que constavam no plano elaborado em conjunto com o ALI e validado pelo Consultor Sênior. Após a realização dessas ações a empresa poderia migrar para o ciclo seguinte.

Para avaliar a empresa V o agente aplicou o Diagnóstico Empresarial e o Radar da Inovação, que consiste em dois questionários, que nos auxiliam respectivamente na avaliação sobre a situação da empresa nos aspectos que envolvem a gestão do negócio e a gestão da inovação.

Para avaliar a gestão utiliza-se o diagnóstico empresarial, ele possibilita que o agente apresente ao empresário uma situação atual, visando identificar problemas e fraquezas da empresa no início do ciclo 0 e a partir daí é possível planejar ações para corrigir esses problemas, para começar a melhorar os pontos que necessitam de melhorias, repetindo esse diagnóstico ao início de cada ciclo.

A inovação é avaliada com o radar da inovação, onde é possível analisar onde a empresa está inovando e onde ainda falta melhorar, com esses dados apresentados o empresário juntamente com o agente conseguem elaborar um plano de ação acessível à empresa e que possa gerar mudanças positivas, esse radar é aplicado no início de todos os ciclos, sempre comparando com o ciclo anterior.

A análise qualitativa da empresa foi feita através da observação da aplicação dos diagnósticos feita no início dos ciclos 0, 1 e 2, sempre mostrando ao empresário o que ele fez no ciclo anterior que possibilitou ter um resultado melhor ao final daquele ciclo e ainda pontuando o que ainda precisava ser melhorado nos próximos ciclos.

Após os três ciclos, os dados coletados foram tabulados no Software Microsoft Excel, sendo em seguida aplicado o teste Qui-quadrado no Software EpiInfo para comparar a evolução de cada critério do MEC no Ciclo 2 em comparação ao Ciclo 0. Também foi utilizado o teste Wilcoxon matched-pairs no Software GraphPad Prism 8.0 para comparar o Grau de Inovação do Ciclo 2 em relação ao Ciclo 0. Para ambos os testes foi considerado significativo quando $p < 0,05$.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Observou-se que a empresa evoluiu de forma significativa na gestão ($p < 0,05$), mesmo que em algumas dimensões a evolução tenha sido não significativa (Tabela 1). Através da participação da empresa em treinamentos e palestras promovidos pelo Sebrae, pouco a pouco a empresária foi envolvendo sua equipe de maneira positiva, fazendo com que os dados do diagnóstico empresarial evoluísse de forma significativa quando comparado o ciclo 2 com o ciclo 0 (Figura 1).

Desempenho da Gestão	Pontuação Máxima	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2	% de cada critério no C2
Liderança	15,00	3,75	6,63	9,51	63,40%***
Estratégias e Planos	9,00	0,00	0,00	0,68	7,56%**
Clientes	9,00	4,32	7,65	8,10	90,00%***
Sociedade	6,00	0,60	0,60	0,60	10,00%ns
Informações e conhecimentos	6,00	1,58	3,16	3,16	52,67%***
Pessoas	9,00	0,54	2,43	3,78	42,00%***
Processos	16,00	4,20	4,20	4,20	26,25%ns
Resultados	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00%ns
Total	100	14,99	24,67	30,03	30,03%*

Tabela 1 - Diagnóstico Empresarial dos ciclos 0, 1 e 2 aplicados na Empresa V.

Qui-quadrado: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

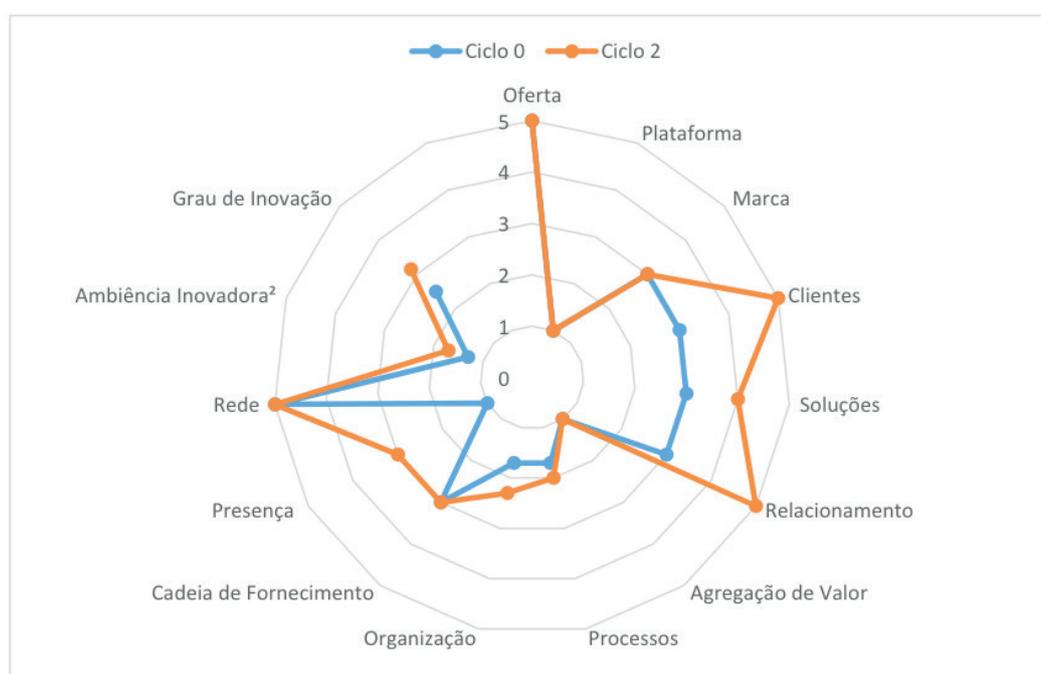


Figura 1. Radar do Diagnóstico Empresarial do Ciclo 0 e Ciclo 2 da empresa V.

Como é possível observar nos dados do Radar de Gestão da empresa, a empresa teve evolução significativa nas dimensões: liderança, estratégias e planos, cliente e Pessoas, obtendo também uma melhora significativa no critério informações e conhecimentos.

Na dimensão liderança, a empresa passou a ter maior comunicação com seus colaboradores, sempre incentivando o comportamento ético na empresa, e passou a fazer isso através de reuniões mensais, tratando pontos específicos observados a cada mês.

Na dimensão estratégias e planos, o Sebrae ofereceu na cidade o curso de Gestão Estratégica de Vendas, com esse curso a empresa passou a estabelecer metas para os colaboradores, premiando-os por seus resultados.

Na dimensão cliente, a empresa criou um formulário eletrônico onde disponibilizou por meio do aplicativo Whatsapp para ter uma primeira opinião de seus clientes e também aderiu a “caixa de sugestões” dentro da empresa, onde todo cliente é convidado a dar sua opinião após ser atendido. Com essas duas ações a empresa começou a ouvir mais seus clientes, conhecendo suas demandas e suas necessidades.

Na dimensão Pessoas, a empresa passou a pensar no bem-estar de seus colaboradores, implantando o “quadro de funcionário do mês” para aquele que se destacava em vendas e passou a comemorar os aniversariantes do mês. Também foram definidas as funções dentro de sua equipe, valorizando cada uma delas, motivando os colaboradores em exercer suas funções.

No critério informações e conhecimentos, a empresa passou a compartilhar com toda a sua equipe os conhecimentos adquiridos, além dos treinamentos, melhorando assim a qualificação e satisfação da equipe.

Nas dimensões sociedade e resultados e no critério processos, a empresa não obteve resultados significativos, isso ocorreu provavelmente pelos seguintes motivos: Dimensão sociedade, a empresa não teve critérios de avaliação de suas ações em relação ao meio ambiente e nem o desenvolvimento de projetos sociais; Na dimensão resultados era necessário que a empresa tivesse formalizado seus indicadores, desde opinião de clientes até mesmo os resultados financeiros, no caso da empresa em questão não existe nenhum resultado definido formalmente. No critério processos a empresa não possui um padrão definido dos processos executados dentro da empresa. A empresa trata esses processos de modo informal junto a sua equipe.

Na empresa V, foi observado que uma das maiores dificuldades da empresária era envolver a equipe no processo de inovação. Entretanto o comprometimento da direção em seguir com as ações e implantar a cultura da inovação foi essencial para o avanço significativo no ciclo 2 em relação ao ciclo 0 ($p < 0,05$), conforme pode-se observar na tabela 2 e figura 2.

A evolução observada na tabela 2 e na figura 2 foi possível quando a empresa passou a dar maior ênfase às redes sociais, retirou da loja produtos que não tinham saída e inseriu novos produtos, atendendo as necessidades de seus clientes. A empresa também conseguiu organizar o ambiente interno da loja, através da participação no curso de vitrinismo, passando assim a organizar seu espaço por seções o que deixou a loja bem mais atrativa visualmente.

As ações de inovação foram sendo realizadas de maneira gradual juntamente com as ações de gestão que eram essenciais para que a empresa pudesse evoluir ainda mais na inovação.

Dimensão	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2
Oferta	5,0	5,0	5,0
Plataforma	1,0	1,0	1,0
Marca	3,0	3,0	3,0
Clientes	3,0	3,0	5,0
Soluções	3,0	3,0	4,0
Relacionamento	3,0	5,0	5,0
Agregação de Valor	1,0	1,0	1,0
Processos	1,7	1,7	2,0
Organização	1,7	1,7	2,3
Cadeia de Fornecimento	3,0	3,0	3,0
Presença	1,0	3,0	3,0
Rede	5,0	5,0	5,0
Ambiência Inovadora ²	1,3	1,7	1,7
Grau de Inovação	2,5 (± 1,30)	2,8 (± 1,40)	3,15 (± 1,45)*

Tabela 2. Radar da Inovação dos ciclos 0, 1 e 2 aplicados na Empresa V

Wilcoxon matched-pairs: *p<0,5

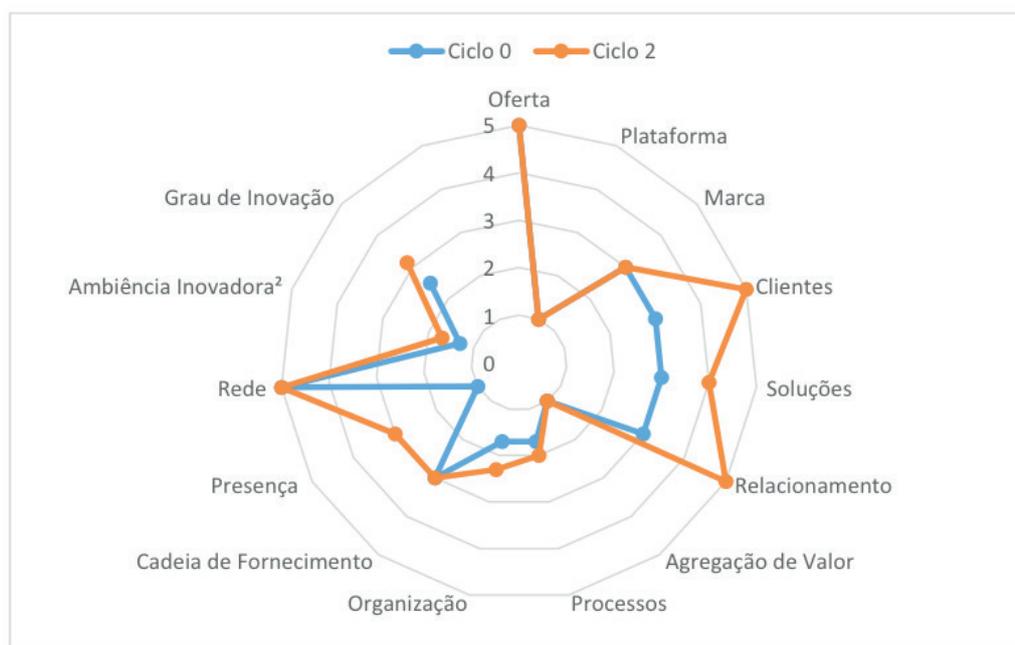


Figura 2. Radar da Inovação do Ciclo 0 e Ciclo 2 da empresa V.

A empresa se empenhou expressivamente para realização das ações durante o acompanhamento, incentivando os colaboradores a também participar do processo, desde a participação de treinamentos, palestras reuniões e até mesmo ouvindo ideias de seus colaboradores e premiando os mesmos por seu desempenho, estabelecendo assim uma política que tem se mostrado eficiente.

Elaborar políticas de recompensas, nas empresas que atuam no varejo, é um processo fundamental para elevar o desempenho. Sabendo como premiar

funcionários, o retorno vem na forma de melhor atendimento. No final do processo, o cliente é o maior beneficiado, gerando uma reação que repercute diretamente no fluxo de caixa (KCMS, 2019).

É importante destacar que além das dificuldades específicas da empresa para implementar ações de gestão e de inovação, tem ainda as dificuldades inerentes a região, como a conexão com baixa qualidade da internet que afeta diretamente o desenvolvimento das empresas no sentido de buscar e implantar ações eficientes, tendo em vista que boa parte do que existe de novidade no mundo empresarial é tecnológico.

Porém, nem mesmo essas dificuldades, foram impedimentos para que a proprietária da empresa desistisse de buscar o melhor em inovação e gestão, dando assim maior visibilidade no comércio local, tornando-a por sua vez mais competitiva no segmento do varejo da moda.

Através do engajamento da empresa com as redes sociais, levando seu nome inclusive a cidade de Feijó (situada a 40 km de Tarauacá), a empresaria conseguiu identificar uma necessidade na cidade vizinha de produtos que não eram encontrados lá, como por exemplo, o “enxoval para recém-nascidos”, a partir dessa identificação passou a atender pelas redes sociais os clientes daquela localidade, deixando uma colaboradora disponível para ir até a cidade levar os produtos quando necessário.

Vale destacar ainda, que modificar processos de gestão e implantar inovação na empresa, além de melhorar a atuação dos colaboradores e gestores da empresa, também tem um impacto positivo junto os clientes, tendo em vista que por se tratar de uma cidade pequena, onde quase todos se conhecem, a relação empresa x cliente, costuma ser mais pessoal, diferente das grandes cidades, onde impera a formalidade.

Ao analisarmos os resultados obtidos, percebemos a necessidade de ter uma equipe com menos rotatividade e melhorar a criatividade para atrair mais clientes e fideliza-los. A empresa precisa também investir mais em propagandas atualizadas em mídias sociais, já que esse é um dos maiores canais de captação de novos clientes na atualidade.

4 | CONCLUSÃO

Observou-se que a empresa conseguiu evoluir significativamente durante ciclo 2 em relação ao ciclo 0, tanto na gestão como na inovação.

Os resultados mostram o empenho da empresa em seguir sempre melhorando, de modo a ser uma referência em qualidade dos produtos, atendimento e inovação no mercado em que se encontra.

A empresa deve entender que mesmo em momentos com menor faturamento,

fora das datas festivas em que lança ações para chamar a atenção dos consumidores, também é necessário que se faça ações em períodos que não tem grande volume de vendas com o objetivo de atrair novos clientes ou até mesmo reaproximar clientes que já não procuram a empresa. Manter-se atualizada quanto as tendências da moda e do comportamento do consumidor quanto a suas preferências de compra é essencial para a empresa deste segmento manter-se no mercado.

REFERÊNCIAS

FIESP. **Mercado de moda deve crescer 3,1% ao ano até 2021**. Disponível em <<https://www.fiesp.com.br/noticias/mercado-de-moda-deve-crescer-31-ao-ano-ate-2021/>>, acessado em 25/10/2019.

IEMI. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira - Brasil Têxtil 2015**. Instituto de Estudos e Marketing Industrial, 2016.

KCMS. **Como premiar funcionários por meta corretamente?** 2019. Disponível em <<https://www.kcms.com.br/blog/como-premiar-funcionarios-por-meta-corretamente>>, acessado em 20/09/2019.

NASCIMENTO, R.F. A inovação das MPes na experiência de compra do cliente – programa agentes locais de inovação. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: Comércio.**, v.4, n.4, p.06-22, 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira**. Brasília: Sebrae, 2014.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Varejo de moda: Perspectivas para 2019**. Brasília: Sebrae, 2019.

STATISTA. **Global apparel market size projections from 2012 to 2025**. Disponível em <<https://www.statista.com/statistics/279757/apparel-market-size-projections-by-region/>>, acesso em 15/06/2019.

ESTUDO DE CASO DE UMA MICROEMPRESA DO SEGMENTO MOVELEIRO, DO MUNICÍPIO DE CRUZEIRO DO SUL, ACRE

Data de aceite: 27/11/2019

Amanda de Oliveira Silva

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/2301554376428116>

Jorge Savino

Supervisor Sênior do Programa ALI, Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil.

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: A fabricação de móveis planejados começou de forma artesanal na construção civil até conquistar proporções industriais, exigindo ações de inovação para acompanhar as mudanças do mercado e também dos clientes cada vez mais exigentes. O presente estudo de caso consiste em analisar a evolução do diagnóstico empresarial e do radar de inovação de uma microempresa do segmento moveleiro,

localizada na cidade de Cruzeiro do Sul, estado do Acre. O estudo foi realizado com a empresa M, que vem mostrando o seu diferencial que a fez se destacar nesse segmento, sendo aplicado diagnóstico empresarial que avalia a gestão da empresa e é dividido em oito dimensões e o questionário radar da inovação que é composto de 32 questões agrupadas em 13 dimensões. A média da inovação e da gestão nas dimensões foi dada pela média aritmética dos escores de cada dimensão. Constatou-se que entre o ciclo 0 e o ciclo 2 houve mudanças significativas tanto na gestão como também na inovação da empresa e que o programa Agente Local de Inovação trouxe um diferencial ao empreendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Móveis and Agente Local de Inovação.

ABSTRACT: The manufacture of customized furniture started in handcrafted construction to achieve industrial scale, requiring innovative actions to follow the changes of the market and customers are increasingly demanding. The present case study consists in analyzing the evolution of business diagnosis and the innovation radar of a furniture segment micro company, located in the city of Cruzeiro do Sul, in the state of Acre. The study was conducted with the company M, which has shown its differential that made it stand out in this segment, being

applied business diagnosis that evaluates the management of the company and is divided into 8 dimensions and the innovation radar questionnaire that consists of 32 questions grouped into 13 dimensions. The average of innovation and management in the dimensions was given by the arithmetic mean of the scores of each dimension. It was found that between cycle 0 and cycle 2 there were significant changes in both the management and innovation of the company and that the Local Agent Innovation program brought a differential to the enterprise.

KEYWORDS: Innovation, Furniture and Local Agent Innovation.

1 | INTRODUÇÃO

Hoje em dia é visível que as empresas que inovam tornam-se mais competitivas, ocupando posição de vantagem em relação às demais. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação é um tema particularmente complexo, pois é um processo contínuo e dinâmico, que requer um ciclo de seleção, escolha, execução, análise e aprendizagem, por isso é mais difícil mensurar a inovação do que outra atividade considerada estática.

Para Benedetti (2006), as empresas mais dinâmicas e rentáveis do mundo são aquelas mais inovadoras que, em vez de competir em mercados saturados pela concorrência, criam os seus próprios nichos e usufruem de monopólios temporários por meio de patentes e segredos industriais.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolveu o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que oferece às pequenas empresas do estado do Acre uma assessoria especializada e gratuita para o desenvolvimento de inovações em produtos, processos, marketing e organizacional nos setores da indústria, comércio e serviços (SEBRAE, 2013).

O programa Agente Local de Inovação é uma estratégia para apoiar os pequenos negócios na implantação de ações de inovação nos processos, produtos e na gestão da empresa, através de um acompanhamento personalizado contribuir para o aumento da competitividade (SEBRAE, 2013).

A indústria de móveis possui, tradicionalmente, características comuns, com a grande presença de pequenos empreendimentos, sobretudo marcenarias que executam trabalhos customizados, a atividade é registrada em praticamente todo o território nacional (LEÃO; NAVEIRO, 2009).

Possui como sistema organizacional o uso intenso de mão-de-obra, em comparação a outros segmentos industriais, apresenta baixo valor adicionado pela indústria de transformação e as alterações no processo produtivo podem ser feitas de maneira incremental e por etapas, devido ao variado número de operações

realizadas e produtos elaborados (LEÃO; NAVEIRO, 2009).

Para Basadur e Gelade (2006), com uma inovação centrada em pontos específicos de prioridade pelo empresário, melhoraria o desempenho e posicionamento de mercado de uma empresa, ou até mesmo em alguns casos a liderança em determinado segmento, ou em casos mais extremos, condição determinante para a sobrevivência dessa empresa frente aos concorrentes. É necessário implementar uma quebra de paradigma, em que são substituídos os processos produtivos a partir do aprendizado e experimentação de novos processos, obtendo diferenciais em relação à qualidade nos produtos e serviços.

Como base nisso, o presente estudo teve por objetivo analisar a evolução da gestão e inovação de uma microempresa do segmento moveleiro, da cidade de Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil.

2 | MÉTODOS

2.1 Tipo de estudo

A presente pesquisa é um estudo de caso do tipo quantitativo e qualitativo de uma empresa do ramo moveleiro, do município de Cruzeiro do Sul. Segundo Yin (2001) estudo de caso ‘representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados’ de uma situação real a respeito do evento pesquisado para responder questões do tipo “como” e “por que”, realidade do presente artigo.

O estudo possui natureza mista, devido à abordagem quantitativa do levantamento dos dados, mensuração do diagnóstico de gestão e do grau de inovação, comparações e análise das variáveis, e, qualitativa do estudo das informações do questionário, experiências humanas e pesquisas bibliográficas (FLICK, 2009).

2.2 Caracterização da empresa

desde os doze anos de idade que o empresário trabalha no ramo de marcenaria como funcionário e, com o tempo, veio adquirindo conhecimento necessário para abrir seu próprio negócio seguindo esse ramo. Alguns anos depois, juntamente com um sócio, eles inauguraram a própria empresa, contudo o espaço era alugado e se localizava em uma região periférica da cidade. E, em 2015, veio a oportunidade de conseguir um espaço no Parque Industrial da cidade, onde hoje se concentra o Polo Moveleiro e, a partir daí prosseguiu em ascensão.

O nome da empresa e seus representantes mantiveram-se preservados para garantir o direito de privacidade acordado nos termos de adesão ao programa além de proteger a competitividade e as estratégias comerciais das empresas, sendo que

a partir de agora será conduzido com a nomenclatura de Empresa M.

A Empresa M hoje trabalha com os mais variados móveis em madeira, dos mais diversos designs, personalizado com as exigências do cliente, com matéria prima de qualidade dentro dos padrões exigidos e com valores acessíveis às diversas classes sociais.

2.3 Coleta e análise dos dados

As etapas do programa ALI seguiram a seguinte metodologia: sensibilização, adesão, diagnóstico empresarial, radar da inovação, devolutiva, matriz Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) e plano de ação (COSTA; SILVA, 2016).

Na sensibilização, apresenta-se o ALI, e se analisa o enquadramento da empresa no projeto, a adesão configura efetivação do processo com o aceite e o compromisso do empresário com o projeto, 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 (COSTA; SILVA, 2016).

Esse acompanhamento foi realizado no período de Julho de 2017 a Outubro de 2019, sendo que o mês de Junho foi utilizado para capacitar o Agente Local de Inovação. A cada três ações concluídas, sendo elas de gestão ou inovação, avançou-se um ciclo, sendo desenvolvido no período de atuação do ALI do ciclo 0 ao ciclo 2 até o fim desse estudo.

Após os três ciclos, os dados coletados foram tabulados no Software Microsoft Excel, sendo em seguida aplicado o teste Qui-quadrado no Software Epilnfo para comparar a evolução de cada critério do MEC no Ciclo 2 em comparação ao Ciclo 0. Também foi utilizado o teste Wilcoxon matched-pairs no Software GraphPad Prism 8.0 para comparar o Grau de Inovação do Ciclo 2 em relação ao Ciclo 0. Para ambos os testes foi considerado significativo quando $p < 0,05$.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

No decorrer do período de acompanhamento pelo agente observaram-se ações que foram sendo adotadas pela empresa a partir dos diagnósticos elaborados e lhes apresentados. Identificando nesse processo os gargalos que poderiam dificultar suas ações e mostrar-lhes o que poderia ser feito para contornar várias situações. A partir

de então, foram desenvolvidas algumas medidas que propiciaram uma evolução da empresa conforme pode ser observado na tabela 1 e figura 1.

Critérios do MEG	Pontuação Máxima	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2	% de cada critério no C2
Liderança	15,00	3,75	9,64	11,39	75,93%***
Estratégias e Planos	9,00	0,00	3,73	4,74	52,67%***
Clientes	9,00	2,70	6,03	7,65	85,00%***
Sociedade	6,00	3,60	6,00	6,00	100,00%***
Informações e Conhecimentos	6,00	0,45	3,84	4,52	75,33%***
Pessoas	9,00	3,24	5,58	7,65	85,00%***
Processos	16,00	2,40	9,40	11,20	70,00%***
Resultados	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00% ^{ns}
Total	100,00	16,14	44,22	53,15	53,15%***

Tabela 1 - Diagnóstico Empresarial dos ciclos 0, 1 e 2 aplicados na Empresa M

Qui-quadrado: *** $p < 0,001$; ns: não significativo

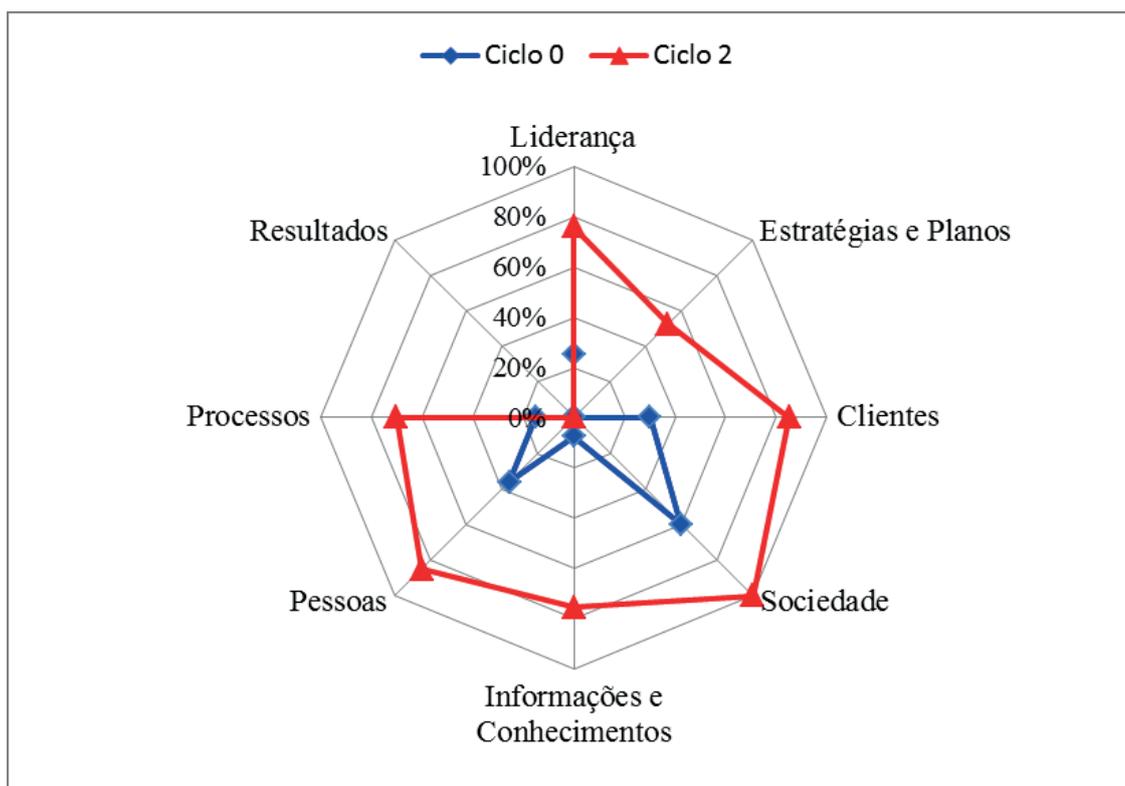


Figura 1. Radar do Diagnóstico Empresarial do Ciclo 0 e Ciclo 2 da empresa M.

Observa-se uma evolução, identificada através do diagnóstico empresarial, em praticamente todas as dimensões como mostra a tabela 1 e o crescimento significativo na mudança de ciclo como mostra a figura 1, à medida que ações foram

sendo efetuadas:

- No quesito liderança, o empresário se mostrou mais disposto a compartilhar as informações com seus colaboradores, ouvindo-os na proposta de ideias/ ouvindo suas sugestões, ou identificando uma falha, ou em verificar a intenção do cliente quanto ao produto a ser produzido e, com frequência, eram feitas reuniões a fim de se discutir esses e outros pontos do negócio;
- Na dimensão estratégias e planos, os planos e visões de futuro da empresa já estão se concretizando, vivendo constantes mudanças, com a aquisição de um ponto para a expansão da produção, ampliando o ambiente de secagem e depósitos, criando um escritório para melhor relacionamento com o cliente em um ambiente mais agradável, são exemplos de planos que já estão em andamento;
- Com relação ao quesito clientes, tanto dirigentes quanto colaboradores estão se empenhando cada vez mais em satisfazer suas necessidades, ouvindo suas reclamações, agregado a um ambiente mais acolhedor e climatizado, identificando suas expectativas, tanto que foi por uma sugestão de cliente que hoje o negócio possui máquina para cartão;
- Na temática sociedade merece um destaque, pois a empresa alcançou a pontuação máxima. Para tal pontuação ser apresentada, a empresa M mostrou grande empatia com questões de envolvimento social, sendo eles religiosos em sua grande maioria, e, incentivado pelos colaboradores, em projetos ambientais, fazendo até um produto novo (banquinhos retráteis) utilizando somente restos e sobras de madeira;
- Os dirigentes também demonstraram interesse em adquirir novas informações/ novos conhecimentos, buscando se atualizar das tendências de mercado, aprimoramentos técnicos, operacionais e financeiros. Além de participar de seminários, palestras e cursos, como foi no caso de sua participação no curso oferecido pelo SEBRAE de gestão financeira e formação de preço;
- Assim como os dirigentes, os colaboradores sabem suas funções e responsabilidades, são capacitados à medida que surge uma oportunidade. Os dirigentes prezam pelo bem-estar de seus colaboradores, incentivando lazeres, cuidados com a saúde e segurança no ambiente de trabalho;
- No critério processos, os empresários mantêm o controle financeiro, apesar de ainda utilizarem métodos ultrapassados de manutenção e armazenamento de dados. Por participar de uma sociedade com outros moveleiros é interessante sempre se manter por dentro das variações de mercado e trazer soluções que incentivem os parceiros, por isso, um dos dirigentes realizou um curso de cooperativismo.
- Na dimensão resultados nota-se que não houve alteração, pois a empresa

não formalizou seus dados, suas ações não têm registros definidos que pudesse ser usados com informações suficientes a esse critério e sua administração formal está em segundo plano de suas prioridades.

Foi observado que a maior dificuldade do empresário está no seu administrativo, como, em formalizar suas ações colocando-as em laudas, em organizar agendas, visitas, ter uma tabela de preços e ter uma gestão completa e estruturada, seguir um roteiro.

Uma forma identificada de aperfeiçoar a organização como um todo é dispor de um plano detalhado do negócio todo pautado e formalizado juntamente com os colaboradores e, a partir disso, resolver os gargalos pendentes, sempre fazendo registro das ações realizadas.

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.

A busca pela vantagem competitiva através da diferenciação conduz a investimentos em inovação e em tecnologia, sempre com foco em necessidades específicas dos consumidores que agreguem valor, com isso, demanda um conjunto de recursos, habilidades e requisitos organizacionais que a empresa que compete por diferenciação deve buscar, tais como habilidade de marketing, boa engenharia de produto, capacidade de pesquisa e atração de talentos totalmente qualificados, entre outras (CARVALHO, 2009).

Ter uma cultura de inovação dentro da empresa e de forma sistematizada constitui-se em estratégia fundamental para a conquista e fidelização do cliente, fortalecimento da imagem e da estrutura da empresa, possibilitando assim a expansão dos negócios, maior capacitação por parte dos gestores e funcionários, representando, em consequência, um diferencial competitivo ao empresário no mundo globalizado em que vivemos (SIMANTOB, 2003).

Em contrapartida, como houve um crescimento significativo nas dimensões de gestão, conseqüentemente houve também um avanço das ações de inovação, no qual, iniciaram tímidas, mas que foram ganhando consistência, conforme pode ser observado na tabela 2 juntamente com o gráfico 2, onde comparando o ciclo 2 com o ciclo 0, ocorreu uma melhora significativa ($p < 0,001$).

Dimensões	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2
A - Oferta	1,4	2,2	3,4
B - Plataforma	5,0	5,0	5,0
C - Marca	4,0	4,0	4,0
D - Clientes	1,7	1,7	2,3
E - Soluções	3,0	3,0	4,0
F - Relacionamento	3,0	3,0	5,0
G - Agregação de Valor	1,0	1,0	3,0
H - Processos	1,7	1,7	2,3
I - Organização	1,7	1,7	2,3
J - Cadeia de Fornecimento	1,0	1,0	3,0
K - Presença	1,0	1,0	2,0
L - Rede	1,0	1,0	3,0
M - Ambiência Inovadora	1,9	1,9	1,9
Grau de Inovação Global	2,11 (±1,22)	2,17 (±1,21)	3,17 (±1,02)***

Tabela 2. Grau de Inovação Global dos ciclos 0, 1 e 2 aplicados na Empresa M
Wilcoxon matched-pairs: ***p<0,001.

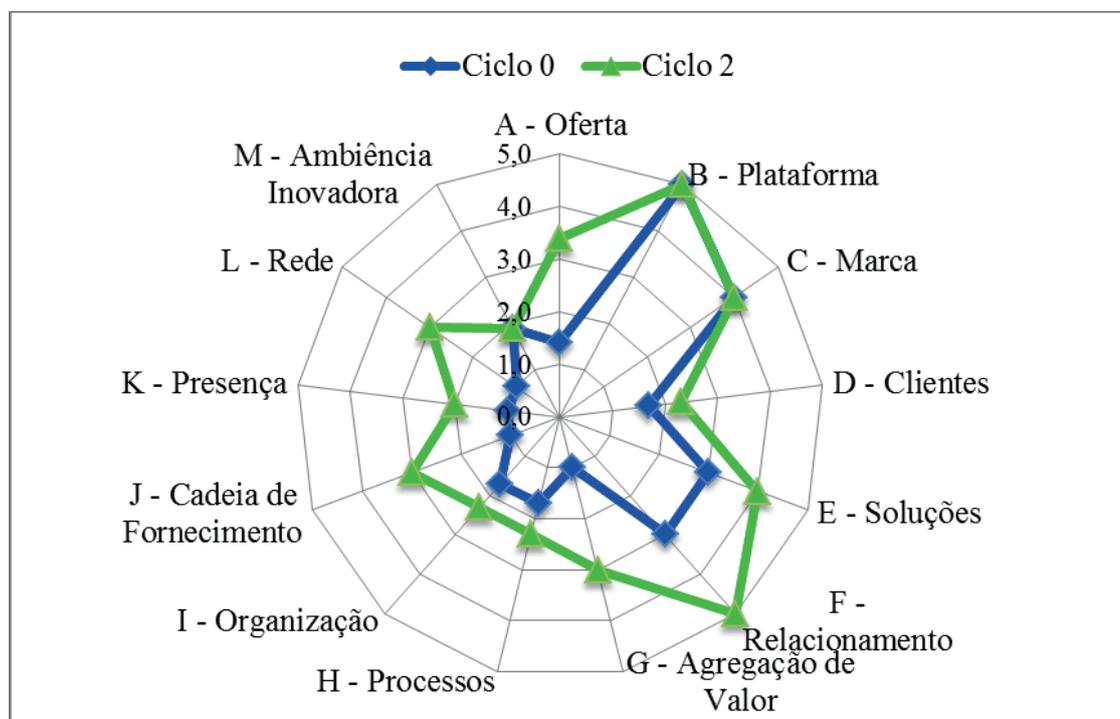


Figura 2. Radar da Inovação do Ciclo 0 e Ciclo 2 da empresa M.

Algumas dimensões permaneceram com o mesmo valor, como a dimensão plataforma e marca, por já estarem com a pontuação máxima, mostrando que a

empresa M possui a habilidade de dispor de vários produtos diversificados, mesmo em processo de fabricação, alavancando assim sua marca e mostrando sua identidade em todo o processo produtivo.

Além da qualidade do produto, tornam-se claros aos clientes também outros aspectos descritos por Bessant e Tidd (2009): atendimento, competência (a habilidade para executar o serviço de modo confiável), compromisso (conhecimento e cortesia da equipe e habilidade de comunicar confiança e garantia) e empatia (demonstração de cuidado, atenção individual), características essas observadas na empresa em estudo.

Um ponto peculiar que pode ser observado tanto na tabela 2 como na figura 2 é o avanço da maioria das dimensões, notando nesse intervalo um apreço em trazer algo novo ao seu empreendimento, buscar novos parceiros, participando de palestras, melhorando as condições de trabalho para os colaboradores e até mesmo concorrendo a premiações, como, o Prêmio Nacional de Inovação (PNI), no qual participou no ano de 2018. Esses são algumas das ações pontuais realizadas pela empresa M que a fez ser um destaque.

Quanto a dimensão ambiência inovadora não houve mudanças significantes com evidências que mostrassem que o empresário implementou seus métodos de busca de conhecimento, o que nota-se que manteve suas buscas de forma tradicional, ou seja, suas buscas permaneceram ocasionais e tímidas e ainda não se tornaram um ponto chave nos processos da empresa, mesmo sendo evidente o apoio de várias instituições nesse quesito e que são fundamentais para seu desenvolvimento.

Para Bachmann e Destefani (2008), as organizações que dispõem mecanismos como programas de sugestões que incentivem os colaboradores a apresentarem ideias, são aspectos que caracterizam organizações com disposição para inovarem. Mas, devido ao tamanho das equipes nas pequenas empresas, muitas vezes, o incentivo à inovação existe, porém não é formalizado e na maioria das vezes não é documentado.

Diante disso, ressalta-se que o desenvolvimento tecnológico é primordial desde o chão de fábrica até o produto finalizado e entregue, pois gera o diferencial competitivo, que possibilita a manutenção no mercado ou a conquista de outros (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011). Desta forma, percebe-se a importância do programa ALI para as empresas, para fornecer ferramentas que auxiliaram na implantação da gestão de inovação, identificado os principais gargalos tecnológicos pertinentes ao perfil do estabelecimento como também na busca por uma maior competitividade no mercado em que atua.

Por fim, podem-se adotar diversas ações de inovação para corroborar a organização, 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); 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).

4 | CONCLUSÃO

Constatou-se que a Empresa M ainda tem um longo caminho a ser percorrido, contudo, esta já dispõe de um planejamento de metas estipuladas que já estão se concretizando. Com o programa ALI, foi possível gerar benefícios a empresa participante, uma vez que a auxiliou na implantação de ações de inovação, desmistificando conceitos, motivando o empresário a aprimorar sua gestão, diagnosticando suas necessidades e soluções para essas.

Inovar-se é o caminho para o sucesso, e a Empresa M está seguindo esse caminho, visto que no Ciclo 2 do radar de inovação, ela já é considerada uma empresa “Inovadora pontual ou Ocasional”, com potencial para melhorar ainda mais. Um dos caminhos indicados para que isso aconteça é descentralizar as tomadas de decisões e delegar mais funções de responsabilidade “com supervisão”.

REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D. **Guia para a Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhorias das dimensões da inovação**. Curitiba: SEBRAE, 2010.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba: SEBRAE, 2008.
- BASADUR, M.; GELADE, G. The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. **Creativity & Innovation Management**, v15, n.1, p.45-62, 2006.
- BENEDETTI, M. H.; **A Inovação como fator de crescimento de pequenos negócios**. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006.
- BESSANT, J.; PAVITT, K.; TIDD, J. (Eds.). **Fatores Fundamentais na Gestão da Inovação**. In: XXVII Simpósio de Gestão da Inovação, 2009.
- CARVALHO, M. do C. N. de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- COSTA, T.L.; SILVA, N.G.A. **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**. In: D’Anjour, M. F.; SILVA, N. G. A.(Org). *Mensurando a inovação: avaliação em mpes participantes do programa agentes locais de inovação*. Natal, SEBRAE/RN, 2016.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**: Coleção Pesquisa qualitativa. Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: Como fazer qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

LEÃO, M. S.; NAVEIRO, R.M. Fatores de Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira no Brasil. **Revista da Madeira**, n. 466, p.1-8, 2009.

OCDE. Organização Para Cooperação Econômica E Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: Finep, tradução português, 2005.

SANTOS, A. B. A.; FAZION C. B.; MEROE, G. P.S. Inovação: Um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração**. PUC-SP, São Paulo, 5.1, n.1, p. 1-16, 2011.

SEBRAE/PR – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Agentes Locais de Inovação: O Projeto**, 2013. Disponível em <<http://app.pr.sebrae.com.br/ali/>>, acesso em 29/08/2019.

SIMANTOB, M. **Guia Valor econômico de Inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

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

ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA PARTICIPANTE DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI), EM RIO BRANCO, ACRE

Data de aceite: 27/11/2019

Samilla Araújo de Farias Aguirre

Agente Local de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9534043849930966>

Antônio Luiz Vieira Neves Filho

Supervisor Sênior do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9015450981314200>

Valéria Rossy Freitas da Silva

Coordenadora Estadual do Programa ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ) e Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), Rio Branco, Acre, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: O principal objetivo do Projeto ALI é promover a cultura da inovação nas empresas, utilizando a inovação como instrumento principal para alavancar os negócios. Pela primeira vez em Rio Branco – Acre, o SEBRAE atendeu instituições de ensino, e observou-se que é uma área de difícil introdução da inovação devido às exigências e normas dos órgãos regulamentadores, mesmo assim

abriu-se um leque de oportunidades para este seguimento na região. O presente estudo é um estudo de caso da evolução da Escola DELTA, fazendo uma comparação da empresa antes e depois do Projeto ALI. O estudo avaliou o grau de gestão e inovação através de dois instrumentos, diagnóstico empresarial e o radar de inovação, sendo um questionário do MPE Brasil, e um diagnóstico de inovação, o radar de Inovação, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptado por Bachmann e Destefani (2008), aplicados em 3 momentos (3 ciclos), cada ciclo em que os diagnósticos são aplicados é seguido de uma devolutiva e um plano de ação onde se propõe as melhorias, após a execução das ações, se repete o ciclo de aplicação de diagnósticos, devolutiva e plano de ação. Comparando o ciclo inicial com o último ciclo foi notável a apresentação dos resultados, que foram significativos ($p < 0,05$) na inovação, corroborando a importância do Projeto ALI nas empresas, contribuindo para sua competitividade e crescimento no mercado, e além disso, provocando interdependência entre a empresa e o SEBRAE, fortalecendo a prática de inovar mesmo após o término do acompanhamento realizado pelo Projeto ALI.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura da inovação, Agentes Locais de Inovação e SEBRAE.

ABSTRACT: The main goal of ALI Project is to

promote the culture of innovation on enterprise, using innovation as the first instrument to boots business. For the first time in Rio Branco - Acre, the SEBRAE attend educational institutions and was noted is an area of hard introduction of innovation owing to the requirements regulatory body, even so, was opened a range of opportunities for this segment in the region. This study is a case study of DELTA School growth's, making a parallel of the enterprise before and after the ALI Project. The study assessed the degree of management and innovation as well as its matureness and growth with the change of cycle. The tool used to measure the degree of innovation and management were two diagnostics, the first of management, being a questionnaire from MPE Brasil, and an innovation diagnosis, or Innovation radar, developed by Sawhney, Wolcoot and Arroniz (2006) and adapted by Bachmann and Destafani (2008), was applied in 3 periods, each cycle in that the diagnoses are applied is followed by a devolutive and an action plan with proposal of improvement, after the action's achievement, the cycle of application of diagnostics, devolutive and action plan is repeated. Comparing the initial cycle with last, was detach the result's presentation, which were significant ($p < 0.05$) in innovation, corroborating the importance of Project ALI in companies, contributing to competitiveness and growth in the market, and also, causing interdependence between the company and SEBRAE strengthening the practice of innovation even after the end of Project ALI.

KEYWORDS: Innovation culture, Local Innovation Agents and SEBRAE.

1 | INTRODUÇÃO

Em Rio Branco- Acre, o Programa Agentes Locais de Inovação – ALI, atende empresas de diversos segmentos desde 2009, todavia, no ciclo 2017-2019 atendeu pela primeira vez o segmento de instituições de ensino. Este por sua vez, mostrou um ambiente ainda rígido em relação à inovação, tendo em vista que escolas são regidas por Instituições reguladoras que fazem uma série de exigências para o funcionamento desses empreendimentos. Mesmo assim, há grande espaço para inovação dentro das instituições de ensino.

O Programa Agentes Locais de Inovação – ALI tem atores pontuais para que o fluxo funcione: O público alvo, que são as micro empresas e empresas de pequeno porte, o Agente Local de Inovação – o ALI, que é preparado para seguir um fluxo de acompanhamento da metodologia proposta, o Consultor Sênior, que acompanha e dá suporte ao ALI, o gestor do programa, que coordena as atividades e controla os fluxo e metas, e o CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) que é uma parceiro do SEBRAE desde 2010 (SEBRAE, 2019). Com estes atores o fluxo é dividido em ciclos, sendo este um fluxo de acompanhamento, no qual a primeira etapa é a adesão da empresa ao programa, em seguida a aplicação dos diagnósticos (um de gestão e um de inovação) e através destes identifica-se

as áreas que precisam de mais atenção , após estes, vem a terceira etapa que é a devolutiva, os resultados dos diagnósticos, logo após, o agente aplica a Matriz de Força e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA) em parceria com o empresário, e por último o agente cria um plano de ação que possa gerar resultados de impacto no negócio, através da inovação, esse orienta e aproxima o empresário aos provedores de soluções que atendam às necessidades elencadas no negócio, este é um ciclo (SEBRAE, 2019).

Segundo o SEBRAE, o Programa criado foi inspirado em três modelos de atendimento, cujo a junção resultou no Programa ALI, o primeiro foi na Índia há um projeto onde determinado número de profissionais levam o assunto da inovação em negócio a uma quantidade de empresas, que estão localizadas nos quarteirões demandados para aqueles profissionais, então, surgiu o modelo das visitas *in loco* no Programa ALI e a quantidade de empresas que o agente atende, o segundo modelo inspirado é o dos agentes de saúde que funciona não somente no Brasil , mas em vários outros países, onde o atendimento de saúde vai até os pacientes é feito um acompanhamento até que se possa garantir a saúde do paciente atendido e diminuir o risco de mortalidade ou maiores problemas e no Brasil podemos citar o Projeto Pastoral da Criança que acompanha gestantes e depois a criança até determinada idade, Este segundo modelo inspira os 30 meses de acompanhamento oferecido dentro do Programa ALI, onde o agente consegue promover a cultura da inovação e acompanhar a empresa , auxiliando-a para que esta gere resultados, o tempo de acompanhamento promove resultados positivos na empresa, aumenta o grau de inovação e diminui o número de gargalos e dificuldades que a empresa tinha antes de participar do Programa (JOST, 2018).

O outro modelo é o extensionista, que é o modelo utilizado pela Empresa Brasileira de Agropecuária, onde os técnicos orientam os produtores em áreas específicas e pré-determinadas e inspirado neste modelo, o Programa ALI delimitou as áreas em que incentivaria a inovação , e atualmente foca na inovação do produto/ serviço, inovação em marketing, inovação no processo e inovação organizacional, esse leque abre muitas oportunidades de transformação para os empresários que são atendidos pelo Programa (JOST, 2018). Com a construção do programa, sendo inspirado de outros projetos, se constitui as características do Programa ALI, um programa gratuito, ativo, onde o ALI vai até a empresa, continuado, com 30 meses de acompanhamento, e especializado, com agente capacitados e orientados por um consultor sênior, que já tem experiência no mercado (SEBRAE, 2019).

Seguindo esta metodologia, os ciclos aplicados e acompanhados mostraram a evolução das escolas e sua aceitação quanto à inovação. O objetivo do presente estudo foi analisar a evolução da inovação no Colégio DELTA pelo Programa ALI em Rio Branco – Acre, observando os resultados das propostas e sugestões de ações

de inovação e gestão.

2 | MÉTODOS

O presente estudo é baseado em uma pesquisa de campo, durante 24 meses, utilizando o diagnóstico MPE Brasil e o radar de inovação como principais instrumentos de pesquisa no Colégio DELTA em Rio Branco - Acre, atendida pelo Programa ALI, sendo o radar uma das principais ferramentas utilizadas pelo ALI na identificação do grau de inovação da empresa. No período de 2017-2019 o diagnóstico MPE Brasil e o radar de inovação foram aplicados três vezes, sendo a primeira aplicação (R0) uma avaliação do grau de inovação da empresa dos últimos 3 anos sem a intermediação do SEBRAE, através de Programa como o ALI. Na segunda aplicação (R1) os resultados do radar evoluem de acordo com a execução de ações acordadas no primeiro plano de ação, e na terceira aplicação (R2) avaliando os resultados das ações propostas no segundo plano de ação. A aplicação do Diagnóstico MPE Brasil e radar de Inovação é pessoal e *in loco*, na empresa, sendo o diagnóstico estruturado com 36 perguntas distribuídas em 8 áreas (Liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados) e o radar de inovação um questionário estruturado em 13 dimensões (Dimensão Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede), que são temas relacionados a inovação, além do questionário há também evidências documentais e observação do comportamento na empresa.

As 8 áreas do diagnóstico são avaliadas de forma individual e geral, demonstrando uma pontuação em percentual de 0 a 100%, e as 13 dimensões do radar de inovação são avaliadas de forma individual e geral, demonstrando a pontuação através de scores 1, 3 e 5, sendo 1 a menor avaliação e 5 a maior avaliação. Para a análise estatística utilizou-se o Teste Matched-Pairs com o Software GraphPad Prism 5.0, para comparar o grau de inovação do radar 2 em comparação com o radar 0, sendo significativo quando $p < 0,05$.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Gestão do colégio delta antes e depois do ali

Os resultados apresentados na tabela 1 mostram a evolução na gestão da empresa do ciclo 2 em relação aos ciclos 0 e 1, mostrando a pontuação em cada uma das áreas e o crescimento em percentual ao final do ciclo 2.

Critérios do MEG	Pontuação Máxima	Pontuação Ciclo 0	Pontuação Ciclo 1	Pontuação Ciclo 2	% do Ciclo 2
Liderança	15,00	4,88	13,76	15	100
Estratégia e Planos	9,00	3,73	9,00	9,00	100
Clientes	9,00	3,51	7,74	9,00	100
Sociedade	6,00	2,60	6,00	6,00	100
Informações e Conhecimentos	6,00	3,16	6,00	6,00	100
Pessoas	9,00	4,32	8,55	9,00	100
Processos	16,00	8,40	12,00	16,00	100
Resultados	30,00	0,00	0	0	0
Total	100,00	63,05	67,93	70,00	70,00%

Tabela 1. Diagnóstico Empresarial dos ciclos 0, 1 e 2 aplicados na Escola DELTA

A tabela acima elenca 8 temas, sendo estes as 8 áreas trabalhadas pelo Modelo de Excelência da Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade (MEG, 21ª edição). Os resultados apresentados mostram que desde o ciclo inicial o negócio já apresentava uma gestão consolidada e com menor eficiência em áreas pontuais, os quais foram ajustadas nos ciclos seguintes. Essa gestão harmônica foi sendo construída ao longo de 20 de anos no mercado. Apesar de ter bons resultados na maioria das oito áreas de gestão os resultados não foram norteados pelo questionário do Mpe – Brasil, a construção da administração do negócio foi constituída a partir das necessidades e demandas que surgiam. As oito áreas são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimentos, Pessoas, Processos e Resultados. Estas áreas seguem a lógica de sucesso, onde a sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos clientes, e à atuação de forma responsável na sociedade e nas comunidades com as quais interage. De posse dessas informações, a liderança formula as estratégias e estabelece os planos de ação e metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados. As pessoas (que trabalham na empresa) devem ser capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os processos sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos, investimentos e riscos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, a fim de que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos (MPE BRASIL, 2016).

A tabela 1 mostra que já havia gestão estruturada na empresa, contudo, nota-se nesta que o primeiro ciclo apontava quatro áreas, as quais demandavam ajustes

pontuais, sendo estas: liderança, pessoas, clientes e processos. Pensando nisto, o plano de ação trabalhado foi para fortalecer os temas citados, pois apresentava uma pontuação menor devido à realidade encontrada, e para chegar ao resultado elevado no plano de ação foram elencadas as seguintes ações: No tema Liderança e Pessoas foi trabalhado dois treinamentos para a liderança e para introduzir a capacitação específica de função e de forma continuada, a empresa adquiriu uma plataforma virtual, no qual contempla mais de mil cursos nas diversas áreas que atuam no Colégio DELTA. Isto não somente, gerou unidade no time, como também a melhora significativa nos diversos departamentos e dentro das turmas da escola.

No tema Clientes, ações foram para trazer força e continuidades em propaganda com outdoors, promovendo assim uma visualização maior em pontos estratégicos, contratou uma empresa para gestão das redes sociais e aderiu um software que criou uma proximidade com os pais dos alunos, passando as informações de forma mais rápida. Em processos foi o aperfeiçoamento da gestão de compras, que por sua vez promove diminuição de custos, melhor aproveitamento da matéria prima, negociação com fornecedores e a consultoria de mapeamento de processos trouxe uma eficiência e qualidade nesta área, não limitando apenas a gestão, mas inovação em processos, que será tratado adiante. Assim, no ciclo seguinte, através do diagnóstico empresarial, o Colégio DELTA alcançou a pontuação máxima (exceto na área de Resultados, devido preservação de dados confidenciais), fortalecendo a gestão do negócio.

Assim, anota-se que as áreas fundamentais de gestão são praticadas no Colégio DELTA corroborando assim na condição estrutural para inovar, conforme é explanado nas políticas gerais da inovação descrita no Manual de Oslo (2005). Dessa forma, mesmo que as ações estruturadas de gestão não sejam ações de inovação, contribuem e solidificam uma base para começar a inovar. Por esta razão, que os resultados mostraram um alto crescimento na área de inovação, pois havia uma base. Isto mostra que apesar da inovação ser acessível para qualquer negócio, o impacto que ela trás depende da estrutura organizacional que a empresa possui, pois não há como inovar quando a empresa ainda não sabe onde quer chegar, nem quando não se conhece seu público e não tem um time alinhado. É necessário ter direção e controle para inovar.

3.2 A inovação do colégio delta antes e depois do ali

A tabela 2 mostra a evolução da inovação do ciclo 2 em relação ao ciclo 0 e 1 do Colégio DELTA, e a figura 1 mostra os resultados numa representação visual da evolução dos ciclos.

Dimensões	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2
Oferta	2,3	2,3	3,7
Plataforma	3	3	5
Marca	4	4	4
Clientes	2,3	4,3	5
Soluções	1	5	5
Relacionamento	3	4	4
Agregação de Valor	1	1	1
Processos	1,7	3,3	3,3
Organização	1,7	4,3	4,3
Cadeia de Fornecimento	3	3	3
Presença	1	3	3
Rede	5	5	5
Ambiência Inovadora	3,3	4,3	5
Grau de Inovação Global	2,49(±1,13)	3,58(±1,09)	3,95(±1,13)***

Tabela 2. Grau de Inovação Global dos ciclos 0, 1 e 2 aplicados no Colégio DELTA

Wilcoxon matched-pairs: ***p<0,001.

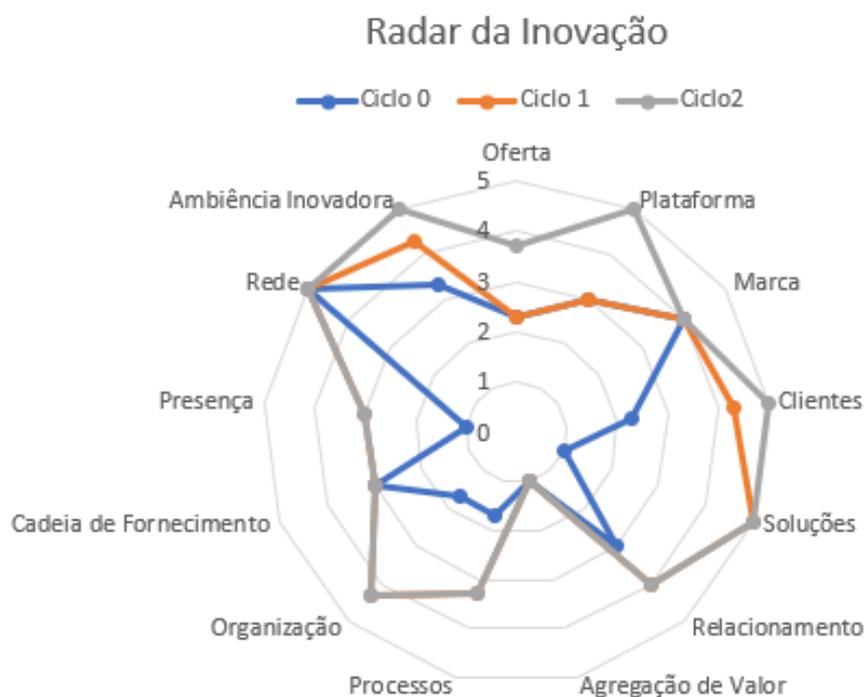


Figura 1. Evolução da inovação nos ciclos 0, 1 e 2 do Colégio DELTA.

Observando a afirmação do Manual de Oslo, o Colégio DELTA melhorou significativamente os seus serviços, com a implementação de novos métodos,

aperfeiçoando processos organizacionais e no marketing. Todavia, antes de adentrar nas ações de inovação e seus efeitos, vale elencar quais desafios a empresa enfrentava antes do ALI, pois assim pode-se fazer uma analogia e mensurar quão positivo foi o Projeto ALI para a empresa.

3.2.1 Os desafios e suas implicações

Os desafios do Colégio DELTA foram pontuados na Matriz de Forças, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças (Matriz FOFA ou SWOT em inglês), onde em fraquezas e ameaças foram pontuados os seguintes desafios: Marketing (com foco em propaganda), nenhuma padronização nos processos internos e documentações dos mesmos, falta de qualidade e diferencial no atendimento, pouquíssima ou nenhuma capacitação específica de função tendo em vista que a empresa tem vários departamentos com prioridades e funções distintas, marca não registrada, inadimplência e tributação. Estas áreas não afetam apenas o setor correspondente, mas causam um espelhamento nos departamentos interligados direta e indiretamente, o que causa um enfraquecimento em cadeia:

- No desafio do marketing, os reflexos de quando a divulgação da empresa não é efetiva são: Perca ou não aproveitamento potencial da fatia de mercado, abrindo um espaço maior para o concorrente que está investindo na promoção própria, com isso, não se preenche todas as vagas e então a empresa dá lugar a programas como o Educa mais Brasil, onde a empresa não recebe o valor cheio das mensalidades ou perde de um a duas mensalidades, reduzindo ou anulando seu lucro para que não haja falta de coro, o que não apresenta vantagem já que os fins visam o lucro. Além de não ter clientes em sua capacidade máxima, a empresa não constrói sua autoridade no mercado. O Colégio DELTA já é bem conhecido no mercado, todavia havia informações relevantes contidas que fortalecem a autoridade do mesmo, como por exemplo a quantidade de alunos do ensino médio que conseguiam entrar na universidade pública, os programas exclusivos que agregam valor ao ensino, e todos estes atributos estavam “escondidos”.
- Como capacitar pessoas com funções distintas? Quanto custa? Este era um dos desafios do Colégio DELTA. Os treinamentos generalizados eram eficientes para parte dos colaboradores, a que poderia aplicar o treinamento em seu setor. Por exemplo: um treinamento em atendimento ao público não serve para financeiro, assim como um treinamento em planilhas inteligentes não servem para professores ou recepcionistas, mas personalizar esses treinamentos parecia uma solução cara. Dessa forma, os setores que não podem ser contemplados ou que são menos contemplados com treinamentos apresentavam um baixo resultado nas entregas, não entregando e realizando tarefas com a excelência esperada,

mais um fator que causa desalinhamento.

- Inadimplência é um problema interno causado por fatores externos, o qual a empresa não consegue controlar, mesmo assim isso causa déficit na empresa, desfalques que são supridos pelo que deveria ser o lucro da empresa. O desafio, além de negociar esses clientes, é destinar e pagar pessoas para fazer este trabalho sem saber se haverá o retorno. Este desafio reflete no financeiro em primeiro lugar, e então o financeiro pode restringir a redução de benefícios, bonificação, ou segurar contratações, reduzir investimento em treinamento e assim vai atingindo diversas áreas.
- O desafio nos processos é semelhante ao desafio em atendimento e gestão de pessoas, mas, numa escala maior, pois os mesmos gargalos encontrados no recrutamento, padronização e treinamento se repetem em todos os outros departamentos, pois o modus operante é relativo, fazendo com que todos os processos tenham um desempenho diferente e se muda o colaborador, muda a forma de operar aquele procedimento, então a empresa trabalhava em conjunto, com o mesmo objetivo, mas entregando à sua própria maneira, havendo propósitos únicos, mas sem sinergia, correndo riscos o tempo todo e essa atenuação atinge fortemente todos os departamentos e setores, exceto a entrega do serviço principal que é a educação, pois é estruturada e padronizada por um sistema nacional de ensino.
- O desafio do atendimento no Colégio DELTA apresentava os gargalhos mais comuns nas empresas de forma geral iniciando no recrutamento e seleção de pessoal, pois essa área tem suas dificuldades ao contratar alguém, nunca há total certeza de que a pessoa realmente corresponde ao perfil desejado, não há padronização no atendimento e nem treinamento estruturado e contínuo, com isso, o atendimento torna-se “pessoal”, cada colaborador atende do seu jeito, com suas percepções de atendimento, o que gera colaboradores muito bons e colaboradores muito ruins no atendimento, pois não há um nivelamento, e isso espelha diretamente no cliente, pois cada cliente vai sentir e receber de uma maneira diferente, podendo gerar um alto grau de satisfação para uns e um baixo grau de satisfação para outros, outro fator é a dependência que o cliente cria com determinados colaboradores, que estes porventura sendo desligados da empresa deixam estes clientes “órfãos” pois se apegaram ao atendimento daquele funcionário.

Os desafios pontuados acima não afetam apenas o setor correspondente, mas um efeito em cadeia nos outros que estão interligados, pois a empresa é um corpo. O lado positivo é que a solução de um desafio também produz em efeito cascata, implantando uma ação e resolvendo vários desafios.

3.2.2 inovação no colégio delta e seu reflexo

Apresentados os desafios da empresa, agora serão apresentadas as soluções inovadoras propostas nos planos de ação do Projeto ALI e como refletiram. É importante ressaltar que muitas soluções de inovação foram consolidadas por ações de gestão, citadas anteriormente. A inovação no Colégio DELTA aconteceu da seguinte forma: Havia vários gargalos em processos, inadimplência, liderança e gestão de pessoas, marketing, gestão de compras e houve várias soluções que se enquadraram na inovação conceituada no Manual de Oslo (OSLO, 2005), alicerçadas na gestão.

O desafio no marketing foi facilmente convertido para uma força da empresa, contratando um profissional com expertise em marketing e rede social para ficar nas plataformas de redes sociais. Todavia o diferencial nessa área foram os panfletos externos e internos informativos, que compartilham as informações dos diferenciais que a escola oferece, suas certificações, seus projetos independentes como o Programa Jovens Empreendedores e Projeto “Leitores Brilhantes, Escritores Fascinantes”, suas parcerias, as plataformas de aperfeiçoamento de seus professores, enfim informações que agregam valor à escola e que antes ficavam ocultas, externando a qualidade que a organização e que o público-alvo, parte dos clientes e sociedade, não tinham o conhecimento. Esse panfleto tem impacto no marketing para a captação de novos clientes, porém, o impacto é mais grandioso para o cliente, pois proporciona a fidelização, a cada ano o pai se sente mais seguro e troca seu filho, pois tem total convicção da qualidade e diferencial oferecido a ele, e essa convicção é passada para seus grupos de contato, promovendo a tão falada divulgação “boca a boca” que tem efeitos imensuráveis.

Como capacitar pessoas com funções distintas? Quanto custa? A solução para este desafio foi sem dúvidas impactante, pois gerir as pessoas já é um desafio, mas, inovar é com toda certeza é utopia para muitos empresários. Foram trabalhadas 3 ações específicas e assertivas, iniciando com dois treinamentos gerais sobre liderança no primeiro ciclo, o que promoveu mais união na organização e sinergia no time, em um segundo momento a empresária adquiriu uma plataforma de treinamentos online com cursos e qualificação nas mais diversas áreas que contemplam as profissões exercidas na organização, para isso, a empresária inseriu a participação de todos os colaboradores no planejamento mensal da empresa, onde são escolhidos os temas a serem estudados, e ao final do mês é obrigatório a entrega de um relatório sobre a aprendizagem do curso anexado ao certificado de conclusão, além disso, a empresária escolhe um tema comum à maioria dos colaboradores e promove oficinas, para assim potencializar o aprendizado e gerar proximidade e sinergia no grupo.

A terceira ação foi uma consultoria SEBRAETEC em *Design Thinking*, que é inteiramente focada no cliente e será comentada adiante, todavia culminou todo esse trabalho iniciado com as pessoas, pois toda a equipe entrou num processo de imersão para olhar o cliente e resolver o problemas emergentes da escola, e este trabalho desatou três nós: trouxe a motivação que estava ausente na liderança e liderados, pois o mapa da empatia foi trabalhado internamente e isso influenciou na forma de liderar e como liderar o time; trouxe uma visão sistêmica, fazendo com que todo o grupo olhasse para o cliente entendendo-o e agindo de forma empática; e por fim a integralização de todos os colaboradores numa atividade que poderia ter sido elitizada, transformou a empresa num único corpo quando o treinamento trouxe à tona os dois lados da moeda – o colaborador e o cliente. Sem dúvidas uma inovação sistemática.

Uma empresa com alto grau inadimplência atinge tudo que é relacionado a investimento, retenção de custo e bonificação, como explanado anteriormente. A resolução deste gargalo foi simples e pontual: A criação de um departamento de cobranças, sendo importante ressaltar que foi um departamento instituído de forma estruturada, coordenado por um colaborador com 8 anos de experiência na área de cobranças e com todo o mapeamento do processo cobranças, bem como seus documentos relevantes. Não foi algo informal, feito com pessoalidade e informalidade, o departamento foi estruturado da forma correta já na sua abertura. E processos alinhados trás eficiência e eficácia, resultando na diminuição dos débitos criados. A empresa recuperou e recupera seus débitos mais rapidamente do que antes da instituição do setor.

Quando não se tem controle do processo não há clareza de quem faz, como faz e em quanto tempo; não sabe onde estão os gargalos e então segue com uma ou mais deficiências de fluxo no trabalho gerando mais desgaste na mão de obra, insatisfação do cliente, dentre outros ou muda várias atividades que apresentam sintomas de um problema sem identificar a raiz e sem essa exatidão o problema não é resolvido apenas melhorado a curto prazo, podendo causar aumento nos custos e desalinhamento de um processo que estava funcionando bem.

Houve a implementação de métodos e processos na área administrativa, nomeando departamentos com responsabilidades, prioridades e entregas, e em cada um destes instituiu a estrutura funcional de todas as tarefas, criando os POP's (Procedimento Operacional Padrão). Com a elaboração destes mapas, a empresa conseguiu:

- Controlar as operações, sabendo o seu prazo, o passo a passo e não somente controlar, mas com a visão ampla dos processos;
- O gestor consegue identificar os gargalos que podem surgir com o passar do tempo e readaptar de forma rápida a tarefa vigente e então retomar o

fluxo, pois tem visão panorâmica do processo;

- Sabe quais as atividades que agregam valor e então aloca os recursos de forma correta, reduz custos, prioriza as tarefas chaves e enxuga as menos produtivas;
- Conhece os indicadores que aumentam a qualidade do serviço, gerando segurança para o gestor e qualidade para o cliente;
- É capaz de criar um fluxo de comunicação mais assertivo com a equipe que faz partes dos processos e conseqüentemente elimina grande parte de erros técnicos;
- Segundo Peter Drucker “A Eficiência consiste em fazer certo as coisas: geralmente está ligada ao nível operacional, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menos orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc. Já a eficácia consiste em fazer as coisas certas: geralmente está relacionada ao nível gerencial”. Assim, com os fluxos mapeados a empresa deixa de atuar com eficiência (o que já praticava antes do ALI) e passa a atuar com eficácia, pois não somente executa as tarefas de forma operacional, mas atua com cunho gerencial, coordenando, controlando, dirigindo e readaptando os fluxos quando necessário.

Com todas essas mudanças que o mapeamento de processos promoveu, há como não atingir todas as áreas da empresa? Na área administrativa, gestão de pessoas, financeiro, atendimento ao cliente, marketing, logística, entrega do serviço, tudo ganhou uma nova roupagem, pois o que era invisível, empírico, ganhou um caminho, uma expectativa, padronizou, nivelou e não há mais ações independentes, desligadas ou à parte do que foi estabelecido e assim a empresa cresceu alinhada e desenvolvendo uma coadjuvação.

Ao falar em atendimento, a empresa desenvolveu um novo diferencial, pois mapeou e se colocou no lugar do cliente. Para isso, foi contratada a consultoria SEBRAETEC Design de Serviço que segundo Caderno Técnico 4.0 do SEBRAE visa soluções criativas e inovadoras para experiências de uso e de âmbito emocional aos clientes. Neste contexto a empresa passou a trabalhar o *design thinking*, trazendo o mapa de empatia, jornada do cliente para que fosse possível mapear suas dores e assim criar as soluções personalizadas à sua persona, e não somente criar solução, mas o surpreender, utilizando-se da técnica da Disney para encantar seus clientes. Isso promoveu uma revolução no atendimento, pois não é o padrão de um atendimento robotizado, mas sim o olhar empático de cada colaborador para o cliente, atendendo-o de forma humanizada, pois se criou um comportamento diferente, que é algo independente de onde e com quem o colaborador esteja. Esta também foi uma inovação sistemática.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após adesão ao Projeto ALI pode-se observar nos gráficos e na imagem, a evolução e os resultados significativos que o primeiro plano trouxe a empresa. Os resultados do ciclo 2 apontam que há um alto grau de inovação na empresa, passando de uma empresa focada em gestão, não inovadora, para uma empresa inovadora pontual, bem próxima de ser inovadora sistêmica.

Como ressaltado no texto, essa competência na gestão organizacional da empresa serviu como uma base fundamental para que a inovação fosse trabalhada de forma potencializada. Analisados os desafios que a empresa enfrentou, foram contemplados os temas que refletiam tal dificuldade, entendendo que um problema ou fraqueza não atinge apenas a área em que se originou. Todavia, as soluções destes problemas, através de ações de inovação e gestão, também impactaram positivamente vários setores, um efeito cascata, criando uma solução que afeta a empresa em várias escalas.

Com os resultados apresentados ao final ciclo 2 nota-se que a empresa DELTA abraçou a cultura da inovação, o que a torna mais ativa, aberta a mudanças e conseqüentemente mais competitiva no mercado. Os resultados positivos mostram que o Projeto ALI atuou como um pioneiro na introdução da cultura da inovação, e que a empresa tem condições de caminhar buscando constantes melhorias e essa busca é importante para que ela se mantenha em posição competitiva no mercado. A inovação é imprescindível nos negócios atualmente.

Este *case* mostra a importância que o Projeto ALI tem para as micro e pequenas empresas, pois as mudanças do mercado vão obrigando o empresário e se reinventar, mas não de forma estruturada e muitas vezes com a visão distorcida do que é inovação. Um ALI consegue desmistificar o que é inovação e mostrar o caminho a ser trilhado, apresentando soluções e ferramentas que auxiliam o negócio no processo de inovação. E mesmo com o encerramento do Projeto, o empresário já sabe por onde começar, buscar o SEBRAE sempre que sentir necessidade, pois o ALI também cria uma ponte entre a empresa e este, criando um relacionamento a longo prazo, o Projeto ALI abre portas com este cliente e através da promoção da cultura da inovação, atinge os resultados do negócio promovendo mais competitividade.

REFERÊNCIAS

MPE BRASIL. **Questionário de auto avaliação ciclo 2016**. Disponível em <<https://mail.google.com/mail/u/0/#search/meg/FMfcgxmZTcGZSfbLjHKwfjqQvctrjNWM?projector=1&messagePartId=0.1>>, acesso em 12/11/2019.

UC SEBRAE. **Material de Estudo da Capacitação ALI**. Disponível em <<https://uc.sebrae.com.br/pagina/material-de-estudo-da-capacitacao-ali>>, acesso em:12/11/2019>, acesso em 12/11/2019.

FINEP. **Manual de Oslo**. Disponível em <http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf>, acesso em: 13/11/2019.

SEBRAE. **Caderno Técnico 4.0**. Disponível em <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/12/Caderno-T%C3%A9cnico-4.0.pdf>>, acesso em 13/11/2019.

ANDREAZI. **A diferença entre eficiência e Eficácia**. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia-de-uma-vez-por-todas>>, acesso em 13/11/2019.>, acesso em 12/11/2019.

CARVALHO, G.D.G. et al. **Radar da Inovação Como Ferramenta para alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/82750631.pdf>>, acesso 20/11/2019.

AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI) ATUANTES NO ESTADO DO ACRE: PRINCIPAIS DESAFIOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

Data de aceite: 27/11/2019

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Orientador no Programa ALI (SEBRAE/CNPQ), Rio Branco, Acre, Brasil; Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC).

<http://lattes.cnpq.br/9039045470818040>

RESUMO: O Programa Agentes Locais de Inovação, possibilitar que o pequeno negócio aumente a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções simples e inovadoras, promovendo a prática continuada nos pequenos negócios. O presente estudo teve como objetivo demonstrando os principais desafios enfrentados pelos ALI do Acre, no ciclo 2017-2019, indicando soluções e perspectivas futuras. Trata-se de uma análise crítica de caráter qualitativo. Constatou-se que o programa ALI no Acre está sendo bem-sucedido. Apresenta sim alguns pontos que podem ser melhorados, porém todos passíveis de correção e a maioria já será resolvido com a nova metodologia de 8 meses, que entrará em vigor com o novo ciclo que irá iniciar em 2020.

PALAVRAS-CHAVE: ALI, SEBRAE e CNPQ.

ABSTRACT: The Local Innovation Agents Program enables small businesses to increase value capture by creating and delivering simple

and innovative solutions, promoting continued small business practice. This study aimed to demonstrate the main challenges faced by Acre ALI in the 2017-2019 cycle, indicating solutions and future perspectives. It is a critical analysis of a qualitative character. The ALI program in Acre has been found to be successful. It does have some points that can be improved, but all are amenable to correction and most will already be resolved with the new 8-month methodology, which will come into force with the new cycle starting in 2020.

KEYWORDS: ALI, SEBRAE and CNPQ.

1 | INTRODUÇÃO

O conceito de inovação, de acordo com Schumpeter (1934), enquadra-se no cerne da mudança e do desenvolvimento econômico e, quando utilizado estrategicamente, abre caminhos para novos mercados e torna uma empresa mais competitiva (ARAÚJO; ARAÚJO, 2015). A inovação está presente nas mais diversas áreas da sociedade; contudo, cada área adota perspectivas e teorias diferentes. Tais teorias denotam a importância do desenvolvimento de questões de mensuração, como, por exemplo, por que as empresas precisam inovar e quais são as razões e os

principais fatores que motivam ou dificultam o desenvolvimento da inovação em um determinado momento da sociedade (SAMPAIO, 2017).

Com o objetivo de gerar ambientes propícios à inovação no interior das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolveu o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), visando fomentar a cultura da inovação no ambiente de MPEs (SILVA, 2007).

O Programa ALI utiliza o Radar da Inovação, que é uma medida de maturidade do processo de inovação para as pequenas empresas, com base em seus processos, resultados e na importância dada ao conhecimento como ferramenta que visa à competitividade. Dadas as características das pequenas empresas, a metodologia considera quaisquer inovações de produto por saber que este é um primeiro passo dado pelo empresário no uso do conhecimento de produto e de mercado, com o objetivo de aumentar a competitividade. Além dos aspectos tecnológicos, o Radar da Inovação também leva em conta a adoção de práticas de gestão que são comuns nas organizações maiores, e que, nas pequenas empresas, representam alguma novidade. Finalmente, o Radar da Inovação avalia o quanto o ambiente é propício à inovação (SANTOS, 2017). Porém mesmo uma metodologia tão inovadora pode ser melhorada, sendo assim o presente estudo teve como objetivo demonstrando os principais desafios enfrentados pelos ALI do Acre, no ciclo 2017-2019, indicando soluções e perspectivas futuras.

2 | MÉTODOS

Trata-se de uma análise crítica de caráter qualitativo, demonstrando os principais desafios enfrentados pelos ALI, indicando soluções e perspectivas futuras.

A análise foi realizada por meio de observação direta, convivência e conversas com 8 ALI, que atuam nos municípios de Rio Branco, Cruzeiro do Sul, Tarauacá, Feijó, Sena Madureira, Brasiléia e Epitaciolândia, no período de agosto de 2018 a novembro de 2019.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante a presente pesquisa foram observados alguns desafios pelos ALI, conforme especificados abaixo:

No ciclo 2017/2019 do projeto ALI no Acre, foram atendidas um total de 7 municípios (Rio Branco, Cruzeiro do Sul, Tarauacá, Feijó, Sena Madureira, Brasiléia e Epitaciolândia). A maioria desses municípios ainda não possuem um escritório do

SEBRAE, e esse foi um fator negativo para a realização do projeto. Uma alternativa para isso é abrir novos escritórios do SEBRAE, ou centralizar o projeto nos municípios que já possuem (isso também resolveria o problema de acesso limitado a internet, em alguns municípios distantes).

O programa ALI é multiprofissional, tanto na formação acadêmica dos agentes, como no perfil das empresas, possuindo segmentos diferentes e conseqüentemente demandas diferentes. Isso fez com que alguns dos agentes tivessem dificuldades para atuar junto as empresas. Algumas das alternativas para essa situação são:

1º. Limitar as áreas de formação para se inscrever no edital, selecionando assim, profissionais com mais perfil de gestão;

2º. Aceitar profissionais com mais tempo de formação acadêmica ou realizar mais capacitações e treinamento para o programa ALI, visto que parte do treinamento inicial de 30 dias foi o próprio processo de seleção dos agente. Entre as capacitações indicadas pelos agentes estão “Capacitações sobre o funcionamento e as soluções disponíveis no Sebrae, Capacitações sobre Inovação na prática e Capacitações sobre gestão empresarial”;

3º. Dentro do possível, que o agente atue dentro de um único seguimento das empresas, ou o mínimo possível e que sejam de áreas afins, como por exemplo “restaurantes e lanchonetes”. Sendo indicado também menos empresas por Sênior para que o acompanhamento possa ser mais especializado.

Foi disponibilizado uma boa quantidade de cursos para os empresários, porém foi solicitado por alguns um calendário anual com as principais capacitações, o que auxiliaria os empresários a se planejarem para participar. Esse calendário é claro que pode ser flexível, podendo ser inserido novos treinamentos de acordo com a demanda do estado do Acre. Nesse mesmo sentido também pode melhorar ainda mais o atendimento, com a parceria do SEBRAE com outros provedores de soluções, para auxiliar nas ações que ainda não podem ser executadas pelo SEBRAE.

Foi observado uma imaturidade de algumas empresas do Acre em inovar “sem perfil inovador”. Sendo relatado (principalmente nos municípios menores) dificuldades locais, tais como região pouco desenvolvida, onde o empresário ainda não tem objetivo de “muito crescimento”, principalmente devido a cidade ser pequena e a concorrência reprimida, ocasionando assim uma “falta de comprometimento de alguns empresários”, o que comprometeu o resultado de algumas empresas. Sendo indicado então no momento da escolha das empresas participantes do projeto, observar se os empresários realmente querem participar do projeto e se estão dispostos a mudar “velhas condutas” para que ocorra a inovação.

No ciclo 2017/2019 os ALI do Acre, ainda estavam utilizando um sistema antigo de gestão do projeto, sistema esse que ficava diversas vezes “fora do ar”, o que conseqüentemente, influenciou na demora da validação dos documentos no sistema.

Isso já foi resolvido, com a criação de um novo sistema, e os próximos ALI já estarão usufruindo deste.

No ponto de vista de pesquisa, foi constatado pouca experiência dos agentes. A maioria não tinha feito Iniciação Científica, sendo que alguns tinham pânico em ouvir a palavra “artigo científico”. Então mesmo que no final dos 3 anos, os resultados apresentados pelos agentes foram considerados bons, é evidente que se estes já tivessem uma experiência prévia, o material seria ainda melhor. Sendo assim são indicados nos próximos processos seletivos, uma análise de currículo, valorizando ainda mais “com pontuação extra” para alunos que tenham experiência em pesquisa, tanto com Iniciação Científica, como com publicação de Artigos, Livros, Capítulos de Livro e Resumos em evento.

Outra ação que pode potencializar ainda mais a escrita do artigo, é a realização de um seminário no meio tempo e outro na conclusão das atividades, com apresentações de trabalhos e compartilhamento de experiência, podendo auxiliar com a resoluções de problemas, de casos semelhantes também ocorrentes em outras regiões.

Muitos dos pontos indicados acima já foram observados e corrigidos pelo SEBRAE, sendo criada uma nova metodologia com duração de 8 meses (Figura 1), que será implantada já no próximo ciclo do Projeto ALI.

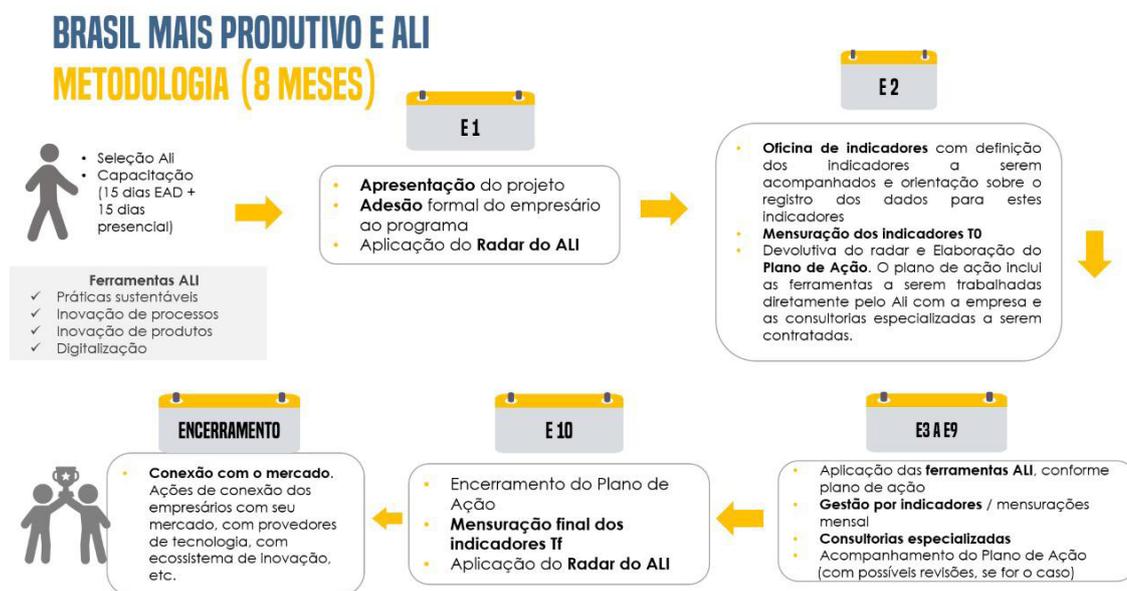


Figura 1. Nova metodologia do programa ALI.

O novo modelo do programa ALI tem como objetivo potencializar e agilizar ainda mais os resultados do programa, este que está sendo importante para o estado do Acre, fazendo atendimento in loco às empresas e de forma gratuita, auxiliando as mesmas a melhorar tanto no quesito gestão como de inovação.

4 | CONCLUSÃO

Constatou-se que o programa ALI no Acre está sendo bem-sucedido. Apresenta sim alguns pontos que podem ser melhorados, porém todos passíveis de correção e a maioria já será resolvido com a nova metodologia de 8 meses, que entrará em vigor com o novo ciclo que irá iniciar em 2020.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, A. K.; ARAUJO, R. M. A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante. **CULTUR-Revista de Cultura e Turismo**, v.7, n.3, p.176-196, 2015.
- SANPAIO, R.R. Análise e experiência do programa agentes locais de inovação – ciclo 3. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios.**, v.4, n.4, p.22-35, 2017.
- SANTOS, C.C.R. Análise e experiência geral do programa agentes locais de inovação referente ao ano de 2016. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios.**, v.4, n.4, p.36-45, 2017.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, translated from the German by redvers opie.** New Brunswick; London: Transaction Publishers, 1934.
- SILVA, N. G. A. Agentes locais de inovação: análise da efetividade do programa nas pequenas e médias cidades (Rio Grande do Norte). **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios.**, v.4, n.4, p.6-21, 2017.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Valéria Rossy Freitas da Silva - Graduada em Geografia pela UDESC, possui especialização em Administração de Empresas com ênfase em Sustentabilidade e MBA em Gestão Pública. É Analista de Projetos do Sebrae No Acre.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti - Bolsista de Extensão no País do CNPq - Nível AS. Docente da Universidade Federal do Acre (UFAC), possui graduação em Ciências Biológicas pelo Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná - CEULJI/ULBRA (2007), Especialista em Didática e Metodologia do Ensino Superior, Mestre em Genética e Toxicologia Aplicada pela Universidade Luterana do Brasil - ULBRA (2011), Doutor em Biologia Experimental pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Agente Local de Inovação 1, 2, 6, 7, 8, 10, 17, 19, 20, 21, 28, 29, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 48, 49, 50, 51, 59, 60, 61, 62, 69, 70, 75, 76, 77, 78, 91, 93, 103, 104, 105, 113, 115, 116, 125, 126, 134, 135, 136, 138, 144, 145, 146, 147, 160, 161, 164

ALI 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 68, 69, 70, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 124, 126, 127, 128, 129, 135, 136, 138, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 153, 155, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164

Amazônia ocidental 1, 6, 53, 115, 117, 126

C

CNPQ 1, 6, 8, 19, 29, 37, 38, 50, 60, 69, 76, 91, 104, 115, 126, 127, 135, 146, 147, 160

Competitividade 9, 10, 21, 30, 44, 48, 49, 51, 52, 61, 62, 70, 78, 89, 102, 103, 115, 116, 121, 127, 137, 143, 145, 146, 158, 161

Crescimento 8, 9, 14, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 35, 37, 39, 48, 56, 58, 60, 61, 66, 78, 91, 92, 94, 97, 98, 99, 102, 103, 109, 115, 121, 124, 126, 127, 139, 141, 144, 146, 149, 151, 162

Cultura da inovação 10, 11, 20, 21, 26, 27, 37, 38, 44, 47, 48, 50, 52, 54, 61, 70, 73, 74, 75, 77, 91, 116, 119, 128, 131, 146, 148, 158, 161

D

Desenvolvimento 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 29, 30, 31, 37, 38, 50, 51, 54, 58, 60, 61, 67, 69, 76, 77, 78, 79, 84, 89, 91, 93, 95, 99, 102, 104, 105, 112, 113, 115, 116, 119, 121, 126, 127, 131, 133, 135, 136, 143, 145, 146, 147, 160, 161

Diagnóstico 2, 10, 22, 32, 33, 35, 38, 39, 40, 52, 54, 63, 64, 72, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 89, 91, 93, 94, 96, 97, 104, 105, 107, 108, 109, 111, 112, 116, 117, 121, 122, 125, 126, 129, 130, 135, 137, 138, 139, 146, 149, 150, 151

Diagnóstico empresarial 33, 39, 52, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 89, 91, 93, 94, 96, 97, 108, 111, 117, 126, 129, 130, 135, 138, 139, 146, 150, 151

Dimensão 2, 8, 11, 22, 23, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 40, 47, 50, 52, 55, 56, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 69, 71, 79, 80, 86, 94, 96, 98, 99, 100, 101, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 119, 120, 121, 123, 130, 131, 132, 135, 140, 142, 143, 149

E

Empresarial 18, 19, 30, 33, 35, 39, 47, 48, 52, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 97, 99, 103, 104, 106, 107, 108, 111, 112, 117, 119, 122, 126, 129, 130, 133, 135, 138, 139, 146, 150, 151, 162

Empresas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 102, 103, 104, 105, 112, 113, 115, 116, 117, 119, 120, 125,

126, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 143, 145, 146, 147, 148, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165

Escolas 37, 39, 40, 44, 45, 46, 47, 147, 148

F

Frigorífico 76, 79, 81, 83, 86, 87, 88

G

Gestão 1, 2, 6, 9, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 43, 44, 45, 46, 47, 54, 57, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 133, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 143, 144, 146, 147, 149, 150, 151, 154, 155, 157, 158, 161, 162, 163, 165

Gestão e programa ALI 104

I

Inovação 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 151, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 164

M

Marketing 17, 39, 42, 47, 48, 60, 61, 66, 67, 68, 75, 120, 121, 127, 134, 136, 141, 148, 153, 155, 157

Modelo de Excelência de Gestão (MEG) 2, 76, 77, 80

MPEs 2, 10, 28, 35, 49, 50, 51, 59, 61, 70, 74, 75, 77, 78, 79, 94, 102, 103, 134, 161

P

Programa Agentes Locais de Inovação 7, 20, 36, 38, 49, 50, 59, 61, 75, 76, 77, 104, 105, 113, 115, 125, 134, 144, 146, 147, 160, 161, 164

Programa ALI 1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 48, 50, 59, 60, 61, 65, 69, 76, 78, 81, 82, 88, 89, 91, 93, 94, 97, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 113, 115, 119, 124, 126, 128, 135, 138, 143, 144, 146, 148, 149, 160, 161, 162, 163, 164

R

Radar da inovação 2, 10, 11, 12, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 39, 40, 60, 62, 63, 64, 66, 69, 70, 71, 72, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 91, 93, 94, 96, 99, 100, 101, 104, 107, 108, 110, 113, 128, 129, 132, 135, 138, 142, 159, 161

Região Norte 44, 69

Relacionamento 17, 22, 25, 26, 29, 31, 33, 34, 37, 40, 45, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63,

64, 65, 66, 67, 70, 71, 73, 79, 85, 86, 88, 94, 95, 96, 99, 100, 101, 107, 108, 109, 110, 117, 119, 120, 123, 124, 127, 132, 140, 142, 144, 149, 150, 152, 158

S

Sebrae 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 21, 28, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 57, 59, 60, 61, 62, 67, 68, 69, 70, 75, 76, 77, 78, 79, 86, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 103, 104, 105, 106, 107, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 134, 135, 136, 140, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165
Segmento do vestuário 126

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-835-9



9 788572 478359