

CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS

INDÚSTRIA

V. 1 Nº1 2013 ISSN 2318-5392

MÓVEIS
AUTOMOTIVO
AGROINDÚSTRIA
CALÇADOS
TÊXTIL
CONFECÇÃO E JÓIAS
CELULOSE E PAPEL



Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br

2013. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610/1998)

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional
Roberto Simões

Diretor-Presidente
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico
Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças
José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia

Enio Duarte Pinto
Gláucia Zoldan (Gerente adjunto)

Gerente da Universidade Corporativa Sebrae
Alzira de Fátima Vieira
Paulo Roberto de Melo Volker (Gerente adjunto)

Coordenação Nacional do Programa ALI
Marcus Vinícius Lopes Bezerra

Conselho Editorial e Coordenação Técnica
Adriana Dantas Gonçalves – Sebrae
Cimeir Borges Teixeira – CNPq
Hugo Roth Cardoso – Sebrae
Jaciera Coelho Pinheiro de Oliveira Basilio – Sebrae
Raquel Cardoso Bentes – Sebrae
Vladimir Campos – Campos & Torres Consultoria

Informações e Contato
Sebrae – Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia
SGAS 605 – Conj. A – Asa Sul – 70200-904 – Brasília/DF
Telefone: (61) 3348-7100
www.sebrae.com.br

C122 Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: indústria [recurso eletrônico] / SEBRAE, CNPq. v. 1, n. 1 (2013). – Dados Eletrônicos – Brasília, DF : SEBRAE, 2013.

Modo de acesso: <http://www.cadernosdeinovacao.com.br>
Anual
ISSN: 2318-5392

1. Inovação. 2. Indústria I. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

II. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CDU: 005.591.6

Sumário

Editorial

Competitividade exige inovação	Luiz Barretto <i>Diretor Presidente do Sebrae</i>
Disseminação da cultura da inovação	Glaucius Oliva <i>Presidente do CNPq</i>
Inovação no cotidiano dos pequenos negócios	Carlos Alberto dos Santos <i>Diretor Técnico Sebrae</i>
Conhecimento para a inovação	José Claudio dos Santos <i>Diretor de Administração de Finanças do Sebrae</i>

Artigos

Meio ambiente & inovações realizadas nas micro e pequenas empresas de confecção de Sergipe.....	2
Indústria da cachaça no RN: um estudo sobre as soluções na perspectiva da inovação	17
Micro e pequenas panificadoras atendidas pelo ALI: o que faz umas inovarem e outras, não.....	33
Análise do perfil de inovação das empresas de móveis planejados de João Pessoa.....	47
Análise da dimensão plataforma e soluções no segmento de reparação automotiva na região sul do estado de Mato Grosso do Sul.....	64
Análise do grau de inovação de empresas do setor moveleiro das dimensões relacionamento e rede	81
Análise da dimensão agregação de valor nas indústrias de confecção do Programa ALI - Piauí.....	93
Inovação em processo como desafio ao pequeno empresário - um estudo a partir do programa ALI.....	108
Análise da dimensão ambiência inovadora nas MPE's nas regiões do Vale e Alto Vale do Itajaí-SC.....	124
Dimensão processos e qualificação da mão de obra nas agroindústrias de Curitiba e região metropolitana.....	141
Inovação na dimensão presença: uma proposta para o segmento metal-mecânico de Maringá e região.....	156
A importância das vendas no ramo industrial: focando sobre a pequena empresa.....	171
Avaliação do grau de inovação em processos produtivos de indústrias moveleiras do APL de Arapongas.....	186
Diagnóstico da inovação e ações estratégicas em micro e pequenas empresas industriais de Mato Grosso	203
Inovação das MPE's do Vale do Açu-RN: um estudo no segmento de confecções	221
Índice Onomástico	232

Competitividade exige inovação



Luiz Barretto

Diretor Presidente do Sebrae

Em 2008, o Sebrae iniciou um programa piloto no Distrito Federal e no Paraná para oferecer uma orientação proativa, personalizada e gratuita para empresas de pequeno porte. A experiência foi tão bem sucedida que, no ano seguinte, teve início o processo de nacionalização dessa solução: o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), hoje presente nos 27 estados brasileiros.

O foco do programa é fazer com que a inovação faça parte do cotidiano da empresa. Ele é executado graças à parceria entre Sebrae e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que viabiliza bolsas para os cerca de 1.100 ALIs que acompanham mais de 30 mil pequenos negócios atualmente em todo o País. Em 2014, nossa meta é ampliar para 45 mil o número de empresas atendidas.

Os ALIs são profissionais recém-formados e capacitados pelo Sebrae para disseminar conceitos e práticas inovadoras de acordo com as necessidades e as características de cada empreendimento. Cada um desses agentes acompanha 50 empresas por até dois anos. Os ALIs, por sua vez, são apoiados por um consultor sênior, para melhor orientar as pequenas empresas em atividades como estruturação organizacional, ações de marketing e desenvolvimento de produtos e de processos. Esse trabalho conjunto desmitifica o processo de inovação, que nem sempre está ligado a equipamentos com tecnologias de última geração.

A atuação dos ALIs ganha uma importante contribuição com os Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios, que reúne os melhores artigos científicos produzidos pelos agentes. Dessa forma, esses Cadernos vão concentrar experiências dos agentes na aplicação do radar de inovação em diversos segmentos.

O radar da inovação é uma ferramenta de diagnóstico criada por pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT), nos Estados Unidos, e adaptada pelo Sebrae. O radar é uma metodologia que considera as dimensões onde a empresa pode inovar. Nessa avaliação, considera-se que a inovação não é um evento ou fato isolado, mas fruto de um processo. Por isso a necessidade de avaliar não apenas o simples resultado – número de inovações –, mas a maturidade do processo de gestão da inovação das empresas, o que é uma condição fundamental de competitividade no mercado.

Com tantos subsídios, a partir de experiências dos ALIs em diversos segmentos da economia e cidades, os Cadernos de Inovação servirão como um grande banco de dados de análises sobre pequenas empresas em todo o Brasil. O compartilhamento desses trabalhos permitirá que o programa contribua cada vez mais com o fortalecimento dos pequenos negócios – nossa missão institucional fundamental. Quem ganha com a geração de inovação e o êxito de empresas, afinal, não é só o empresário diretamente envolvido, e sim toda a conjuntura socioeconômica nacional.

Disseminação da cultura da inovação



Glaucius Oliva
Presidente do CNPq

O CNPq, como agência vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, tem por tradição o apoio ao pesquisador brasileiro. Pode-se dizer que a história da ciência no Brasil se mistura à história do CNPq. Dificilmente encontraremos um pesquisador que não tenha usufruído de uma bolsa ou auxílio do CNPq. Hoje o Brasil é uma economia de destaque no mundo e produz ciência em quase todas as áreas do conhecimento. O cenário nacional mostra-se então propício para que o desenvolvimento tecnológico e a pesquisa aplicada ganhem mais destaque. Em verdade, para um desenvolvimento sustentável, torna-se obrigatório o fomento à inovação, contudo este tipo de fomento não é trivial e o formato ora utilizado para o fomento à pesquisa científica geralmente não se aplica. A pesquisa científica no Brasil é centrada no pesquisador que, na grande maioria dos casos, reside na academia. A inovação tecnológica é realizada nas empresas, em um ambiente

distinto do ambiente acadêmico. A parceria entre o CNPq e o SEBRAE na operacionalização do Programa ALI é então uma oportunidade para que o CNPq auxilie na disseminação da cultura da inovação, ampliando sua atuação. A capilaridade do SEBRAE, os mecanismos de acompanhamento do trabalho dos Agentes e custeio do programa por intermédio de bolsas do CNPq, desenham um formato que pode ser aplicável em ações que favoreçam a relação Universidade-Empresa, que entendemos ser um fator importante para o aumento do grau de inovação das empresas brasileiras. Os Cadernos de Inovação, além de divulgarem o programa, demonstram a seriedade e o comprometimento dos Agentes em seu trabalho de diagnosticar a maturidade das empresas no tocante à inovação, bem como na orientação das melhores práticas e caminhos haja vista a relevância deste assunto para a organização.

Inovação no cotidiano dos pequenos negócios



Carlos Alberto dos Santos
Diretor Técnico do Sebrae

Inovação deixou de ser privilégio de grandes empresas nem se limita à sofisticada tecnologia, investimento pesado ou soluções complexas e inacessíveis, principalmente para os pequenos negócios. Hoje, inovar significa também melhorar a gestão, o processo, o produto ou serviço, além da criação de um produto, desenvolvimento de um método, definição de um novo processo. Não é nada trivial nem impossível, mas é preciso fazer diferente para evoluir de forma competitiva, independente do porte ou setor de atuação.

Hoje, somos um país que gera emprego e renda, com políticas de inclusão social e financeira bem-sucedidas, além de investimentos em infraestrutura e logística, bem como mais crédito a um custo menor. O dinamismo da economia brasileira alicerçado no mercado interno mantém-se com perspectivas promissoras nos próximos anos.

No Brasil e no exterior, a concorrência é cada vez mais acirrada, frente à preferência do consumidor, que valoriza a qualidade do produto ou serviço a um preço mais acessível. Ser competitivo implica obter ganhos de eficiência e produtividade. Por isso, torna-se imprescindível inovar e se diferenciar. Os pequenos negócios gradativamente incorporam essas referências ao seu cotidiano. Para o Sebrae, inovar é prioridade institucional e até o momento, a experiência de muito anos mostra que estamos no caminho certo. Os programas nacionais Sebraetec e ALI, as incubadoras de empresas e o Centro Sebrae de Sustentabilidade, em Cuiabá (MT), são instrumentos voltados à inovação que vêm

contribuindo para mudar a realidade dos pequenos negócios diante dos desafios impostos pelos mercados.

Os resultados são efetivos e percebidos in loco pelos próprios empresários. As inovações incorporadas ao cotidiano das microempresas e empresas de pequeno porte repercutem em mais faturamento, racionalizam processos, eliminam desperdícios, reduzem custos e ajudam a aumentar sua presença e prestígio no mercado. Portanto, tornam-se mais produtivos e competitivos. O que mudou e como mudou certamente contribuirá para motivar inovações em empreendimentos similares.

Esta coletânea espelha a transformação e os impactos das inovações nos pequenos negócios atendidos pelo Sebrae. Projeto inédito do Programa Nacional ALI, os três e-books, divididos por segmentos de mercado, reúnem 52 artigos, selecionados pelo sistema blinding review. Ao todo, 89 artigos provenientes de 17 estados foram submetidos à apreciação de 20 pareceristas.

Os artigos versam sobre pequenos negócios analisados na ótica do radar da inovação, metodologia para diagnóstico utilizada pelo Programa ALI. Em parceria com a Universidade Corporativa Sebrae, esta publicação representa um novo desafio: disseminar o conhecimento gerado a partir da prática cotidiana dos ALI nas empresas que adotaram soluções de inovação. Que mais pequenos negócios decidam inovar após conhecer os relatos dessas experiências acompanhadas pelos ALI.

Boa leitura a todos!

Conhecimento para a inovação



José Claudio dos Santos

Diretor de Administração e Finanças do Sebrae

A inovação é fruto da criação de novos conhecimentos. No entanto, são poucas as publicações periódicas relacionadas ao tema inovação no Brasil. Quando partimos para a esfera dos pequenos negócios o fenômeno torna-se ainda mais raro.

Contudo, parte da missão do Sebrae é promover a inovação para os pequenos negócios, e desta forma, é imprescindível que os resultados provenientes desta ação sejam divulgados sistematicamente, de forma ampla e acessível.

Neste sentido, o Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae, juntamente com a Universidade Corporativa Sebrae, lançam a primeira edição dos Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios a fim de suprir a necessidade de entender e divulgar ações com foco em inovação para o desenvolvimento da competitividade das empresas no Brasil. Todos os artigos foram submetidos à aprovação por orientadores do CNPq e sofreram análises de pareceristas e de revisores a fim de apresentar o melhor conteúdo a ser publicado.

Os Cadernos foram divididos em três temas: Comércio e Serviços; Indústria; Engenharia, Tecnologia e Energia, abrangendo os 19 segmentos do Plano Brasil Maior:

O **Caderno Comércio e Serviços** apresenta, nesta edição, artigos que abordam a inovação nos ramos da alimentação, confecção, turismo, estética, feiras e eventos; farmácias; vendas; saúde e educação. O **Caderno Indústria** traz artigos que abordam a inovação em indústrias de panificação; de confecção; cachaça; móveis e reparação automotiva. O **Caderno Engenharia, Tecnologia e Energia** apresenta artigos sobre TIC; construção civil e

metalmecânica. Além disso, várias dimensões do Radar da Inovação foram abordadas e temas comuns a todos, tais como a importância de gatekeepers no processo inovativo; perfil da inovação em pequenos negócios e aplicabilidade da gestão da inovação.

Estes Cadernos representam mais uma das atividades empreendidas pela Universidade Corporativa para o desenvolvimento de competências dos colaboradores e parceiros do SEBRAE. Com o propósito de oferecer uma política de educação continuada, a UCSebrae ampliou o portfólio para os ALI, que percorre desde a capacitação básica – quando os ALI ingressam na instituição, até as capacitações específicas – como no caso do Inovarejo. Além dessas ações, a UCSebrae disponibiliza aos ALI um conjunto de cursos, capacitações complementares que acontecem localmente, trilhas online, portal Saber e o aplicativo ALI, estimulando continuamente o compartilhamento do conhecimento obtido no contato desses profissionais com a clientela-alvo do Sebrae.

Por fim, a nossa intenção com a publicação destes Cadernos é contribuir significativamente para o Programa ALI, Universidades, pesquisadores e para os pequenos negócios. Desejamos que a leitura dos artigos estimule a inclusão da inovação como prática indelével para a competitividade, no qual possibilite a sustentabilidade dos pequenos negócios no Brasil.

Esperamos que leiam, que se inspirem e que inovem.

www.cadernosdeinovacao.com.br

Meio ambiente & inovações realizadas nas micro e pequenas empresas de confecção de Sergipe

Autora: Eline Morais Santana

Orientadora: Maria Augusta

RESUMO

O Projeto ALI foi concebido pelo SEBRAE com o objetivo de inserir a cultura da inovação no ambiente empresarial das micro e pequenas empresas, ampliando sua capacidade competitiva. Com o avanço da consciência da necessidade de preservar o meio ambiente, a gestão ambiental se tornou uma importante ferramenta de modernização e competitividade para as empresas. O objetivo deste artigo é mensurar o “grau de inovação ambiental” das indústrias de confecção e empresas de serviços atendidas pelo Projeto ALI do estado de Sergipe, analisando quais as ações de inovação estão sendo realizadas visando benefícios para o meio ambiente e maior competitividade. Foi realizada uma *survey*, e a amostra foi constituída de 37 empresas (indústrias e de serviço) da cadeia têxtil e confecções localizadas na região da grande Aracaju. Para medir o grau de inovação utilizou-se o Radar da Inovação desenvolvido por Bachmann e Associados, focando em 3 itens da dimensão Processos, referentes às questões ambientais, e foram levantadas 3 hipóteses relacionadas a algumas ações que podem auxiliar a estas empresas a serem consideradas inovadoras. Os resultados não comprovaram as hipóteses levantadas e mostraram que nestas empresas a “inovação ambiental” ainda não é vista como um fator de competitividade e diferenciação, pois a maior média obtida foi igual a 2,027 num intervalo de 1 a 5.

Palavras-chave: Inovação. Gestão Ambiental. Projeto ALI. Confecções.

ABSTRACT

The ALI project was conceived by SEBRAE aiming to insert the culture of innovation in the business environment of micro and small enterprises, expanding its competitive capacity. With the advancement of consciousness of the need to preserve the environment, environmental management has

become an important tool of modernization and competitiveness for businesses. The purpose of this article is to measure the "degree of environmental innovation" of clothing industries and service companies serviced by ALI Project in the State of Sergipe, by analyzing which innovation actions are being performed targeting benefits to the environment and more competitiveness. A survey was carried out, and the sample was comprised of 37 enterprises (industries and service) from textile and apparel chain located in the metropolitan area of Aracaju. To measure the degree of innovation, the Innovation Radar which was developed by Bachmann and Associates was used, focusing on 3 Processes dimension items, related to environmental issues, and three hypotheses were raised related to some actions that may help these companies to be considered innovative. The results did not confirm the hypotheses raised and showed that in these companies the "environmental innovation" is still not seen as a factor of competitiveness and differentiation because the greatest average obtained was equal to 2.027 in the range of 1 to 5.

Keywords: Innovation. Environmental Management. ALI Project. Clothing.

1. Introdução

As micro e pequenas empresas (MPE's) são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos, renda e melhorar as condições de vida da população de um país de forma sustentável, reduzindo as desigualdades sociais. De acordo com o Anuário do trabalho realizado pelo SEBRAE (2011), o número destas empresas no Brasil cresceu entre os anos 2000 e 2010, passando de 4,2 milhões de estabelecimentos para 6,1 milhões em atividade. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE, 2009) as MPE's representam 99,1% das empresas existentes no país e são responsáveis por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e 67% da geração de postos de trabalho.

Levando em consideração o estado de Sergipe, de acordo com o estudo do Ministério do Trabalho e Emprego realizado em 2012, o emprego formal também cresceu entre os anos 2007 e 2011, apresentando uma taxa anual de incremento de 7,9%, acima da média nacional de 6%, e da média nordestina de 7%. Além disso, as MPE's são responsáveis por 76,1 % dos empregos do estado nos últimos 12 meses.

A sobrevivência das MPE's é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País. Estudos realizados no Brasil, como o da Taxa de

Sobrevivência das empresas no Brasil realizado pelo SEBRAE (2011), e no mundo mostram que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, devido a razões como a concorrência, a falta de conhecimentos gerenciais, o desconhecimento do mercado e as cargas tributárias elevadas, entre outras. Por isso, algumas ações são promovidas para auxiliar na sobrevivência e desenvolvimento das empresas, seja por meio de políticas públicas, ou pela disponibilização de informações e/ou consultorias que ajudam os empresários no planejamento, controle e execução de atividades das empresas para garantir competitividade e estimular para realização de inovações.

A inovação é uma arma poderosa que as empresas podem utilizar para defender suas posições competitivas ou para se antecipar da concorrência, com a realização de algum diferencial competitivo. De acordo com o Manual de Oslo (2005), “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

O estudo do SEBRAE Inovação e Competitividade nas MPE's Brasileiras (2009) realizou uma comparação entre empresas classificadas como “não inovadoras”, “inovadoras” e “muito inovadoras” com base em alguns indicadores e pode-se notar que quanto mais inovadoras, maior a porcentagem de empresas que obtiveram melhorias em índices como: volume de produção, faturamento total da empresa, produtividade por empregado e remuneração média dos empregados.

Para auxiliar a inserção da cultura da inovação no ambiente empresarial das micro e pequenas empresas, o SEBRAE (2010) deu origem ao Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), este programa prevê o acompanhamento de algumas MPE's durante o período de 2 (dois) anos, por meio de visitas dos Agentes Locais de Inovação que aplicam diagnósticos sobre a gestão empresarial, mensuram o grau de inovação e trocam informações que permitem conhecer de perto o empreendimento para disponibilizar aos empresários informações sobre inovação e tecnologia, auxiliando na identificação de soluções de acordo com a realidade de cada negócio.

Em Sergipe, o Programa ALI está em seu segundo ciclo e tem como um dos objetivos atender um total de 200 empresas da cadeia de Têxtil e

Confecções localizadas na Grande Aracaju e em algumas cidades do interior do estado devido à tradição e vocação destas atividades no estado, e devido a sua participação na geração de empregos. Como mostra os dados publicados pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia (SEDETEC, 2008), o setor Têxtil e de Confecção foi o maior responsável pelo crescimento do número de estabelecimentos no estado, com aumento de quase 65% entre 2000 e 2006, proporcionando um aumento de 25% no número de empregos formais.

As indústrias de confecção são as principais empregadoras devido à alta dependência de mão de obra no processo produtivo por envolver atividades que dificilmente podem ser automatizadas, implicando em maior possibilidade de erros e em desperdício de matéria prima. Resíduos comuns neste tipo de indústria são retalhos de tecido, papéis, plásticos, aviamentos de metais, linhas, tintas e óleos ou graxas utilizados para a lubrificação das máquinas. Embora haja um alto volume de resíduos desta atividade, a maioria deles não é classificada como perigosos de acordo com a classificação da NBR 10.004 (2004) e podem ser reaproveitados para produção de artesanatos, contribuindo economicamente e socialmente para o desenvolvimento das comunidades, ou ainda, podem ser reutilizados, recuperados ou reciclados dentro da própria indústria.

Entre as empresas de serviços de confecção também há atividades que geram resíduos e que podem ser minimizados com a conscientização do empresário e dos seus colaboradores sobre a importância de contribuir para a sustentabilidade. Entre as empresas de serviços, destacam-se as empresas de lavanderia, serigrafia e as de aluguel de roupa. Estas empresas, diferentemente das indústrias, possuem como principais resíduos as embalagens e água contaminadas por algum produto químico.

O objetivo deste artigo é mensurar o “grau de inovação ambiental” das indústrias de confecção e empresas de serviços atendidas pelo Projeto ALI do estado de Sergipe, analisando se estas empresas realizam ações de inovação em seus processos visando benefícios para o meio ambiente e maior competitividade, e destacando quais as principais soluções adotadas. Para isto, serão utilizados os dados obtidos dos itens “Certificações, Aspectos Ambientais e Gestão de Resíduos” da dimensão “Processos” presentes nos diagnósticos utilizados para medição do grau de Inovação das empresas, denominado Radar de Inovação, elaborado por Bachmann e Associados.

Visando alcançar estes objetivos foram criadas as seguintes hipóteses para a validação dos dados: 1- As micro e pequenas empresas estudadas possuem certificação ambiental propiciando um ambiente favorável à inovação; 2- As MPE's modificam, sempre que possível, os insumos ou processos para ganhar competitividade devido a aspectos ambientais; e 3- As empresas buscam novas formas de transformar parte de seus resíduos em oportunidades de gerar receita.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo a Introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico que trata dos tópicos: micro e pequena Empresa, inovação na MPE, Projeto Agentes Locais de Inovação, e gestão ambiental. A terceira seção abrange os aspectos metodológicos do estudo, a quarta seção apresenta uma síntese e análise dos dados levantados; para finalizar são apresentadas as conclusões seguidas das referências bibliográficas.

2. Revisão da Literatura

Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, pois, ao se enquadrar nos limites instituídos, estas podem usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações. No Brasil, o Estatuto da Micro e Pequena Empresa (1999), define como critério de classificação a receita bruta anual, cujo valor deve ser igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) para ser classificada como microempresa (ME), ou estar entre este valor e R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais) para ser classificada como empresa de pequeno porte (EPP).

De acordo com Néto (2011) dada à relevância das MPE's para o cenário nacional, em dezembro de 2006 foi sancionada Lei Complementar 123, também conhecida com Lei Geral, uma lei de cunho estritamente tributário, que tem como objetivo proporcionar um tratamento diferenciado, simplificado e favorecido para as MPE's, por meio da unificação e redução de impostos federais, estaduais e municipais (ISS, PIS, COFINS, IRPJ, CSLL, IPI, ICMS e ISS). O critério de classificação utilizado pelo regime desta Lei também é o faturamento bruto anual, porém com limites diferentes. De acordo com a Lei Complementar 123 (2006), a microempresa é aquela cuja receita bruta anual é igual ou inferior a R\$ 360 mil e a empresa de pequeno porte é aquela cuja receita bruta está entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.

O SEBRAE até há pouco tempo, utilizava o número de pessoas ocupadas para classificar o porte das empresas, porém com a aprovação da Lei Geral, a instituição passou a utilizar-se do mesmo critério para utilizar em seus programas de apoio.

O Projeto ALI foi concebido pelo SEBRAE com o objetivo de inserir a cultura da inovação no ambiente empresarial das micro e pequenas empresas, ampliando sua capacidade competitiva. O projeto envolve visitas de Agentes Locais de Inovação (ALI) para que conheça de perto a realidade de cada empreendimento a fim de dispor informações sobre inovação, gestão, tecnologia e aplicação de ações de acordo com a realidade do negócio, SEBRAE (2010).

Os Agentes são responsáveis por sensibilizar os empresários para aderirem ao Projeto, aplicar diagnósticos, tanto do ponto de vista gerencial e estrutural, como do ponto de vista de inovação. Os diagnósticos são previamente definidos pelo SEBRAE e os ALI recebem capacitação para realização dos mesmos. Feito esses levantamentos, os ALI possuem informações qualitativas e quantitativas suficientes para fazer um retrato fiel da situação da empresa naquele momento e de propor um Plano de Ação que, mediante uma devolutiva, é apresentado ao empresário para decidir sobre sua implementação e prioridades.

Para o suporte técnico (realização das ações) são acionadas empresas ou instituições especializadas mais conhecidas como "provedoras de soluções". Essas provedoras são empresas credenciadas pelo SEBRAE cujas capacidades técnicas são aferidas previamente. Os empresários tem absoluta liberdade para optar por realizar as ações com outras empresas, porém neste caso não há a disponibilização de recursos financeiros pela Instituição. Os serviços das provedoras de soluções têm custo, que é negociado entre as empresas e as prestadoras de serviços, e o SEBRAE pode subsidiar até 80% do valor das ações realizadas com as provedoras credenciadas.

O acompanhamento proposto pelo Projeto tem a duração de 2 anos e as empresas não possuem custos além do pagamento das ações de inovação que desejem implantar.

A inovação é considerada um elemento de sucesso para a sobrevivência e diferenciação das empresas, entretanto não existe um consenso referente à definição de inovação e por isso muitas pessoas acreditam que inovação se refere somente a mudanças radicais em processos, como a compra de máquinas de alta tecnologia.

Entretanto, existem na literatura diversos conceitos de inovação, como a de Drucker (1986), que define inovação como o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (processos e pessoas) existentes na empresa para gerar riqueza, e a do Manual de Oslo (OCDE, 2005) que define a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Desta forma, concluí-se que a inovação envolve aspectos que podem ser realizados por empresas de qualquer porte, pois a partir do momento em que uma nova forma de realizar um processo é colocada em prática, e esta ação traga benefícios para organização, seja ele econômico, organizacional, ou para a imagem da empresa, a mesma é caracterizada como uma ação de inovação.

Com o avanço da consciência da necessidade de preservar o meio ambiente, a gestão ambiental se tornou uma importante ferramenta de modernização e competitividade para as empresas, (CAMPOS, 2008). Neste cenário, a implantação de um sistema de gestão ambiental deve ser caracterizada como inovação e se revela uma oportunidade para as micro e pequenas empresas de, inicialmente, se adequarem às legislações existentes, e em seguida se tornarem proativas (inovadoras) por meio da adoção de práticas de controle sobre os processos produtivos, eficiência do uso de recursos naturais e substituição de recursos não renováveis por renováveis.

De acordo com o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA, 1986), as empresas da cadeia têxtil e confecções não fazem parte dos setores de atividade que dependem da elaboração de estudo de impacto ambiental (EIA) e respectivo relatório de impacto ambiental (RIMA), para funcionamento. Entretanto, este documento é um dos requisitos da norma International Organization for Standardization (ISO 14001, 2004), consiste no primeiro passo no processo de conscientização, e é base para o controle dos processos sobre os insumos e resíduos gerados pelas atividades das empresas.

De acordo com a norma ISO 14001 (2004), os aspectos ambientais são os elementos das atividades ou produtos ou serviços de uma organização que podem interagir com o meio ambiente, causando ou podendo causar impactos ambientais, positivos ou negativos. Ainda de acordo com esta norma, os impactos ambientais são definidos como qualquer alteração no

meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, dos aspectos ambientais de uma organização.

Embora as atividades das indústrias de confecção e empresas de serviço analisadas neste estudo, aparentemente, não sejam as principais ameaças ao meio ambiente, elas possuem atividades com aspectos e impactos que podem ser controlados em prol da sustentabilidade dos recursos. Pode-se citar o consumo de água e o descarte de resíduos sólidos como aspectos ambientais presentes nestas empresas, cujos impactos são o esgotamento de recursos hídricos e a contaminação do solo, respectivamente.

3. Desenvolvimento

Este estudo é quantitativo e pode ser classificado como descritivo, pois Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm com objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. O estudo visa descrever as ações de inovação realizadas pelas micro e pequenas empresas do segmento têxtil-confecção, mais especificamente nos setores indústria e serviços, com o objetivo de reduzir os impactos ambientais gerados por suas atividades ou de se diferenciar dos concorrentes por meio da consciência ambiental. O estudo foi motivado pela crescente preocupação com as limitações dos recursos naturais e pelas pressões econômicas (multas), políticas (atendimento às legislações) e do novo consumidor que está cada vez mais consciente e exigente para que as empresas atuem de forma socioambientalmente responsável.

Para isto, o estudo avalia a pontuação de 3 (três) itens englobados pela dimensão processos do Diagnóstico Radar da Inovação, que é utilizado para medição do grau da inovação das MPE's atendidas pelo Projeto ALI, relacionados com as questões ambientais. A perspectiva temporal desta pesquisa é transversal, pois a coleta de dados refere-se a um determinado período. A estratégia de pesquisa utilizada foi uma *survey*, pois de acordo com Freitas *et al.* (2000), a *survey* tem o propósito de produzir uma descrição quantitativa de alguns aspectos da população estudada, requerendo informações padronizadas sobre os objetos de estudo, tendo como principal meio de coleta de informação a realização de entrevistas com questões estruturadas e pré-definidas.

O universo da pesquisa foi definido pelas empresas aderidas ao Projeto ALI pelos Agentes Locais de Inovação do segmento Têxtil-confecção alocados

nos municípios de Aracaju, Nossa Sr^a do Socorro, São Cristovão e Barra dos Coqueiros no período de Abril a Novembro de 2012, constituindo um total de 150 empresas. O critério amostral foi o enquadramento nos setores de indústria e serviços visto que estes possuem atividades mais impactantes para o meio ambiente e a amostra constituiu-se num total de 37 empresas das quais 18 são indústrias e 19 são empresas de serviços variados, que incluem lavanderias (5), serigrafias (3), reforma de roupas (2), realização de bordados (1) e aluguel de roupas (8). A coleta de dados ocorreu com base em questionários predefinidos por meio de entrevistas pessoais com os proprietários das empresas.

O diagnóstico, denominado Radar de inovação, contém questões fechadas e mensura o grau de inovação no momento em que as empresas aderem ao Projeto ALI. O diagnóstico de inovação é dividido em 13 dimensões compostas por 42 questões objetivas, onde cada dimensão é composta de um conjunto de variáveis que recebem a pontuação 5, 3 ou 1.

O escopo do estudo se refere às respostas obtidas na dimensão processos, que trata das configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. Nesta dimensão há itens referentes à: (a) melhoria dos processos; (b) sistemas de gestão; (c) certificações; (d) softwares de gestão; (e) aspectos ambientais e (f) gestão de resíduos. Embora as ações realizadas em qualquer um dos itens possam influenciar direta ou indiretamente na redução de impactos ambientais, neste estudo foram levados em consideração apenas os itens “c”, “e” e “f” por ser mais visível a relação dos mesmos com a percepção dos empresários com relação aos impactos gerados por suas atividades.

O item (c) Certificações indica se os processos estão controlados de forma a propiciar um ambiente propício à inovação. Assim, se nos últimos 3 (três) anos, uma empresa recebeu mais de uma certificação, o score é 5, caso a empresa tenha recebido alguma certificação, o score é 3, e caso não tenha recebido qualquer certificação de produto ou processo, o score é 1. Dentre as opções de certificação tem-se a ISO 14001, OHSAS 18001, SA8001 que abordam inteira ou parcialmente sobre o tema de gerenciamento ambiental.

O item (e) Aspectos Ambientais indica se a empresa tem a percepção que as questões relativas ao meio ambiente e a sustentabilidade são oportunidades de aumento da competitividade não gerando conflito com a lucratividade, e se a empresa adotou alguma ação neste sentido. Assim, se nos últimos 3 (três) anos, uma empresa modificou insumos ou processos para ganhar

competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais, o escore é 5, caso a empresa tenha modificado algum insumo ou processo, o escore é 3, e caso não tenha modificado qualquer insumo ou processo devido a aspectos ambientais, o escore é 1.

O item (f) Gestão de Resíduos indica a capacidade inovadora da empresa em encontrar uma destinação ambientalmente correta para seus resíduos, o que é sempre um problema e um grande desafio. Assim, se nos últimos 3 (três) anos, uma empresa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade de gerar receita, o escore é 5, caso a empresa tenha alterado a destinação se seus resíduos visando menor impacto ambiental ou benefício para terceiros, o escore é 3, e caso não tenha alterado a destinação de seus resíduos, o escore é 1.

4. Resultados

O cálculo do grau da inovação foi realizado para cada empresa e em seguida analisado em conjunto com as empresas do mesmo setor, indústrias e empresas de serviços. Foi realizada uma média dos escores destas empresas em cada um dos itens: Certificação, Aspectos Ambientais e Gestão de Resíduos, conforme especificado na metodologia, e analisadas as evidências das pontuações maiores que 1(um), que indicam inovação, para saber quais são as ações mais comumente realizadas por estas empresas.

Tabela 1 – Escore médio do item “Certificações”

	Nº de empresas	Escore	Média	Média geral
Indústria	37	1	1	1
	0	3		
	0	5		
Serviços	37	1	1	
	0	3		
	0	5		

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados de pesquisa de campo

Com relação ao item Certificações, conforme mostrado na tabela 1, a média obtida pelas empresas foi de 1. Este escore mostra que nenhuma das micro e pequenas empresas participantes do Projeto ALI, possuem algum tipo de certificação. Embora, uma certificação ou a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental nem sempre seja um meio efetivo no sentido de evitar a geração de resíduos, a depender da visão que os gestores tenham, eles podem elevar o potencial competitivo quando aliados a boas práticas

ambientais da organização e evitar sanções relativas ao descumprimento dos requisitos legais aplicáveis.

A certificação é uma oportunidade para que as empresas que possuem a gestão mais estruturada possam se diferenciar dos concorrentes, ao mesmo tempo em que obtém benefícios econômicos e contribuem para a sustentabilidade, pois a finalidade das normas ambientais é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades socioeconômicas.

Tabela 2 – Escore médio do item “Aspectos Ambientais”

	Nº de empresas	Escore	Média	Média geral
Indústria	16	1	1,222	1,216
	2	3		
	0	5		
Serviços	17	1	1,211	
	2	3		
	0	5		

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados de pesquisa de campo

Com relação ao item Aspectos Ambientais (ecológicos), a média obtida pelas empresas foi de 1,216, sendo a contribuição das empresas industriais e de serviços praticamente igual, como mostra a tabela 2. Das 18 indústrias participantes apenas 2 afirmaram que mudaram o insumo da produção por questões ambientais, resultando numa média para o grupo de 1,222. Das 19 empresas de serviço participantes, 1 empresa de serigrafia afirmou que trocou as tintas utilizadas pelas que são à base de água e 1 lavanderia comprou uma máquina de lavagem extratora com o objetivo de reduzir o consumo de água, caracterizando uma mudança no insumo e no processo, respectivamente, o que resultou numa média para o serviço de 1,211.

Um fato interessante é que alguns dos empresários quando questionados sobre a realização de mudanças nos insumos ou processos, afirmaram que a atividade da sua empresa não ocasionam riscos ou aspectos ambientais negativos. Esta afirmação indica claramente a falta da percepção dos benefícios que uma mudança de insumo ou processo pode trazer não só para o meio ambiente, mas também para a lucratividade da empresa. Ações que visam à minimização da quantidade de resíduos gerados, por exemplo, significam aumento na eficiência dos processos, em redução de custos de matérias primas, em menores custos com o descarte, além de melhorar a imagem da empresa perante seus clientes e a comunidade.

Tabela 3 – Escore médio do item "Gestão de resíduos"

	Nº de empresas	Escore	Média	Média geral
Indústria	8	1	2,555	2,027
	6	3		
	4	5		
Serviços	15	1	1,526	
	3	3		

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados de pesquisa de campo

Com relação ao item Gestão de Resíduos, a média obtida pelas empresas foi de 2,027, sendo que as empresas industriais tiveram a média 67,43% acima da média das empresas de serviços que foi de 1,526. Das 18 indústrias participantes 6 afirmaram ter alterado a destinação de seus resíduos e 4 encontraram uma forma de transformar parte de seus resíduos em receita. Das 19 empresas de serviço apenas 3 empresas alteraram forma de destinar seus resíduos e apenas 1 transformou parte de seus em oportunidade de gerar receita.

As 6 indústrias que obtiveram escore 3 no neste item adotaram a doação de retalhos e produtos defeituosos para instituições de caridade e para artesãos como forma alternativa para a destinação de seus resíduos. Outra ação citada foi a separação de alguns materiais, como papéis e papelão, porém não chegando a caracterizar a ação como coleta seletiva. As 3 empresas de serviços que, também, obtiveram escore 3, adotaram alternativas como a doação de retalhos (empresa de reformas de roupa), limpeza das latas de tinta (empresa de serigrafia) e a doação de embalagens dos produtos (lavanderia).

É importante frisar que é necessário estabelecer um programa de separação dos resíduos por tipo, para possibilitar a utilização destes materiais em outros usos. Os retalhos de malhas podem ser destinados para a confecção de tapetes e estopa, fibras podem ser utilizadas por artesão para produzir almofadas, e outros retalhos podem ser utilizados para produzir barbantes, mantas e fios.

Com relação às ações que transformaram parte de resíduos em oportunidade de gerar receita, as indústrias citaram a venda de resíduos de papel e papelão, a confecção de trapos e toucas para venda (indústria de fardamentos), a venda de restos de madeira e pó para padarias que os utilizam como combustível para seus fornos do interior do estado (indústria de colchão), e a venda de restos de espuma para indústria de travesseiro e

dos tambores de produtos químicos para empresa de reciclagem de tambores na Paraíba (indústria de colchão). A empresa de serviço que obteve o escore 5, adotou a prática de reaproveitar os retalhos, oriundos do ateliê de roupas, para a reforma das fantasias, confecção de novas fantasias e de bijuterias artesanais.

Além destas empresas, outras 4 também afirmaram vender ou doar parte de seus resíduos, porém como as empresas já realizam esta ação há mais de três anos, não são contabilizadas como ação de inovação.

As ações que visem à reutilização ou reciclagem dos resíduos são contabilizadas neste item, porém constata-se que apenas duas empresas realizaram ações deste tipo. Outros subprodutos que podem ser produzidos com os resíduos, como alternativa ao descarte, são os panos de limpeza, sacolas de lixo para carros, porta calçados (brindes), entre outros.

A partir destes dados, pode-se perceber que a maioria das empresas pesquisadas adota a postura de procurar uma solução somente para tratar ou dispor os resíduos, que de acordo com Medeiros *et al* (2007) é uma postura comumente usada nas empresas da década de 70 e 80. As empresas mais modernas devem se preocupar na fonte dos problemas, ou seja, com a produção de resíduos durante o processo produtivo, por meio de mudança de tecnologias, alteração nos processos, modificação no produto, reutilização ou reciclagem, tornando a disposição como a última alternativa.

5. Conclusão

De acordo com os resultados obtidos, pode-se afirmar que, no grupo de empresas estudado, não é comum realizar ações de inovação com foco no meio ambiente como forma de obter vantagem competitiva ou mesmo para aumentar a eficiência dos processos. Nenhuma empresa obteve alguma certificação, o que resultou numa média de 1 para o primeiro item analisado, 4 empresas realizaram uma mudança no insumo ou no processo elevando um pouco a média, atingindo 1,216, sendo ainda, muito próximo da pontuação mínima; e 14 empresas alteraram a forma de destinar seus resíduos visando menor impacto ambiental, benefícios para terceiros ou transformando parte de seus resíduos em oportunidade de gerar receita, resultando na maior média de “inovação ambiental” (2,027).

A partir destes resultados verifica-se que as hipóteses levantadas foram refutadas devido à baixa representatividade das ações inovadoras

relacionadas aos itens analisados, mostrando o quanto a inovação ambiental nestas empresas ainda é incipiente.

Desta maneira, cabe aos Agentes do Projeto ALI conscientizar os empresários para a importância de investir na sustentabilidade de seus processos e incentivá-los a realizar ações como consultoria de eficiência energética, consultoria para implantação de sistema de gestão ambiental ou adquirir o licenciamento ambiental, e participar de programas que visem aumentar a eficiência na utilização dos insumos, ou realizar o tratamento de seus efluentes ou resíduos.

Agradecimento

Ao SEBRAE, pelo desenvolvimento e coordenação do Projeto ALI, que desempenha um papel muito importante para auxiliar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas; Ao CNPq, pelo auxílio financeiro que possibilitou a realização deste trabalho; A orientadora, Maria Augusta, pelas análises e sugestões dadas durante a elaboração deste artigo; Aos Agentes Locais de Inovação e às empresas participantes do projeto da cadeia Têxtil e confecção, por ter permitido a obtenção dos dados necessários para o estudo e por tornar a pesquisa de campo uma tarefa gratificante.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR -10004: Resíduos sólidos – Classificação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

BRASIL, **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em 26 nov. 2012.

CAGED. **Análise do emprego Fevereiro/2012**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/Analise%20do%20CAGED%202012%2002.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2012.

CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A. **Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica**. Produção, v. 18, n. 3, p. 540–555, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE – **CONAMA**. Dispõe sobre os critérios básicos e as diretrizes gerais para uso e implementação da Avaliação de Impacto Ambiental. Resolução n. 001, de 23 de janeiro de 1986. Disponível em:

- <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res86/res0186.html>>. Acesso: 26 de janeiro de 2013.
- DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor**. Pioneira, São Paulo, 1986.
- FREITAS, Henrique *et al.* **O método de pesquisa Survey**. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105–112, jul./set. 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **ISO 14001**. Environmental management systems: requirements with guidance for use. Geneva, 2004. ISO 14001:2004.
- MEDEIROS, Denise Dumke et al. Aplicação da Produção mais Limpa em uma empresa como ferramenta de melhoria contínua. Revista Produção, São Paulo, v. 17, n. 1, p.109–128, jan./abr. 2007.
- NÉTO, Ana Teresa da Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil–Confecção em Sergipe**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n.3, p.205–229, jul./set. 2011.
- OCDE– ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Tradução Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: Finep, tradução português, 2005.
- SEBRAE (Org.) **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010–2011**. 4. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Brasília, DF; DIEESE, 2011. 204 p
- SEBRAE/SP. **Inovação e Competitividade nas MPes Brasileiras**. Setembro, 2009.
- SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção de estudos e pesquisas. Brasília, 2011.
- SEBRAE. **Manual Consultor Sênior – Projeto Agentes Locais de Inovação**. Brasília, 2010.
- SEDETEC. **Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo de Confecções e Artesanato de Bordado do Sul e Centro–Sul Sergipano**. Aracaju, 2008.

Indústria da cachaça no RN: um estudo sobre as soluções na perspectiva da inovação

Autora: Verusca Nóbrega Araújo Marcolin

Orientador: Richard Medeiros

RESUMO

O paper objetivou investigar a relação entre a dimensão soluções e o segmento da cachaça sob a perspectiva da inovação em seus processos produtivos. Foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória descritiva com a utilização de um roteiro de entrevista semi estruturado, com uma abordagem do tipo qualitativa, utilizando como amostra as 3 indústrias de cachaça atendidas pelo programa Agente Local de Inovação do SEBRAE. Dentre os principais resultados tem-se que os empresários entrevistados apostam na diversidade dos seus processos produtivos, bem como dos produtos ofertados como principais soluções inovadoras no segmento de cachaça como formas de sanar problemas que por ventura sempre existem. Apontam a influência de maquinários modernos como principal nos processos de inovação. Dessa forma, conclui-se que a dimensão soluções possui uma significativa relevância por parte dos empresários pesquisados que constantemente disponibilizam soluções complementares aos seus clientes, seja através de modificações em seus processos produtivos, seja através de ofertas de diferentes produtos daqueles já existentes, com o intuito não só de sanar problemas, o que ocorre em sua maioria, mas também como uma nova forma de agregar maior valor aos seus produtos e consequente marca.

Palavras chaves: Inovação, Soluções, Segmento de cachaça.

ABSTRACT

The paper aimed to investigate the relationship between the size and the solutions segment of rum from the perspective of innovation in their production processes. We performed an exploratory descriptive study using a semi-structured interview guide, with a qualitative approach, using as sample the three cachaça industries served by the program Agent Local

Innovation SEBRAE. Among the key findings is that the interviewed entrepreneurs are betting on the diversity of its production processes, as well as the main products offered innovative solutions in the cachaça segment as ways to remedy problems that always exist by chance. They point to the influence of modern machinery as the main processes of innovation. So, we conclude that the solutions dimension has a significant importance on the part of entrepreneurs surveyed who constantly provide complementary solutions to its customers, either through changes in their production processes, whether through offers of different products from those already existing, with order not only to remedy problems, which occurs mostly, but also as a new way to add more value to your products and brand.

Keyword: Innovation, Solutions, Segment Cachaça

1. Introdução

A origem da aguardente, mais conhecida como “cachaça”, se mistura bastante com a história do país. Para falar sobre ela, nada mais comum que conhecer a sua trajetória, o povo e a nação brasileira. Sabendo que suas histórias se confundem, antes da cachaça ter seu valor econômico, a mesma caminhou por várias culturas de vários países. Há muitos anos atrás, quando ainda estava sendo descoberta e apreciada, a cultura egípcia a usava com o intuito de sanar algum mal estar ou indisposição. O mesmo acontecia com gregos, que a tinham como propriedade medicinal, chamando-a inicialmente de “água que pega fogo” (AMPAQ, 2012). No Brasil, a origem da cachaça se deu no período colonial quando houve uma decadência na produção do pau-brasil nessa época. Dessa forma, os engenhos e seus senhores necessitavam de outro produto que substituísse o pau-brasil e que ao mesmo tempo gerasse lucros para eles. Dessa forma, a cachaça acaba sendo “descoberta” por acaso no processo produtivo do açúcar. Assim, a aguardente é um dos principais produtos derivados da cana-de-açúcar. É definida como o produto alcoólico obtido pela destilação do mosto fermentado de cana-de-açúcar (AMPAQ, 2012).

O que antigamente não passava de uma simples bebida dos escravos, hoje, passou a ser uma das bebidas mais pedidas nos estabelecimentos comerciais, tornando-se a terceira no ranking mundial das bebidas destiladas mais consumidas (SEBRAE 2008). Diante da sua história e evolução, as técnicas de produção estão cada vez mais modernas devido a

todos os avanços tecnológicos, em que cada vez mais a cachaça tem ganhado espaço no mercado brasileiro e mundial. A aguardente, apesar de ter contribuído para a construção da identidade nacional brasileira, já passou e ainda passa por certo preconceitos. Segundo a AMPAQ (Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade), o consumo da bebida está diretamente ligado à imagem do “cachaceiro”, de pessoas de baixa renda, de estabelecimentos denominados de “boteco”, dentre outros. Porém, internacionalmente, o produto possui uma imagem bem diferente a do Brasil, sendo consumida principalmente na forma de caipirinha, acrescida de limão e açúcar. Diante desse contexto, atrelado aos conceitos de inovação, que diz respeito a mudanças e novidades em que as mudanças, por sua vez, podem ser relativas ao produto, ao processo, e também, à forma organizacional e de trabalho, tecnologia, mercados e negócios. No cenário atual de mercado, a inovação, juntamente com a gestão da tecnologia, tornou-se fatores essenciais que influenciam diretamente na competitividade das empresas, bem como influenciam de forma direta a decisão final de compra do consumidor. É diante desses pressupostos que esse trabalho torna-se relevante, pois a partir dele pode-se conhecer a relação e demais conceitos entre o segmento de aguardente e a dimensão “soluções” do instrumento de coleta de dados e informações denominados de “radar da inovação” nas empresas de aguardentes localizadas nos municípios de Parnamirim e Monte Alegre atendidas pelo programa Ali – Agentes Locais de Inovação do SEBRAE RN no período de 2012 a 2013. Este, por ser um modelo, agrega treze dimensões com algumas variáveis, tais como oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Dessa forma, chegou-se ao problema de pesquisa, expresso por meio da seguinte pergunta: Como é que se comporta a dimensão soluções no segmento de aguardente no estado do RN.

2. Referencial Teórico

2.1. Inovação

2.1.2. Conceitos

A inovação é um tema que norteia todos os processos, produtos e serviços existentes no cenário atual. Sem ela, não se recicla, não se renova, e conseqüentemente, não se mantém no mercado competitivo dos dias de hoje. Segundo Lindegaard (2011) a inovação se tornou uma operação global que funciona 24 horas por dia, em sete dias por semana, e nada mais é que a combinação de recursos internos e externos que visam ampliar o grande talento e a produtividade das organizações.

A inovação pode acontecer em qualquer empresa, de qualquer porte e em qualquer setor dela. Pode acontecer através de altos investimentos, como também sem investimento financeiro algum. Se apenas houver alguma mudança significativa em algum produto ou processo e que essa mudança consiga trazer para a empresa resultados positivos, já pode ser considerada como uma inovação. Este tema é bem abrangente, e existem vários conceitos interligados.

Uma empresa inovadora é uma empresa que, durante o período analisado, implantou produto, processos, ou uma combinação de ambos, tecnologicamente novo ou significativamente melhorado, assim retrata o Manual de Oslo (2007).

2.1.3. Tipos

Com relação aos tipos de inovação, Lindegaard (2011) apresenta uma lista com dez tipos sendo eles: o modelo comercial, as redes e alianças, habilitar o processo, processos centrais, desempenho do produto, sistema do produto, serviço, canal, marca e por fim, experiência do cliente.

Segundo o Manual de Oslo (2007), este caracteriza a inovação tecnológica de produto, em que o termo “produto” engloba tanto bens como serviços, como inovação de produtos tecnologicamente novos e tecnologicamente aprimorados. Os tecnologicamente novos é o produto cujas características tecnológicas diferem daqueles dos produtos produzidos anteriormente. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas, podem basear-se na combinação de tecnologias existentes em novos usos, ou podem ser derivados do uso de novo conhecimento. Os tecnologicamente aprimorados trata daquele produto existente cujo desempenho tenha sido significativamente aprimorado ou elevado. Um produto simples poder ser aprimorado através de componentes ou materiais de desempenho melhor, ou um produto complexo que consista em vários subsistemas técnicos integrados pode ser aprimorado através de modificações parciais em um dos

subsistemas. Paralelamente a inovação de produtos, o Manual de Oslo (2007) ainda classifica as inovações em mais três tipos, processos, marketing e organizacional.

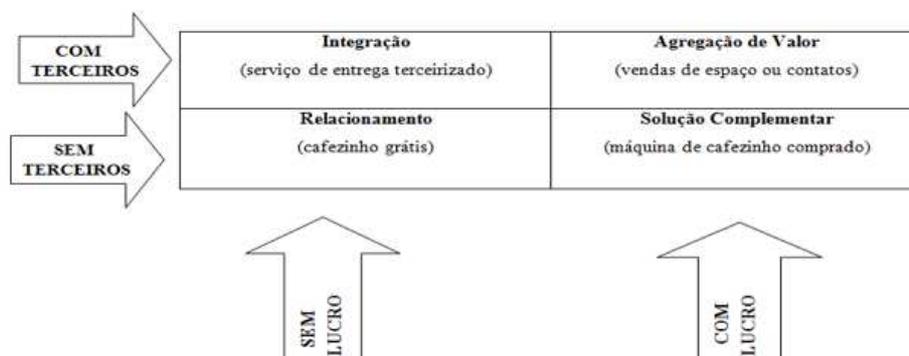
2.2. O instrumento radar da inovação

O ato de inovar nada mais é que a capacidade que o indivíduo empreendedor tem de implantar ideias capazes de gerar valor para o negócio. Para tanto, muitos são os métodos e ferramentas utilizados para se implantar a gestão da inovação nas empresas. O desafio dos gestores consiste em encontrar quais as ferramentas e métodos são mais compatíveis com a cultura organizacional. O ato de inovar consiste em implementar um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (SEBRAE, 2009).

O instrumento radar da inovação possui o papel de auxiliar e intermediar a captação de dados e informações. É um modelo, uma ferramenta de diagnóstico de gestão da inovação baseado na análise de treze diferentes dimensões, sendo elas: oferta, que são produtos e serviços valorizados pelos clientes; plataforma, componentes, métodos ou tecnologias que servem para construir os produtos; marca, que diz respeito ao registro e forma de utilização do nome da empresa; clientes, indivíduos ou organizações que consomem as ofertas; dimensão soluções, que criam valor para o cliente por meio da amplitude de variedades ofertadas para os clientes; relacionamento, que são símbolos, palavras e marcas pelas quais as empresas comunicam-se com seus clientes; dimensão agregação de valor, formas e valores que diferenciam os produtos dos demais concorrentes; processos, configurações de atividades de negócios utilizados para conduzir operações internas; organização, é a maneira que a empresa escolhe para estruturar-se; cadeia de fornecimento, que são as relações de parcerias com os fornecedores das empresas; dimensão presença, que está relacionada com os pontos de distribuição que a empresa usa para levar suas ofertas ao mercado; rede, são formas e meios de comunicação com os clientes, e por último, a dimensão ambiência inovadora, que diz respeito a qualquer processo de inovação que venha a acontecer em qualquer setor das organizações (SEBRAE, 2008).

2.3. Dimensão soluções

Segundo a figura (01) abaixo:



Bachmann (2008) afirma que as soluções estão relacionadas com personalização, com a combinação integrada de produtos, serviços e informações que solucionem problemas dos clientes. Criam valor para o cliente por meio da amplitude de variedades e profundidade de integração dos diversos elementos.

As soluções foram criadas a fim de ampliar as possibilidades de avaliação, sendo assim, foram divididas em quatro modalidades como mostra a figura 01 acima.

A solução Integração envolve parceiros que se beneficiam do negócio. A oferta de um serviço de terceiros que, embora tenha um custo adicional para o cliente, resulta em uma conveniência, como um serviço de entrega de qualquer produto ou serviço, acaba agregando valor ao produto.

A solução denominada de Relacionamento tem a finalidade de gerar boa vontade e imagem positiva e não está associada ao aumento de receita. Portanto, os itens da dimensão “relacionamento” não são cobrados. Salas de esperas e cafezinhos entrariam nesta dimensão.

Agregação de valor possui a característica de gerar receita criando fluxos de receitas não explorados, e formas de captar valor a partir de outras utilizações dos recursos existentes ou pela comercialização de oportunidades de interações com clientes e parceiros. A terceirização de algum espaço traria para o estabelecimento a solução de agregação de valor. Por fim, a solução complementar também geram receitas e são administradas pelo próprio negócio. São ofertas complementares aos produtos ou serviços que trazem conveniência aos clientes gerando receitas. Um tipo particular de solução complementar é a ampliação dos produtos e serviços ofertados, pela inclusão de produtos e serviços complementares.

Estes complementos quando associados ao aumento de receitas, acabam levando conveniência aos seus clientes.

3. Metodologia

O presente trabalho visa identificar a relação entre a dimensão “soluções” da ferramenta de diagnóstico Radar da inovação, e o segmento de aguardente das empresas atendidas pelo programa Ali/ SEBRAE. Assim sendo, assume a tipologia de pesquisa exploratória descritiva.

É exploratória, pois sendo Gil (2006), estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Caracteriza-se como descritiva uma vez que o interesse é descrever um fato ou fenômeno (SANTOS 2000). As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2006).

Dessa forma, nesta pesquisa serão coletados dados primários, através da aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada, assim como, dados secundários, através de consultas bibliográficas e levantamentos de informações junto às empresas, bem como, utilizar-se-á as respostas dadas pelas empresas em questão no diagnóstico radar da inovação.

Para realizar a coleta de dados primários será utilizada, como método, a aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada, que por sua vez, se baseia em um guia de assuntos ou questões em que o pesquisador tem a liberdade de introduzir mais questões para a precisão de conceitos ou para a obtenção de mais informação sobre os temas desejados. O objetivo da entrevista é obter respostas sobre o tema, problema ou tópicos de interesse nos termos, a linguagem e a perspectiva do entrevistado “em suas próprias palavras”. O “especialista” é o entrevistado, portanto, o entrevistador deve escutá-lo com atenção. A narrativa e o conteúdo de cada resposta é o que interessa em uma entrevista semiestruturada (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2006).

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada de universo (população); é um subconjunto do universo. Com base nessas informações supramencionadas, a amostra deste estudo é constituída por três empresas fabricantes de aguardente atendidas pelo programa Ali – Agentes Locais de Inovação 2012/2013, nas pessoas dos gestores, aqui denominados respectivamente de modo fictício: Antonio (empresa A), Junior (empresa B) e Carlos (empresa C).

A abordagem será do tipo qualitativo, que segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a coleta de dados é fundamental para esse enfoque, só que seu objetivo não é medir variáveis para tirar conclusões e fazer análise estatística. O que procura é obter informações de indivíduos, comunidades, contextos, variáveis ou situações em profundidade, nas próprias “palavras”, “definições” ou “termos” dos indivíduos em seu contexto. Coleta-se com a finalidade de analisá-los para compreendê-los e assim responder a questões de pesquisa ou gerar conhecimento.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a interpretação dos dados é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos.

4. Análise e Discussão dos Dados

Os resultados obtidos a partir desta pesquisa permitiu o real conhecimento da relação entre o segmento de cachaça no estado do RN e a dimensão soluções do radar da inovação. Através destes, pode-se perceber a real importância dessa dimensão nas empresas pesquisadas.

Portanto, serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa junto às empresas produtoras de cachaças atendidas pelo programa Ali 2012/2013 através da análise de conteúdo. Estas empresas, por sua vez, possuem um perfil bem semelhante umas das outras, uma vez que em sua maioria são engenhos, localizados distante de centros urbanos, com uma estrutura um pouco rudimentar. Mão de obra para esse setor geralmente são de pessoas com um grau de escolaridade baixa, o que delimita muitas vezes a inovação em seus processos produtivos. Porém são empresas que já possuem um tempo relativamente longo de mercado e que

possuem seus produtos inseridos no mercado. O quadro abaixo apresenta as características de cada uma:

Quadro 01 – Características das empresas investigadas

Variáveis	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Constituição Jurídica	Sociedade empresarial (Ltda)	Empresário Individual	Sociedade empresarial (Ltda)
Faturamento	R\$ 360.000,01 a R\$ 1.800.000,00	R\$ 0,00 a R\$ 360.000,00	R\$ 0,00 a R\$ 360.000,00
Tempo de mercado	Acima de 4 anos	Entre 2 e 4 anos	Menos de 1 ano
Localização	Região Metropolitana (Parnamirim)	Região Metropolitana (Macaíba)	Região Metropolitana (São José de Mipibú)

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Dessa forma, percebe-se a semelhança entre as empresas acima listadas, que possuem um tempo de mercado não tão distantes uma das outras, bem como a característica de localizar-se longe dos centros urbanos tornam-se comum entre elas. O mercado aponta para um faturamento anual similar o que se faz perceber a constância nesse setor.

4.1. A ferramenta Radar e a dimensão Soluções

A ferramenta Radar contribui para esta pesquisa, uma vez que através dela informações importantes são captadas. Por possui seu foco na inovação, ela auxilia os agentes locais de inovação a detectarem o grau de inovação em que se encontram as empresas pesquisadas. Em especial as empresas em questão produtoras de cachaça, as mesmas possuem esse grau entre as notas 2,2 e 2,6 (sendo a nota mínima e 1,0 e nota máxima 5,0) o que se percebe a necessidade de melhoria em alguns aspectos.

Em se tratando da empresa A as dimensões oferta, plataforma, marca, clientes, processos e rede obtiveram maiores notas, dada a preocupação do empresário Antonio em sempre estar lançando novos produtos, através de maquinários modernos e arrojados, investindo impreterivelmente em sua marca como forma de fidelizar seus clientes sem deixar de atrair novos, bem como sempre esta buscando novas formas de falar com o cliente. Segundo o gestor, “não adianta ter um bom produto e não ter uma boa aparência”. Soluções, relacionamento e agregação de valor também fazem parte da preocupação da empresa que possui um site para melhor relacionar-se com os seus clientes além de brindes e personalizações de garrafas nos finais de ano. Entretanto, o radar aponta algumas dimensões que não foram tão

ênfatisadas como as já citadas, como a dimensão organização, cadeia de fornecimento, presença e ambiência inovadora. Estas dimensões tiveram respostas como “nunca mudei meu método de gestão nos últimos três anos”, bem como “meus parceiros são os mesmos desde a abertura da empresa”, “não diversifico tanto meus canais de vendas”. Segundo o empresário “acabo sem tempo para pensar melhor no comercial da empresa; já possuo tantas atribuições que não consigo parar para melhor organizar internamente a minha empresa e para captar novos parceiros”.

Dessa forma, percebe-se a preocupação da empresa com seus clientes, com a sua marca, com seus processos e conseqüente qualidade dos produtos, porém, falta organização interna do empreendimento. Nota-se a importância que os clientes possuem para a empresa A.

Já na empresa B os pontos fortes, segundo o gestor Junior, encontram-se em seus processos produtivos, bem como na preocupação com a qualidade das suas cachaças. Isso reflete diretamente nas dimensões plataforma (sempre tá modificando seus maquinários), oferta (possui alguns tipos diferentes de cachaça), processos e agregação de valor do Radar da inovação. Como o mesmo retratou, “sempre procuro fazer modificações nos processos para que eu possa estar sempre melhorando a qualidade das minhas cachaças, tanto que em alguns momentos, como engarrafamento, por exemplo, não deixo ninguém fazer, só confio em mim mesmo para isso”.

Possui a preocupação com a escassa mão de obra, que resulta de alguns fatores como a própria localização, distante dos centros urbanos, e por se tratar de funções extremamente manuais, o que não necessita prioritariamente de um elevado grau de instrução. Essa realidade acaba refletindo em algumas dimensões que tiveram notas inferiores que as demais, como organização, relacionamento, ambiência inovadora e rede. A prioridade do empresário para um futuro próximo será com a sua própria marca, que apesar de ter tido uma nota não tão boa, percebe-se a preocupação do gestor em reverter essa situação, uma vez que a sua marca ainda não é registrada no órgão responsável, bem como no próprio designer dos seus produtos, que inclui os rótulos dos mesmos e modelos de garrafas. Além disso, a comercialização destes necessita de uma maior atenção, como retrata as dimensões presença (os canais de vendas são praticamente escassos), soluções, clientes e cadeia de fornecimento “a minha relação com meus fornecedores nunca foi boa”, respondeu o gestor nessa dimensão do Radar. “A minha cachaça é de extrema qualidade, quanto a isso não preciso

me preocupar, mas preciso urgentemente mudar os meus rótulos para vê se consigo uma maior aceitação tanto dos clientes, quanto de quem as comercializam”, diz o gestor.

A empresa C por possuir o menor tempo de mercado, possui também o menor grau de inovação global, resultante do Radar da inovação, em comparação as empresas A e B. Por outro lado, o próprio Radar retratou uma preocupação por parte do empresário Carlos quanto a aparência de seus produtos, que abrange desde os seus rótulos às embalagens. Dimensões como marca (já possui registro no órgão fiscalizador), agregação de valor “sempre venho mudando as embalagens para satisfazer meus clientes”, diz o gestor nessa dimensão, ambiência inovadora e clientes “é por eles que sempre faço modificações” obtiveram boas notas.

Como o empresário ainda esta começando no ramo da cachaça, algumas dimensões necessitam de atenção como organização, cadeia de fornecimento, rede, oferta, plataforma, processos e relacionamento. “Comecei produzindo cachaça. Porém, como existem períodos de recesso da produção por causa das chuvas, como nos meses de junho e julho, tive a necessidade de produzir um novo produto como a rapadura, aproveitando assim, a estrutura que possuo”. Já na dimensão presença, percebe-se que o gestor não diversifica seus canais de vendas a fim de obter maiores receitas. “Possuo pouquíssimos distribuidores, não tenho tempo para buscar novos”, diz o gestor Carlos.

Diante dessa resposta do gestor, percebe-se a preocupação em oferecer uma solução complementar aos seus clientes, o que resultou em nota máxima na dimensão soluções. O mesmo aconteceu também com a empresa A e a empresa B que também ofertam soluções complementares à cachaça. A primeira também possui uma distribuidora, auxiliando na distribuição da cachaça; a segunda produz mel de rapadura para complementar o seu orçamento.

Se tratando especificamente da dimensão soluções, Bachmann (2008) a conceitua como uma combinação integrada de produtos, serviços e informações que solucionam problemas dos clientes. As três empresas pesquisadas possuem a preocupação de diversificar a oferta de produtos, seja fabricando um novo tipo, seja diversificando as versões de um mesmo afim de sempre conquistar novos clientes. Por outro lado, acabam se esquecendo de fidelizar aqueles que já possuem, seja através de canais de relacionamentos, através de ferramentas com o intuito de cativá-las. Apenas

a empresa A possui ações pontuais sendo realizadas com o intuito de melhor satisfazer seus clientes, e assim, mantê-los fiéis ao longo do tempo. Isto é feito através de personalização de garrafas no final do ano, brindes para os potenciais clientes, embalagens presenteáveis, dentre outros.

Todas entendem soluções como um conjunto de medidas tomadas para sanar algum problema. O que de certa forma se torna errôneo, pois soluções também podem ser medidas complementares, ou seja, ações adicionais, diferentes daquelas já existentes, que possuam a finalidade de agregar valor, não só servindo para reverter situações conflituosas.

4.2. Oferta de produtos diferentes daquele existente

Todas as empresas pesquisadas já passaram pelo processo de ofertar algo diferente do que já produziam, apontando ações que lavam à inovação, porém, as empresas B e C obtiveram esse processo com o intuito de sanar algum problema, seja pela diminuição de compradores da cachaça, seja pela escassa mão de obra para cultivo e corte da cana, seja pelo período de chuvas, em que o engenho para por não conseguir moer a cana da forma correta por ela estar molhada, seja por algum outro problema. Quando perguntado, o gestor Junior respondeu “sim, a empresa foi criada com o objetivo de produzir cachaça de alambique, e está entrando no segmento de melado para compensar o período em que a produção de cachaça para devido às chuvas, que seria no meio do ano”.

Apenas a empresa A, ofertou soluções complementares na intenção de agregar valor aos seus produtos, de diversificar seu nicho de mercado e assim, conseguir atender uma maior cartela de clientes. Todas as soluções citadas se tratam de inovação, seja melhorando significativamente algum produto, seja produzindo algo novo. “A empresa já nasceu em função de um novo produto, que até então não tinha aqui no mercado do RN”, diz o gestor Antonio. Esta, por sua vez, é a que se encontra em uma situação financeira mais confortável, apesar de todas as três possuírem um produto de extrema qualidade.

4.3. Diversificação dos processos produtivos

Essa categoria também foi unânime dentre os entrevistados, em que todos, além de demonstrarem, exaltaram a sua importância para o segmento da cachaça. Dessa forma, percebe-se a inovação atuando nesses engenhos, pois, a partir dessas mudanças, os mesmos conseguiram atingir resultados

satisfatórios, uns mais, outros menos, como redução de custos, aumento da qualidade, padronização dos processos, dentre outros citados no momento da entrevista. Esses resultados foram obtidos através da implementação de certificados, de selos como o PAS (Programa de Alimento Seguro), bem como através de contratação de uma mão de obra mais qualificada, apesar da dificuldade de serem encontradas, o que acabou por reduzir os desperdícios na produção.

Todos esses fatores remetem diretamente à inovação e aos clientes, temas importantes para a construção dessa pesquisa e que são parte primordial em todos os processos das organizações. Percebe-se a importância que ambos possuem no dia a dia das empresas produtoras de cachaça em destaque.

Os entrevistados demonstraram bastante interesse em sempre estar modificando seus processos com o intuito de levar melhorias para suas empresas. Sempre cientes da importância em inovar nesse quesito. Porém, esbarram muitas vezes na baixa qualificação dos seus subordinados que não conseguem se adaptar às mudanças propostas. Essa seria a maior barreira encontrada pelos empresários.

4.4. Novas formas de se relacionar com os clientes

Esta categoria torna-se preocupante quando analisadas as respostas, bem como quando observado a despreocupação por parte dos empresários que estão à frente de suas empresas. As três expuseram que a principal forma de interação com os clientes seria através dos telefones particulares dos mesmos e através de e-mails particulares também. Em se tratando do perfil das mesmas, em que o próprio dono é quem administra todos os processos e setores da empresa, setores esses que em todos os pesquisados foram citados apenas dois – produção e administrativo compreende-se o porquê de tamanha ausência no que diz respeito aos relacionamentos com os clientes.

Apenas a empresa A possui um web site onde os clientes tanto podem solicitar orçamentos ou pedidos, quanto fazer algum tipo de crítica ou sugestão. Essa ferramenta estreita de certa forma o contato com os clientes, em que os mesmos possuem a sua disposição um canal de contato direto com a empresa. Mensagens em datas comemorativas, brindes de final de ano, banco de dados com agrupamentos de clientes, e-mail, marketing, SAC, dentre outras ferramentas de relacionamento com cliente inexistem nas empresas produtoras de cachaças atendidas pelo programa Ali 2012/2013.

Este foi um ponto crucial analisado no momento da aplicação das entrevistas. Em todos os casos, a despreocupação foi generalizada quanto à importância desses canais para fidelização de clientes, bem como para prospecção de novos.

4.5. Inovação no segmento de cachaça

Dentre as empresas pesquisadas percebe-se que a inovação aparece isoladamente em alguns pontos dentro das organizações. Podem-se apontar alguns fatores dentre outros que favorecem a essa realidade:

- Mão de obra desqualificada
- Gestores envolvidos diretamente na produção
- Baixa qualificação dos próprios gestores
- Produto com baixa lucratividade

Dessa forma, o setor que se percebe uma maior presença da inovação seria no setor de produção, em que constantemente está sofrendo modificações para melhor atender as exigências do mercado consumidor. Seja através de simples modificações reduzindo desperdícios, seja através de aquisições de maquinários modernos. Maquinários esses, que para os empresários, é a variável que mais influencia nos processos de inovação no segmento de cachaça. Dentre as variáveis citadas, como mão de obra qualificada, concorrência, maquinários modernos e consumidores exigentes, duas das três empresas apontaram para os maquinários modernos, e uma respondeu a concorrência. Dessa forma, nota-se a sua importância para o segmento em destaque. Como a qualidade do produto é inerente ao segmento, compreende-se o porquê da escolha da variável acima.

5. Considerações Finais

Atualmente, inovar em uma organização significa ter muito clara a situação que a empresa vive no presente, identificar as necessidades do amanhã, lembrando que tal atividade deve levar em consideração todos os planos e cenários estratégicos. O mundo competitivo leva a buscar um futuro baseado na capacidade das empresas de se anteciparem às necessidades do mercado e dos clientes, em tecnologia viável, em produtos e serviços demandados, nas atividades de seus concorrentes e nos talentos humanos das organizações (LINDEGAARD, 2011).

O conceito de soluções ainda está muito atrelado a medidas pontuais para sanar problemas. De acordo com o que foi observado, essa é a percepção

dos empresários quanto a esta dimensão. A visão de fazer algo novo, agregar valor aos produtos com intuito de fazer algo a mais, de inovar nesse quesito ainda necessita ser mais conhecido.

Com base nas informações obtidas juntamente com as empresas, verificou-se que as mesmas necessitam focar mais suas ações para o cliente, focar mais nas suas estratégias mercadológicas seja através da implantação um setor de marketing (o qual nenhuma possui), o que ajudaria na direção dessas estratégias, podendo até focar mais em seus clientes potenciais, além de captar novos juntamente com a elaboração de um marketing de relacionamento consistente, a fim de oferecer mais valor e satisfação para seus clientes.

Por outro lado, nota-se que aspectos como inovação no setor de produção foi unânime em todos os pesquisados. Os mesmos apontaram com extrema relevância a importância de estar sempre modificando, inovando em seus processos, o que sempre resultou em maior lucro para as empresas, seja diretamente ou indiretamente.

Através desta pesquisa, também se identificou o perfil das empresas produtoras de cachaça do RN, sendo estas de perfil sempre familiar, em que o engenho foi passado de geração para geração, com tempo de mercado acima de quatro anos, localizadas nas regiões metropolitanas de Natal e com um faturamento um pouco acima de R\$360.000,00.

Enfim, conclui-se que a dimensão soluções no segmento de cachaças do RN ainda necessita ser mais utilizada pelas mesmas. Utilizada não só com intuito de resolver algo que deu errado, mas sim, de oferecer para os clientes algo complementar aquilo que estão adquirindo, seja em produtos, seja em serviços, seja em processos. Apesar da pouca inovação existente nesse segmento, é um setor que tem um mercado promissor pela frente. Porém, a necessidade de se trabalhar focado na gestão do marketing da empresa é fundamental para tal. Qualidade isolada não atrai clientes. Se não houver divulgação, canais de relacionamentos, designer arrojado, a qualidade fica transparente ao processo.

Deixo aqui expressos nossos sinceros agradecimentos às instituições SEBRAE – Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, e CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, sem as quais o presente trabalho não seria possível. Ao SEBRAE pela oportunidade que me foi dada de participar de um projeto tão grandioso e importante como o ALI, que a cada dia me surpreende com o poder de contribuir para o

desenvolvimento das micro e pequenas empresas do meu estado. Ao CNPq pela confiança em mim depositada para fomentação de pesquisas científicas e tecnológicas, além da oportunidade de atuar como pesquisadora.

Referências Bibliográficas

AMPAQ – Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade.

Disponível em: www.ampaq.com.br. Acesso em 05 set. 2012.

Bachmann & Associados. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba, 2008.

CARVALHO, Hélio Gomes de. **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LINDEGAARD, Stefan. **A revolução da inovação aberta: a chave da nova competitividade nos negócios**. São Paulo: Évora, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OCDE. **Manual de Oslo**. Terceira edição. Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. Tradução FINEP, 2007, disponível em www.finep.gov.br. Acesso em 04 set. 2012.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B.; **Metodologia da pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: McGraw–Hill, 2006.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa Serviço. **Cachaça artesanal**. Estudos de mercado. SEBRAE/ESPM, 2008. Disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/32D45A5E7EE50293832574DC004574B0/\\$File/NT0003905A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/32D45A5E7EE50293832574DC004574B0/$File/NT0003905A.pdf). Acesso em: 05 set. 2012.

Micro e pequenas panificadoras atendidas pelo ALI: o que faz umas inovarem e outras, não

Autora: Janayna Nara Bezerra Pinto

Orientadora: Teresa Mota

RESUMO

O artigo trabalha o Programa ALI, com o Projeto voltado para o setor de Panificação e Confeitaria de Fortaleza e região metropolitana. As empresas de Panificação e Confeitaria do Brasil respondem ao momento de crescimento pelo qual passa o País nos últimos anos. No Ceará, atualmente, há cerca de duas mil e quinhentas padarias espalhadas por todo o Estado, das quais aproximadamente mil situam-se em Fortaleza e duzentas na região metropolitana. O estudo refere-se a uma pesquisa bibliográfica e de levantamento, defendendo que independente do porte da empresa, esta pode inovar através do associativismo para buscar novas formas de controle de estoque e gerar conhecimento para dentro do setor, adequando-os a suas necessidades. Viu-se que a dimensão Plataforma obteve maior êxito entre as empresas e que as dimensões Cadeia de Fornecimento e Ambiência Inovadora, grau de inovação mais baixa, independente do porte da empresa, levando-se a crer que inovar não estar ligada diretamente ao faturamento, mas sim a otimização dos processos da empresa. Sendo, desta forma, necessário mais estudos para auxiliar os empresários a inovarem em seus negócios.

Palavras-chaves: ALI, Inovação, Panificação, MPE, Estoque, Parcerias.

ABSTRACT

The article deals with the ALI program, with the project directed to the Bakery and Confectionery sector in Fortaleza and metropolitan region. Bakery and Confectionery Brazilian Companies respond to the growing momentum for which the country has been living in recent years. In Ceará, currently, there are about two thousand five hundred bakeries throughout the state, which approximately one thousand are located in Fortaleza and two hundred in the metropolitan region. This study refers to a bibliographic

research and survey, arguing that regardless of company size, it can innovate through the association to seek new forms of inventory control and to generate knowledge within the industry, adapting them to its needs. It was seen that the dimension Platform achieved greater success among businesses and the dimensions Supply Chain and Environment Innovative obtained lower degree of innovation, regardless of company size, leading to the belief that innovation is not connected directly to revenue, but the optimization of business processes. Being thus required more studies to assist entrepreneurs to innovate in their business.

Keywords: ALI, Innovation, Bakery, MPE, stock, Partnerships.

• 1. Introdução

As empresas de Panificação e Confeitaria do Brasil respondem ao momento de crescimento pelo qual passa o País nos últimos anos. Desde 2007, as empresas mantêm o crescimento acima de dois dígitos, sendo o índice de crescimento estimado para 2011 de 11,88%. Com isso, o faturamento do ramo chegou, naquele ano a, aproximadamente, R\$ 62,99 bilhões, descontada a inflação. O setor gera cerca de 1,8 milhão de empregos indiretos e 758 mil de forma direta (PROPAN, 2012).

Em 1984, estimava-se cerca de 32 mil panificadoras artesanais no País. Em 1994, este número cresceu para cerca de 50 mil e em 1996, para aproximadamente 52 mil pequenas empresas. A ascensão na quantidade de padarias se deu por diversos fatores: empreendedores investindo ou mudando de ramo, influência de órgãos como SEBRAE, desempregados, conceito de "mini-padaria", entre outros (ABIEPAN, 2012). Atualmente, a panificação é composta por mais de 63 mil empresas em todo o território nacional. (PROPAN, 2012). De acordo com levantamento realizado pela Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (Abip) em 2008, estruturalmente, 96% se configuram como empresas de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2009).

No Ceará, atualmente, há cerca de duas mil e quinhentas padarias espalhadas por todo o Estado, das quais aproximadamente mil situam-se em Fortaleza e duzentas na região metropolitana (SINDPAN, 2012).

Nessa perspectiva do cenário atual, para as Micro e Pequenas Empresas, MPEs, inovar está diretamente ligado a competitividade e, também, a sobrevivência no mercado. A inovação deve se tornar uma cultura, e a sua prática deve ser sistemática e diária, fazendo parte da estrutura da empresa,

desmistificando, assim, a noção de que a inovação está associada somente a processo de custo elevado e altamente tecnológico (CAVALEIRO, 2012).

Na intenção de tornar a inovação possível de forma mais abrangente para as panificadoras, o Projeto Agentes Locais de Inovação, ALI, iniciou o atendimento a referido setor. Durante o trabalho de campo, percebeu-se que independente do porte das empresas, as padarias, em geral, estão otimizando seus processos internos quanto à utilização de maquinário e oferta de produtos e versões diferenciadas, na intenção de atingir uma gama maior de consumidores. Fato este que não ocorre quando analisamos o estoque e a ambiência inovadora, essa entendida principalmente como o apoio e o conhecimento buscado pelas panificadoras em instituições, parceiros e eventos.

Observa-se que em um sistema produtivo, ao serem definidas suas estratégias e metas, faz-se necessário formular planos para atingi-las, administrar os recursos físicos e humanos com base nesses planos, direcionar a ação dos recursos humanos sobre os físicos e acompanhar esta ação, permitindo a correção de possíveis desvios. Na junção das funções dos sistemas de produção, essas atividades são desenvolvidas pelo Planejamento e Controle da Produção – PCP (TUBINO, 2000). Dentre todas as atividades administradas pelo PCP, a atividade de gestão de estoque é necessária para as empresas que visam ser competitivas nos mercados cada vez mais acirrados (KRAJEWSKI *et al.*, 2009).

Para Slack *et al.* (2009), estoque é visto como sendo a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação, podendo ser também qualquer recurso armazenado. Eles são todos os materiais e bens mantidos por uma organização para suprir demandas vindouras (SILVA; MADEIRA, 2004). Para Corrêa *et al.* (2007), eles podem ser encontrados na forma de matérias-primas, material quase acabado e produtos pronto.

Já quanto a busca por informação, vê-se que passou a ser fundamental para a tomada de decisões, uma questão até de sobrevivência. Nesse mercado, onde se disputam qualidade e preço, torna-se estritamente necessário que as informações sejam confiáveis, completas, objetivas e oferecidas no menor tempo possíveis (TENORIO *et al.*, [200?]).

Em vista disso, é importante enfatizar a necessidade de buscar, junto as instituições (SEBRAE, SENAI, SENAC, entre outras) como também através dos

sindicatos e associações, as informações necessárias a inovação e crescimento das empresas.

Levando-se em consideração que as microempresas estão presentes de forma considerável em Fortaleza e região metropolitana, se conseguirmos, com o auxílio do Projeto ALI, alavancar a inovação de forma proporcional ao que acontece nas empresas de pequeno porte, o ganho será para todo o setor de panificação e indústria do Estado, e este crescimento pode ser alavancado através da ênfase em trabalhar a cadeia de fornecimento e a ambiência inovadora, este último na figura da parceria das empresas com instituições, sindicatos e associações na busca de conhecimento.

Para Brandenburger e Nalebuff (1996), é necessário um novo e revolucionário modo de pensar que combina competição e cooperação, de forma mútua.

Desta forma, defende-se que independente do porte da empresa, esta pode inovar através do associativismo para buscar novas formas de controle de estoque e gerar conhecimento para dentro do setor, adequando-os a suas necessidades.

2. Metodologia

No que diz respeito à metodologia utilizada neste artigo, pode-se descrevê-la como sendo:

1. a) Quanto à natureza: trata-se de uma pesquisa aplicada, já que tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática nas MPE do setor de panificação.
2. b) Quanto aos meios: pode ser classificada como uma pesquisa não experimental, pois há apenas observação da estrutura geral das panificadoras de Fortaleza e região metropolitana.
3. c) Quanto a forma de abordagem do problema: considera-se uma pesquisa predominantemente qualitativa, já que se trata de uma análise de dados, sem utilizar recursos e técnicas estatísticas.
4. d) Quanto ao objetivo: é vista como descritiva, pois descreve as características organizacionais e inovadoras encontradas nas micro e pequenas panificadoras de Fortaleza e região metropolitana.
5. e) Quanto ao procedimento técnico: refere-se a uma pesquisa bibliográfica e de levantamento, já que indaga os dirigentes quanto a gestão e procedimentos inovadores ocorridos na empresa nos últimos

três anos de funcionamento através de dois tipos de diagnóstico – um empresarial e outro que visa o grau de inovação na empresa.

6.

3. Referencial Teórico

3.1 Inovação

A inovação é descrita como um conjunto de episódios e recursos unidos que se movem a partir do surgimento de novas ideias, para a rejeição ou seleção de ideias particulares, em direção à execução. Assim, as novas criações são utilizadas na forma de novos serviços, produtos ou modelos de organização que seriam utilizados de forma natural pela empresa (MENDONÇA; SOUZA; NEGRI, 2012). Já de acordo com o Manual de Oslo (FINEP, 2004, p.55), a inovação é descrita como:

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

Nessa perspectiva podemos classificar cada um dos tipos de inovação da seguinte forma:

3.1.1. Inovação de Produto (bem ou serviço)

A inovação de produto pode ser considerada como a introdução de um bem ou serviço novo, ou seja, que até o momento não existia no mercado. Esse tipo de inovação pode ser identificado, ainda, no lançamento de um bem ou serviço que embora já seja comercializado, apresente suas características e/ou usos normais significativamente melhorados em relação ao que oferecia anteriormente (FINEP, 2004).

3.1.2. Inovação de Processo

Inovar nos processos nada mais é do que implementar métodos de distribuição e/ou produção totalmente diferentes dos já existentes, ou ainda, melhorar de forma significativa aqueles que são desenvolvidos tradicionalmente na rotina da empresa (FINEP, 2004).

3.1.3. Inovação Organizacional

Uma inovação organizacional é vista quando há a implementação de um determinado método organizacional novo na empresa. Esse método pode ser

desenvolvido em suas relações externas, nas práticas de negócios ou simplesmente na organização do seu local de trabalho (FINEP, 2004).

3.1.4. Inovação de Marketing

É dito que há inovação em marketing quando ocorre implementação de um método novo de marketing, podendo ser caracterizada como: implantação de mudanças significativas na concepção ou embalagem do produto, na maneira de promovê-lo, na formação de preços, ou até mesmo em seu posicionamento (FINEP, 2004).

3.2. Diagnóstico da Inovação

A intensidade de inovação das instituições é normalmente analisada por meio de avaliação de determinados indicadores, tais como: volume de recursos aplicados em pesquisa, desenvolvimento e inovação; número de patentes; entre outras medidas. No entanto, é do conhecimento de todos que a aplicação desse tipo de medida nas MPEs é uma tarefa difícil, além de apresentar efetivamente poucos resultados na prática (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Levando em consideração o que foi exposto acima, Bachmann e Destefani (2008) adaptaram o diagnóstico de inovação desenvolvido por Sawhney *et al.* (2006), o qual mensura a intensidade de inovação da empresa através da análise de dimensões, que são categorias deste diagnóstico, que tratam das questões estruturais e organizacionais que favorecem a inovação assim como da postura, da liberdade de comunicação, da cultura de aceitação de riscos e da prática de técnicas de criatividade dentro da empresa. As referidas dimensões são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

Dessa forma, aprofunda-se os conhecimentos acerca das dimensões Cadeia de Fornecimento e Ambiência Inovadora, para que assim seja possível compreender, como um todo, a abordagem desse estudo de caso.

3.2.1. Cadeia de Fornecimento e seus Requisitos

A Cadeia de Fornecimento refere-se aos agentes e as atividades que movimentam os serviços, produtos e informações, desde a sua origem até a entrega. Desta forma, ela abrange os aspectos logísticos do

empreendimento, tais como transporte, estocagem e entrega (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Os benefícios dessa dimensão podem ser percebidos quando se observa que a empresa adotou alguma ação para minimizar o custo do transporte ou dos estoques de matéria prima ou do produto finalizado; como também quando ela adota alguma solução para otimizar o fluxo de informações para o gerenciamento do estoque ou do transporte (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Os estoques, além de resultarem em custos para o controle, a movimentação e manutenção dos materiais armazenados, ainda representam capital parado sob a forma de mercadorias. Uma gestão ineficiente dos estoques compromete o fluxo de caixa, gera ônus operacional e reduz o lucro das empresas (VAZ, 2005).

Os objetivos principais do controle de estoques se relacionam às decisões sobre quanto deve permanecer em estoque, considerando as necessidades quanto ao que vai ser produzido e as deficiências de suprimento, definindo necessidades de materiais, bem como estabelecendo quantidades relativas ao recebimento e armazenagem dos mesmos (DIAS, 2006).

A escolha adequada de um modelo de estoque é de primordial importância para que sua aplicação seja bem sucedida e obtenha os resultados esperados: aumento do nível de serviço e redução de custos (VAZ, 2005).

Um modelo de estoque é ordenado por regras que procuram determinar o momento propício e o tamanho correto do pedido a ser feito. Para isso, são usados cálculos que, alimentados com os parâmetros da necessidade e do tempo de reposição, indicam o momento certo de fazer um pedido e a quantidade a ser encomendada. Não havendo, dessa forma, aumento dos custos com matéria prima parada, nem perda em vendas por não ter o produto finalizado em tempo hábil (VAZ, 2005).

Para que o método de controle de estoque funcione de forma correta é necessário uma conscientização dos colaboradores envolvidos com a importância do registro de cada entrada e saída de mercadorias, pois só assim a empresa possuirá um sistema que reflete a realidade encontrada no estoque, dando dessa forma utilidade ao sistema (VAZ, 2005).

3.2.2. Ambiente Inovadora

Há várias formas de verificar se a empresa possui um ambiente propício a inovação. Alguns deles são: participação em concursos voltados a inovação, mostrando a importância da inovação para a empresa; registro de patente ou

modelo de utilidade; conhecimento e/ ou aplicação de ferramentas voltadas ao processo de criação, como o *brainstorm*; realização de trabalhos de pesquisa e desenvolvimento; aquisição de conhecimentos técnico-científico oriundos de outras empresas, clientes ou fornecedores; tecnologias obtidas através de licenças de direitos de uso de marca e exploração de patentes; utilização ou pretensão de usar incentivos fiscais ou recursos de órgãos de fomento à inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Outro ponto seria a verificação da existência de um programa de sugestões formal e documentado, que incentive os funcionários a expor suas ideias, pois na maioria das MPEs, às vezes, até há o incentivo, mas este é informal e não documentado, o que dificulta o levantamento de dados (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Verificar a quantidade de profissionais voltados para a pesquisa – mestres e doutores – que estão compondo a equipe pode ser um fator relevante. No entanto, observa-se que a quantidade de profissionais com esse tipo de formação é reduzido nas MPEs, excetuando-se as empresas que surgiram nas universidades (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

A Ambiência Inovadora também averigua se a empresa fez ou faz uso de entidades de apoio como o SEBRAE, SENAI, SESI, Empresas Juniores, Sindicatos Patronais, Universidades, Associações, entre outros (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Toda organização, independente de seu tamanho, necessita de um sistema de informação, para ter acesso as oportunidades de negócios no mundo competitivo. Os desafios para enfrentar os vários problemas que surgem diariamente nas empresas com os fornecedores, clientes e colaboradores são cada vez mais constantes, requerendo um sistema de informação eficaz para atender às necessidades de cada empresa (TENORIO *et al.*, [200?]).

O sistema de informação é de extrema importância para as organizações e sobre essa importância Silva (1994, p.12) *apud* Tenorio *et al.* (200?) fala que:

[...] pode-se perceber que o sistema de informação é o centro nervoso de qualquer organização, pois é ele que dá as condições necessárias para que os outros sistemas funcionem na empresa. É através dele que se mantém um fluxo constante de informação para a fabricação, tomada de decisão, controle, etc.

As referidas informações podem ser buscadas em entidades como o SINDPAN, ACIP, SEBRAE, SENAI, SESI, entre outras.

Levando-se em consideração o que foi exposto até o presente momento, pode-se perceber a importância de ter um setor de estoque bem estruturado, assim como manter contato com entidades detentoras de conhecimentos voltados para o setor de panificação. Tudo isso na intenção de otimizar a gestão da inovação dentro da empresa.

4. As Empresas Atendidas Pelo ALI

4.1. O Programa ALI

O Programa ALI é uma iniciativa do SEBRAE com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq, que visa fomentar a inovação nas MPEs.

Para introduzir a inovação nas empresas, os Agentes Locais de Inovação, ALI, levam até as MPEs, informações e soluções que contemplam inovação, tecnologia e aplicação das mesmas de acordo com a realidade de cada negócio.

Os ALIs identificam as oportunidades de inovação que a empresa possui, mas não está utilizando e visualizam quais possibilidades o mercado oferece para atender aquelas necessidades.

Após a identificação da empresa, para que o atendimento aconteça de modo personalizado, é aplicado o diagnóstico de inovação, conforme explicitado no Referencial Teórico, para mensurar em que estágio da inovação o negócio se encontra. Depois de tal identificação, o ALI propõe ações para otimizar as dimensões onde a empresa menos inova.

Através da inovação trazida pelo Programa ALI, as empresas poderão se tornar mais competitivas e se destacar perante a concorrência, fortalecer seus negócios, como também identificar novas oportunidades no mercado de atuação.

4.2. O Setor de Panificação

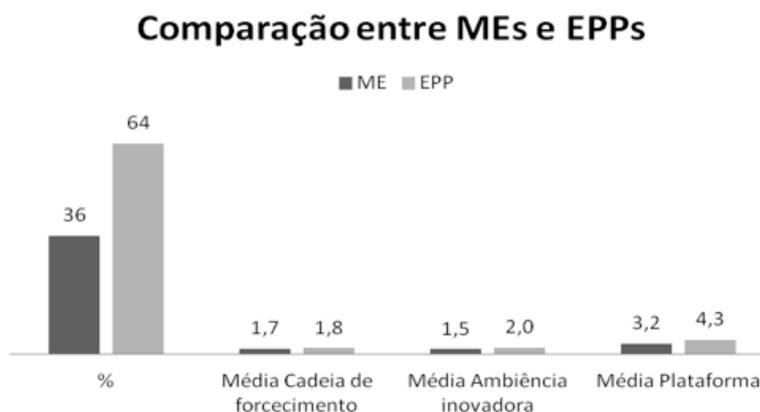
De acordo com o SINDPAN (2012), "constituindo um nicho de mercado praticamente isento de crises, o setor da panificação cresce cada vez mais". Ele vem se modificando ao longo dos anos, adaptando-se às novas necessidades dos clientes. A panificação tem investido em comodidade e conforto aos seus frequentadores, na intenção de gerar diferencial.

Atualmente, as panificadoras estão oferecendo vários serviços, que antes não estavam inseridos no seu cotidiano, como exemplo, pode-se citar: *self-service* no almoço, jantar, ilhas de sushi e sanduíche, entre outros serviços. A padaria antes era vista apenas como o local para comprar o pão. Hoje, as pessoas têm a disponibilidade de fazer todas as refeições do dia no mesmo estabelecimento e é este o conceito que muitas panificadoras estão adotando para fidelizar o cliente.

Em vista desta nova vertente do setor, o SEBRAE/ CE introduziu o Projeto ALI nas panificadoras e confeitarias de Fortaleza e região metropolitana na intenção de auxiliar as empresas a tornar a inovação um hábito.

4.3. A Análise das Empresas

Esse artigo descreve o diagnóstico de inovação realizado em cinquenta panificadoras e confeitarias de Fortaleza e região metropolitana, das quais dezoito estão enquadradas como microempresa, ME, e trinta e duas, como empresa de pequeno porte, EPP. Percentualmente, a amostra está com 36% (trinta e seis por cento) das empresas enquadradas com ME e 64% (sessenta e quatro por cento, como EPP).



Fonte: Autora, 2012.

Como já foi descrito no Referencial Teórico, as empresas tiveram seu grau de inovação medido através de um diagnóstico de inovação, onde as que obtiveram inovação grau 1 em dada dimensão "não atendem" aos quesitos de inovação naquela dimensão; as que obtiveram grau 3, "atendem parcialmente"; e as que obtiveram grau 5, "atendem totalmente".

Observando-se as dimensões contidas no diagnóstico de inovação das empresas, pode-se perceber que a dimensão Plataforma foi a que obteve maior destaque dentre as panificadoras e confeitarias, ficando com média

final de 3,9, demonstrando que todas elas aperfeiçoaram seus processos produtivos, utilizando seu maquinário nas diversas formas que ele permite, como também disponibilizando produtos e serviços com versões diferentes na intenção de atingir uma gama maior de consumidores.

Ainda nesta dimensão, vê-se que a média de inovação das MEs foi 3,2 e das EPPs, 4,3. A referida situação pode ser explicada pelo fato de as EPPs investirem mais em maquinário e, portanto, ter a seu dispor equipamentos que conseguem exercer várias funções, utilizando-os em todas as suas possibilidades. Os números supracitados mostram que as EPPs estão inovando mais no desenvolvimento de versões diferentes de produtos e na utilização de suas máquinas que as MEs. No entanto, apesar do diferencial, ambas estão com grau de inovação acima de 3 neste quesito.

Vê-se também que as MEs investem mais na quantidade de produtos e as EPPs, na variedade, dando aos clientes desta uma maior quantidade de opções de produtos, atingindo, portanto, diversos nichos de consumidores.

Analisando-se a dimensão Cadeia de Fornecimento, que como já foi visto, está diretamente ligada ao setor de estoque, nota-se que ela obteve 1,7 quando analisadas todas as cinquenta empresas. Levando-se em consideração apenas as MEs também se podem perceber 1,7 como grau de inovação. No entanto, quando analisou-se apenas as EPPs, viu-se que a média foi de 1,8 nesta dimensão. Desta forma, pode-se dizer que ambas estão com grau de inovação abaixo de 3 quando verifica-se o setor de estoque, mesmo que as EPPs estejam acima da média total das panificadoras e confeitarias, a diferença, porém é mínima.

A situação anterior ocorre, pois as empresas, em sua maioria, não possuem um setor de estoque atuando de forma plena, fato que pode ser explicado pela ausência do setor de pré-pesagem, que auxilia na diminuição do desperdício de matéria-prima; e pela compra de insumos sem visualizar fichas técnicas e a lista de produção, muitas vezes deixando mercadorias paradas e, conseqüentemente, diminuindo o capital de giro.

As EPPs estão em melhor situação neste quesito por possuírem um setor de estoque e, desta forma, conseguem fazer um controle maior, fato este que não ocorre nas MEs, onde os dirigentes, para diminuir os custos, absorvem a função de estoquista, comprometendo o rendimento da empresa.

Quando se visualiza a dimensão Ambiente Inovadora, vê-se que ela teve 1,8 na média total das panificadoras e confeitarias. As MEs obtiveram 1,5 nessa dimensão e as EPPs, 2,0. Da mesma forma que na Cadeia de Fornecimento, a

referida dimensão também não chegou a atingir grau 3 de inovação nas MEs e nem nas EPPs, embora as últimas estejam, de forma geral, em melhor situação.

As EPPs inovam mais na dimensão Ambiência Inovadora, pois buscam mais informações e parcerias junto à instituições como o SEBRAE e SENAI, como também estão sempre presentes em eventos do setor e participando de reuniões junto ao SINDPAN e ACIP, conseguindo, desta forma, manter-se atualizadas quanto as novas vertentes e rumos do setor, podendo filtrar as informações e adequá-las ao seu negócio.

5. Conclusão

Viu-se que as EPPs estão inovando mais que as MEs quando analisadas as dimensões Plataforma, Cadeia de Fornecimento e Ambiência Inovadora. No entanto, seus níveis de inovação não estão muito discrepantes, o que leva a crer que as MEs podem inovar tanto quanto as EPPs, pois tais inovações não são totalmente dependentes do faturamento da empresa e sim de aperfeiçoar sua forma organizacional.

Isto pode ser percebido analisando-se a dimensão Plataforma, na qual as MEs tiveram desempenho semelhante às EPPs, evidenciando que as primeiras aperfeiçoaram a utilização do maquinário disponível, fornecendo versões diferentes de seus produtos e serviços para atingir públicos maiores, assim como acontece nas EPPs. As MEs devem apenas, modificar sua forma de produção, que prioriza a quantidade, para uma produção que visa a variedade, conseguindo desta forma, tanto atingir públicos diferentes como aumentar seu tíquete médio, através da oferta de mais produtos ao consumidor, fazendo com que ele gaste mais durante as compras.

No entanto, tal otimização não foi percebida quando se analisa as dimensões Cadeia de Fornecimento e Ambiência Inovadora independente do porte da empresa, conforme já comentado.

Introduzir um setor de estoque eficaz nas empresas não depende do faturamento. Pelo contrário, pode até diminuir os custos. Para tanto, basta que os empresários visualizem o estoque como investimento financeiro e despendam tempo na gestão de tal setor, melhorando seus controles, para que assim possam inovar neste quesito e integrá-lo aos demais setores da empresa. Nas EPPs esta situação é mais percebida, tendo as MEs apenas que acompanhar esta tendência e estruturar o setor de estoque, ou através da contratação de um estoquista e/ ou organizando os processos de compra e

utilização da matéria-prima, para que o capital de giro não fique comprometido.

O mesmo pode ser feito quanto à Ambiência Inovadora, pois a busca de conhecimento em órgãos competentes é válida para todas as empresas. Através da obtenção da informação pode-se analisá-la e fazer as devidas adaptações para cada realidade, inovando.

Um exemplo do que está sendo exposto é que o Programa de Apoio à Panificação, PROPAN, e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará, SEBRAE/ CE, têm orientado os empresários a averiguar o resultado operacional tendo por base os custos das mercadorias vendidas e dos produtos produzidos, desta forma o panificador pode tomar conhecimento de quanto pode ser retirado da organização, de forma a não comprometer ou debilitar a estrutura financeira da empresa (TENORIO *et al.*, [200?]).

Estas instituições, assim como SINDPAN, SENAC, SENAI, ACIP, podem auxiliar as panificadoras e confeitarias, não só no setor financeiro, mas na empresa como um todo, independente do seu porte.

Em vista disso, fazem-se necessários mais estudos que contemplem a inovação dentro do setor de panificação e confeitaria em Fortaleza e região metropolitana na intenção de auxiliar os dirigentes nas tomadas de decisão e aumento da competitividade através da introdução da inovação nas referidas empresas.

Agradecimentos

Agradecimentos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq financiadores do Programa Agente Local da Inovação.

Referências Bibliográficas

ABIEPAN. **O Brasil e a panificação**. São Paulo, 2012. Disponível em <<http://www.abiepan.org.br/conteudo.php?id1=80&udx=80&idioma=4>>.

Acesso em: 30 outubro 2012.

BACHMANN, D. L; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 18., 2008, Aracaju. **Anais...** Curitiba, 2008.

BRANDENBURGER, A; NALEBUFF, B. **Co-opetição**. São Paulo: Rocco, 1996.

- CAVALEIRO, J. M. Programa agentes locais de inovação – ALI. **Revista Pão Express**, Fortaleza, n. 77, p. 4–5, 2012. Disponível em <<http://pt.calameo.com/read/000539827b69b2ccdadd2>>. Acesso em: 30 outubro 2012.
- CORRÊA, H. L. *et al.* **Planejamento e controle da produção**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2007.
- DIAS, M. A. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2006.
- FINEP. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3 ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2004.
- KRAJEWSKI, L. *et al.* **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- MENDONÇA, M. A. A. de; SOUZA, J. M. de; NEGRI, J. A. de. **Gestão do Conhecimento para Competitividade das firmas brasileiras**. Disponível em: <<http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Intempres2006/Intempres2004/Sitio/Ponencias/48.pdf>>. Acesso em: 5 novembro 2012.
- PROPAN. **Perfil da panificação**. Belo Horizonte, 2012. Disponível em <<http://www.propan.com.br/institucional.php?idcat=9>>. Acesso em: 30 outubro 2012.
- SEBRAE. **Estudo de tendências: perspectivas para a panificação e confeitaria**. Brasília, 2009. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/\\$File/NT0004207E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/$File/NT0004207E.pdf)>. Acesso em: 30 outubro 2012.
- SILVA, C. B. A; MADEIRA, G. J. Gestão de estoque e lucro da empresa. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 41–52, 2004.
- SINDPAN. **Sistema integrado de gestão da arrecadação**. Fortaleza, 2012.
- SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.
- TENORIO, J. N. B. *et al.* **Sistema de informação como suporte à tomada de decisão das pequenas e médias empresas de panificação de Fortaleza**. Fortaleza, [200?].
- TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2000.
- VAZ, J. P. P. **Desenvolvimento de um sistema de controle de estoques para uma panificadora**. São Paulo, 2005. 106 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

Análise do perfil de inovação das empresas de móveis planejados de João Pessoa

Autor: Douglas François Xavier Silva

Orientador: Carlos Alberto

RESUMO

Este trabalho é fruto da pesquisa de campo do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), desenvolvido pelo Sebrae na Paraíba, que tem por objetivo analisar o grau de inovação das empresas do estado, em especial as de pequeno porte (EPP). Com a aplicação de diagnósticos especializados, foi possível apontar um perfil de inovação desses empreendimentos, de forma geral e também segmentada. O foco deste artigo é tratar do perfil da inovação na atividade de varejo de móveis planejados, modulados e/ou seriados, com base nas informações de 19 empresas atendidas no Programa nos anos de 2012 e 2013. A principal ferramenta utilizada foi o Radar da Inovação (formulado pela Bachmann Consultores Associados Ltda.), o qual analisa 13 dimensões, que são grupos de questões sobre inovação em negócios. Este estudo apresenta as principais fortalezas e deficiências em inovação nas empresas do segmento de móveis planejados de João Pessoa. Ao mesmo tempo busca apontar para o caminho inovador que pode ser perseguido pelas micro e pequenas empresas, em especial os negócios do varejo moveleiro. A média do Grau de Inovação Global das 19 empresas foi 2,3, indicando que estas ainda são pouco inovadoras. Esta foi a realidade encontrada no primeiro momento, e as informações colhidas foram úteis para o agente e o Sebrae auxiliarem essas empresas a definirem suas estratégias individuais para se tornarem inovadoras.

Palavras-chave: Inovação; móveis planejados; Programa ALI; Sebrae na Paraíba; João Pessoa.

ABSTRACT

This paper is result of the job researching in the Innovation Local Agents Program (ALI), developed by Sebrae at Paraíba state, which has the goal of analyzing the innovation profile about businesses from that state, especially

small enterprises. It was applied specialized diagnostics, then through them it was possible to show an innovation profile of those enterprises, at large and by sectors. This paper focus is on innovation profile of the custom furniture retail, based on information from 19 enterprises attended by ALI in 2012 and 2013. The main tool used was the Innovation Radar (developed by Bachmann & Associates Consulting Inc.), which analyses 13 dimensions with questions about business innovation. This study shows us the main strengths and weakness, in the innovation field, of the custom furniture trade in João Pessoa, capital of Paraíba, in Brazil. At the same time, it intends to indicate the path to innovation which can be persecuted by micro and small enterprises, especially those businesses of the furniture trade. The Global Innovation Degree average of those 19 enterprises was 2,3, what means they are not innovators. That was the reality found in the first moment, and the information collected was useful for the agent and Sebrae to support those enterprises to define their own strategies to become innovators.

Keywords: Innovation; custom furniture; ALI Program; Sebrae at Paraíba; João Pessoa.

1. Introdução

Acompanhando o boom da Construção Civil e do setor imobiliário no Brasil, o setor moveleiro vem desenhando um crescimento acelerado, com novos entrantes a cada ano. Do período de 01 de janeiro a 17 de fevereiro de 2013, o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) contabilizou as 50 atividades econômicas mais utilizadas no país na abertura de novas empresas. Nessa lista, está presente o CNAE “Comércio varejista de móveis”, com o total de 909 novos negócios no período citado, tanto no varejo convencional quanto na atividade de móveis planejados (EMPRESÔMETRO-IBPT, 2013).

A movelaria envolve o setor de indústria, comércio e serviço, havendo empresas que atuam transversalmente nos três setores, dominando todo o processo desde a manufatura até a difusão de seus produtos. De acordo com a empresa AD Consultores (2009), essa atividade tem como principais fatores de competitividade: excelência em design, elevado nível de capacitação tecnológica em produtos e processos; especialização produtiva em nichos de maior valor agregado; e estratégias comerciais mais agressivas.

Ainda segundo o estudo realizado pela AD Consultores (2009), o comércio de móveis se dá através de canais diversificados, os quais são: grandes redes, varejo independente, redes associativas, internet ou lojas exclusivas. Quanto à atividade, as empresas do segmento se especializam em projetados ou planejados, seriados ou modulados. Por vezes, encontramos duas ou todas as especialidades associadas. Neste artigo, optamos por usar o tipo/termo “móveis planejados” de forma geral para todas as empresas analisadas.

Em João Pessoa, há dezenas de lojas que comercializam móveis, em especial dos tipos supracitados. São franquias e também lojas de marca própria que se concentram, em especial, em bairros como Tambauzinho, Manaíra e Tambaú, destacando-se duas das principais avenidas da capital: Pres. Epitácio Pessoa e Gen. Edson Ramalho. É sobre o universo dessas empresas, pela amostragem dos empreendimentos atendidos pelo Programa ALI, que nos debruçamos, com a intenção de delinear o perfil da inovação nas empresas de móveis planejados na cidade de João Pessoa.

2. Revisão da Literatura

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.

Bessant, Pavitt e Tidd (2008) classificam a inovação em quatro tipos, que chamam de “4 Ps’ da Inovação”: de produto/serviço (oferta); de processo (forma de fazer); de posição (contexto de mercado); e de paradigma (modelos mentais). Há quatro fases definidas pelos autores, as quais consideram necessárias a todas as organizações: pesquisas internas e externas; seleção estratégica de oportunidades de inovação; recursos para o desenvolvimento das ideias selecionadas; implementação da inovação; reflexão sobre sucesso ou fracasso e, conseqüente, aprendizagem.

Tratar de inovação no setor de comércio, especificamente do varejo, requer minuciosa investigação da literatura corrente acerca do tema, pois a bibliografia é escassa. A inovação é abordada em muitos livros e artigos de forma geral ou, quando segmentada, voltada para as atividades produtivas do setor de indústria, envolvendo desenvolvimento de produtos e processos.

O foco do varejo não é a inovação em produto, mas em diversas outras formas. De acordo com Morgado (2008), a apresentação da loja, o próprio ponto de venda (localização ou canal de venda) e sua forma de divulgação são algumas das estratégias que podem ser inovadas para diferenciação no mercado. As soluções inovadoras de cunho organizacionais e de marketing são mais visadas ao setor.

A mesma ideia é corroborada por estudos realizados pelo Grupo Coca-cola em empresas latino-americanas acerca do tema inovação no varejo. Conforme a pesquisa, “mesmo que modelos inovadores possam demandar novidades em produtos e serviços, os varejistas realmente criativos não se baseiam nelas, mas em iniciativas que foquem os clientes” (COCA-COLA RETAILING RESERACH COUNCIL, 2008, p.3).

Encontramos essa acepção, de forma mais ampla, também em Carvalho (2009):

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. 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 (PORTER *apud* CARVALHO, 2009, p. 33).

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).

O segmento de móveis planejados é essencialmente voltado para as classes A e B, embora também já atenda aos anseios de uma classe C ascendente. Nessa perspectiva, há exigências potencializadas em relação a todos os critérios acima relacionados. Morgado (2008), em seu artigo sobre inovação no varejo, traça um perfil do consumidor brasileiro, e dá destaque para o comportamento cada vez mais exigente do público de alto poder aquisitivo. Segundo o autor, o mercado de produtos de luxo tem atraído muitos consumidores mais velhos, que hoje dispõem de dinheiro para investir em si mesmos.

Para Morgado (2008), o varejo vive um momento de multissegmentação do público, em que se deve pensar sempre em grupos cada vez menores, a partir da identificação de perfis. Para o autor, consumidores considerados mais sofisticados, por também terem acesso a mais informação, possuem gostos e necessidades específicos:

Não basta mais oferecer somente conveniência, preço justo, bom atendimento e linha de mercadorias adequada. É preciso gerar prazer, diversão, encantamento durante a compra. (...) Inovar no varejo é um exercício de percepção constante. É uma ligação sem fim nos desejos e necessidades dos clientes. As antenas do varejista e de sua equipe devem perscrutar o ambiente na busca desses sinais, os quais nem sempre são claros e poucas vezes verbalizados pelos clientes. É mais um exercício de empatia que qualquer outra coisa: se eu fosse o meu cliente, o que gostaria de ter? O que me seria relevante? (MORGADO, 2008, p.6).

3. Desenvolvimento

Para efeito da análise proposta, partiu-se de uma pesquisa de campo realizada pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI), em que profissionais capacitados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (Sebrae/PB), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae Nacional) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), realizaram visitas a empresas da Grande João Pessoa e outras cidades da Zona da Mata Paraibana de diversos segmentos (atividades econômicas) nos três setores (comércio, indústria e serviço), para fins de aplicação de diagnóstico e desenvolvimento de consultoria em várias etapas.

A metodologia deste estudo associa a investigação exploratória e pesquisa descritiva, para o que foi utilizada a ferramenta Radar da Inovação, desenvolvida pela Bachmann Consultores Associados Ltda., instrumento padrão do trabalho de campo realizado pelos agentes do Programa ALI. Além disso, todos os dados de cadastro que são registrados foram úteis para a delimitação do perfil das empresas atendidas e para que se fizessem parâmetros do grau de inovação e do escore em cada uma das dimensões relacionadas às suas características.

Os formulários de diagnóstico utilizados no Programa foram as ferramentas de coleta de dados adotadas para a delimitação do perfil das empresas de móveis da cidade de João Pessoa (há apenas uma empresa com endereço em

Cabedelo, conurbada à João Pessoa), baseando-se nas respostas daquelas empresas adesistas, atendidas pelo autor, agente local de inovação em campo desde julho de 2012.

A pesquisa caracteriza-se, de acordo com a classificação de Moresi (2003), como exploratória, porque pretende avançar em um campo pouco estudado no universo delimitado, sendo, portanto, um primeiro passo no que diz respeito à análise da inovação no setor de móveis de João Pessoa. De outro modo, se caracteriza como descritiva porque visa a estudar o fenômeno da inovação nas empresas selecionadas, estabelecendo correlação entre variáveis, tentando, assim, delinear o perfil do segmento.

O Radar da Inovação é um questionário, desenvolvido por Bachmann (2008), baseado nas 12 dimensões da inovação postuladas por Mohambir Sawhney, nos Estados Unidos, as quais são: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e rede. Na ferramenta, há uma décima terceira dimensão adaptada por Bachmann (2008): Ambiência Inovadora, que trata de averiguar como se porta a empresa em sua organização interna a fim de buscar efetivamente informações de valor dentro da empresa e também nos relacionamentos externos.

A abordagem baseada nessa ferramenta é quantitativa, por adotar a medição objetiva do grau de inovação, considerando escalas (1, 2, 3) para situações distintas, respectivamente: “pouco ou nada inovadoras”, “inovadoras ocasionais” e “inovadoras sistêmicas”. Mas também qualitativa, em que cada dimensão requer evidências que ilustrem as ações da empresa em cada item questionado.

A amostra da pesquisa é composta por 19 empresas de móveis planejados/projetados, modulados ou seriados, de fabricação própria ou franquia, atendidas no escopo do Programa ALI pelo autor, de julho de 2012 até maio de 2013. A análise foi focada nas empresas de pequeno porte (EPP), ou seja, cujo faturamento estivesse na escala entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões, e que comercializam produtos customizados sob encomenda, sejam estes produzidos em fábrica pertencente aos dirigentes da mesma loja ou por fabricantes detentores da marca (franqueadores).

4. Resultados

O Grau de Inovação Global é a primeira informação geral sobre as empresas de móveis adesistas do Programa ALI que foram diagnosticadas e que fazem

parte do recorte definido na metodologia. É o dado que nos indica em que estágio de inovação esses negócios se encontram, tomando como base a escala criada por Bachmann (2008). Após a consolidação dos dados das 19 empresas que compõem a amostra objeto desta pesquisa, pudemos calcular a média do grau global, obtendo o escore 2,3 (Gráfico 1). Do total da amostra, 10 empresas estão acima dessa média.

Das 13 dimensões avaliadas, as que mais afetaram negativamente o cômputo geral foram, do maior para menor escore: Agregação de valor (1,8); Cadeia de fornecimento (1,8); Soluções (1,7); Rede (1,7); Processos (1,5); e Presença (1,4). Outras dimensões também com média inferior a 3,0, mas que apresentaram potencialidades para os negócios avaliados foram: Relacionamento (2,7); Oferta (2,6); Organização (2,4); Ambiência inovadora (2,1); e Clientes (2,1). Já as dimensões com médias satisfatórias, ou seja, aquelas que superaram a média 3,0, foram apenas duas: Marca (3,5) e Plataforma (4,9).

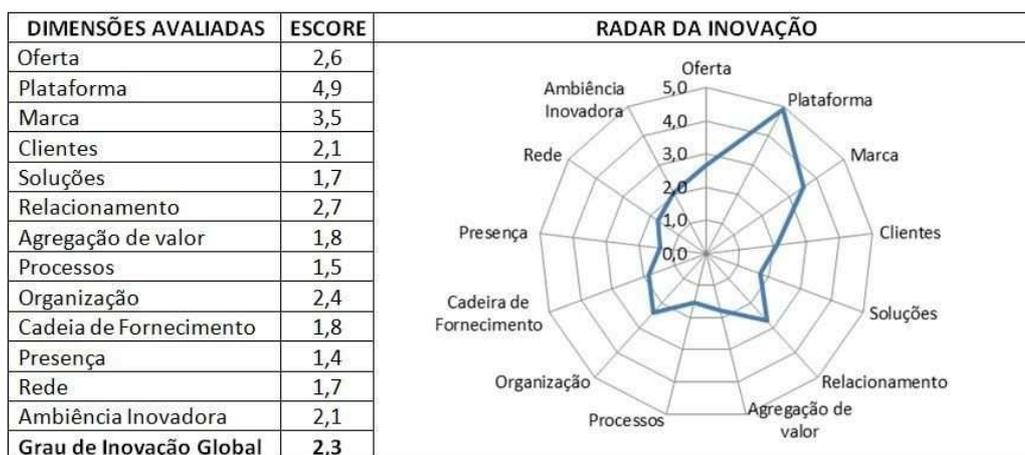


Gráfico 1: Escores e Radar da Inovação do Segmento de Móveis Planejados em João Pessoa

Fonte: Autor, Pesquisa ALI 2012/2013.

5. Discussão

5.1. Dimensões Deficientes

Na dimensão **Agregação de valor**, buscamos identificar práticas da empresa no uso de recursos existentes para geração de novas receitas e também a exploração de oportunidades de interação, ou seja, através de relacionamento e/ou parcerias com outras empresas, fornecedores e até mesmo clientes. Dentro desses aspectos, é notável, pelo resultado geral

obtido, que as empresas pesquisadas apresentam poucas soluções nos itens desta dimensão, e quando apresentam alguma solução, estas não são frequentes, são isoladas e descontínuas.

Apenas 16% das empresas avaliadas possuem uma sistemática para identificar e aproveitar oportunidades de negócio que lhe sirvam como agregação de valor. No outro extremo, estão 58% de empreendimentos que, nos últimos três anos, não adotaram qualquer nova forma de geração de receita extra.

Cadeia de fornecimento é uma dimensão que nem sempre apresenta inovações, a depender do formato do negócio e da logística envolvida. No caso das empresas diagnosticadas, nenhuma chegou ao escore 5,0, pois não apresentaram sistemática de busca por redução de custos de transporte ou de estocagem.

A dimensão **Soluções** observa a oferta de produtos e serviços adicionais ao negócio central. Tanto no item *soluções complementares* (produtos ou serviços diferenciais) quanto *integração de recursos* (recursos/produtos/serviços), a maioria das empresas revelou deficiência, pois é algo que requer ações prévias de investigação de mercado, e rotineira escuta ao cliente, através de ferramentas apropriadas, o que em geral, os empreendimentos de móveis não possuem. Das duas possibilidades, a que é mais difícil de ser aplicada é a *integração de recursos*, pois em 84% das empresas nenhuma ação foi identificada.

Em **Rede**, há um vínculo estreito com aspectos das dimensões Clientes e Relacionamento. Também nesta dimensão não há empresa que tenha alcançado o escore máximo. Do total, 63% ainda não possuíam, até o momento do diagnóstico, qualquer novo canal ou forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência, que é o que a dimensão questiona.

Processos é a dimensão do Radar da Inovação com o segundo pior índice no segmento de móveis planejados. É também uma das duas dimensões, ao lado de Ambiente Inovadora, com mais itens de avaliação, com seis questões compreendendo desde aspectos de formalização e documentação de procedimentos a ações de cunho sustentável.

A maioria das empresas diagnosticadas (53%) não possui qualquer ação de melhorias de processos que tenham ocorrido nos últimos três anos. Do total, 42% fizeram alguma melhoria para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento. Entretanto, só 5% tiveram ações

sistemáticas com significativos resultados, não sendo algo corriqueiro nas demais.

Em relação à adoção de sistemas de gestão para otimização dos controles internos e organização administrativa, quase a totalidade (89%) desconhece ou não implanta práticas ou ferramentas de gestão tais como Gestão da Qualidade Total (GQT), Modelo de Excelência em Gestão (MEG), Balanced ScoreCard (BSC), 5S, entre outras. De fato, a maioria das empresas também não possui sequer o planejamento estratégico ou formalização de plano de ação para o negócio.

Outro índice bastante desfavorável no segmento diz respeito a certificações. De todas as empresas participantes da pesquisa, nenhuma delas recebeu qualquer certificação por suas atividades, seja da série ISO (9001, 4001 etc.), certificação voluntária, ou mais especificamente para o tipo de atividade, tampouco selos verdes, ou seja, certificações orientadas para práticas de cunho sustentável. Absolutamente nenhuma empresa buscou ou tem conhecimento sobre as possibilidades existentes e as formas de acesso.

Já no quesito *software de gestão*, encontramos um cenário que requer uma avaliação mais subjetiva. O cômputo dos dados indica que 74% do universo estudado não inovou com aquisição de software nos últimos três anos. O que não implica em dizer que tais empresas não possuam software de gestão. Algumas empresas, no entanto, possuem sistemas antigos, que muitas vezes não atendem às suas necessidades reais e atuais. Outras, porém, não possuem sistema de gestão, mas apenas os softwares necessários à parte da sua atividade fim, que são os de modelagem de projetos.

De outro modo, existem empresas dentre as enquadradas como mais inovadoras que buscaram no mercado novos softwares, mais completos e eficientes, de forma a obterem diferencial competitivo. Estas representam 26% do total e adquiriram tais softwares entre 2012 e 2013, passando por processo de implantação, adaptação, treinamentos, avaliação e ajustes técnicos.

Os dois itens relacionados a aspectos ambientais revelam que as empresas do segmento de móveis de João Pessoa, objeto desta pesquisa, fazem muito pouco pelo meio ambiente e para criar ou consolidar sua imagem de responsabilidade socioambiental. Do conjunto, 74% não fizeram qualquer mudança na sua forma de trabalhar ou na composição de seus produtos com o objetivo de ganhar diferenciação de mercado com foco na

sustentabilidade, e 84% não possuíam ações corretas de destinação de resíduos, já que trabalham com madeiras e sempre há restos no processo fabril. Neste ponto, entramos em outra observação peculiar.

Nove das empresas avaliadas são franquias, que não dominam a parte fabril do produto, apenas o atendimento ao cliente, elaboração do projeto, comercialização, entrega e montagem. Para estas, é bem mais difícil a compreensão e aplicação de ações de sustentabilidade no âmbito meramente do varejo.

Por fim, a dimensão **Presença** observa inovações no ponto de venda, de abrangência de mercado, atuação geográfica e estratégias de distribuição. A partir dela, conseguimos averiguar se a empresa expandiu seu negócio, seja por meio da criação de novas unidades ou por representação de vendas, de forma intermediária. A conclusão é de que não é muito comum, dentre as empresas de móveis da cidade de João Pessoa, a criação de filiais (89% não criou novos pontos de venda nos últimos três anos) nem venda por intermédio de terceiros (representantes, distribuidores), em que apenas 16% apresentaram alguma solução inovadora nessa perspectiva.

5.2. Dimensões com potencialidades

Embora também abaixo da média 3,0, considerada um índice inovador, ainda que casual, algumas das dimensões analisadas merecem destaque como potencialidades, pois, segundo as evidências encontradas, há ações iniciais em parte significativa das empresas que apontam um caminho para a inovação. São dimensões que podem ser trabalhadas, talvez, com mais facilidade pelos empresários e que guardam uma estreita relação com o negócio de móveis.

Com escore próximo da média, a dimensão **Relacionamento** é de extrema importância para a empresa que quer fidelizar seu cliente, a partir de um atendimento com diferenciais. São dois itens avaliados: 1) *Facilidades e amenidades*, que questiona se a empresa implantou alguma inovação no atendimento, como ordenação por senha, cortesias como lanches, coquetéis, entre outras opções; 2) *Informatização*, que diz respeito a relacionamento direto com cliente através de canais ou oportunidades de interação com utilização de tecnologias.

No primeiro caso, as estatísticas são bem divididas entre as três escalas (escores 1, 3 ou 5), mas, associando os escores 3 e 5, podemos dizer que duas em cada três empresas diagnosticadas já praticam algum tipo (uma ou

mais) de amenidade e/ou facilidade para seu cliente. A diferença entre as empresas está naquelas que tem essa prática como rotina e outras que já executaram alguma ação nesse sentido, mas descontinuaram. Aquelas que oferecem o trivial como água e café, em que tal ação não implica numa inovação ocorrida nos últimos três anos, adquiriram escore 1, portanto não estão contabilizadas na estatística anterior.

Já no item *Informatização*, os dados indicam que apenas 11% das participantes apresentam como inovação mais de um canal (recurso de informática) de relacionamento com cliente. Porém, 47% do total adotaram apenas um canal, seja website ou perfil em mídia social, enquanto 42% das empresas não fizeram qualquer inovação nesse item. Mais uma vez cabe lembrar que algumas empresas mais tradicionais no mercado já possuíam, por exemplo, website criado em período superior a três anos. No entanto, não atualizaram formato ou fizeram qualquer outra inovação neste item. As empresas que criaram nos últimos três anos canais como perfil no Twitter ou página empresarial (fan page) no Facebook, mas que não os tinham como ferramentas efetivas de divulgação e relacionamento, ou seja, que não atualizavam conteúdo rotineiramente, receberam escore 1, pois tais canais foram desconsiderados, conforme aconselha a literatura consultada.

A dimensão **Oferta**, diretamente relacionada à inovação de produtos bem-sucedidos ou malsucedidos, é peculiar para o segmento de móveis planejados, pois este atende demandas de customização. Segundo as teorias da inovação aqui abordadas, produtos customizados a critério do cliente não podem ser considerados inovações.

Assim sendo, estabelecemos como critério de avaliação em Oferta: a frequência, o número e a relevância de alterações na composição dos produtos. Mais especificamente dos padrões de madeirados, ferragens e outras peças como vidros e espelhos utilizados, levando em consideração substituição de matéria-prima com base na qualidade, eficiência, resistência, tendência, entre outros aspectos identificados. Tais inovações são geralmente atribuídas às fabricantes, mas transferimos para a análise do varejo a inserção de produtos com novas composições.

Dessa forma, vimos que as empresas ou inovam ofertando diversas possibilidades inovadoras em seus produtos ou mantêm mesmos padrões durante alguns anos até a troca de seu *show room*. Estatisticamente, 37% não inovaram na oferta de produtos bem-sucedidos, enquanto 63% inovaram, apresentando escore máximo. Já no quesito *Ousadia inovadora*,

ou seja, produtos que foram colocados no mercado, mas que não deram certo, o índice é de 79% de empresas que não ousaram o suficiente para ter algum(ns) de seu(s) produto(s) sem sucesso. Das 19, apenas três tiveram mais de um produto abandonados ou retirados do mix.

A inovação na organização é considerada o ponto de partida em muitas referências bibliográficas. Por isso, é de muita importância observar os resultados obtidos pelas empresas participantes, em especial na dimensão **Organização**, em que quatro itens sobre a estrutura e administração interna e relações externas são avaliados.

O primeiro deles é *Reorganização*, relativo à adoção de novas abordagens nos arranjos de gestão, sobretudo de pessoas, a exemplo de grupos de solução de problemas, horário flexível, *casual day*, redivisão de tarefas, trabalho em casa. Só neste item, encontramos um bom indicador que explica por que as empresas da amostra pesquisada ainda não são, neste primeiro momento, inovadoras sistêmicas e sim casuais. Pois em 58% dos casos não houve mudanças organizacionais capazes de aproveitar o potencial das pessoas (colaboradores) a favor do negócio. E aquelas que realizam alguma mudança (42%), a fizeram apenas uma vez, sem que houvesse um ciclo de avaliação e aprendizagem, requisitos básicos para implantação de uma efetiva Gestão da Inovação.

Quanto a *Parcerias*, outro item organizacional, sendo este referente a relações externas, há presença de pelo menos uma ação bem-sucedida na maioria das empresas. Somando os percentuais, 74% das participantes apresentam pelo menos uma parceria vigente e bem-sucedida, que são cruciais para este mercado. São parcerias, em geral, com arquitetos profissionais liberais ou escritórios de arquitetura e/ou design. Mas há também parcerias negociais eficazes com os segmentos da Construção Civil, como construtoras, incorporadoras e imobiliárias.

O segmento de móveis planejados ainda tem dificuldades de encontrar ou aproveitar oportunidades para troca de informações com fornecedores ou concorrentes. Conforme dados do Radar da Inovação, 58% delas não executaram ações desse tipo, e apenas 21% aproveitaram eminentemente uma oportunidade de troca.

No item *Estratégia competitiva*, os resultados são ainda mais expressivos ao indicar que o maior número de empresas avaliadas não inova em sua organização, demorando a adotar novas estratégias de mercado ou até mesmo ignorando os sinais que o mercado dá. Para 84% da amostra

estudada, as estratégias do negócio não sofreram alterações nos últimos três anos, mesmo em um cenário de constante mudança de toda a cadeia da construção civil e o setor imobiliário. Somente 16% fizeram alguma mudança significativa na estratégia competitiva. Nenhuma empresa atingiu o escore 5,0 no item, o que quer dizer que em nenhum dos casos houve mudanças radicais na estratégia competitiva.

Com forte relação à dimensão Organização, a **Ambiência inovadora** é a dimensão com mais itens avaliáveis e com média de maior implicação no cômputo geral (peso 2). Nela são observadas a proatividade da empresa em busca da inovação e os caminhos e recursos utilizados para inovar. Os negócios classificados como não inovadores mediante os diagnósticos aplicados, mas que apresentam boa média nesta dimensão, têm grandes chances de se tornarem inovadores.

De acordo com os resultados apresentados, identificamos, por exemplo, que 63% das empresas da amostra não fizeram uso de consultorias ou apoio de instituições como Sebrae, Senac, universidades públicas ou empresas juniores. Em 58% delas não existe um sistema formal para coleta de ideias de colaboradores.

Passando para a dimensão **Clientes**, última das dimensões com potencialidade e a de menor escore neste grupo, avaliamos não só a relação direta com o cliente, mas também a visão de mercado da empresa, se e como está atenta aos seus sinais. Assim sendo, percebemos, ao analisar os números, que grande parte das empresas ainda não utiliza ferramentas estruturadas (formais) para sondar a opinião de seus clientes. Em geral, elas não aplicam pesquisas de opinião, satisfação e/ou necessidades.

Em 42% da amostra, apenas uma necessidade foi identificada através de informações de clientes, o que em geral ocorre de forma espontânea. O cliente voluntariamente dá sua opinião ou sugestão, seja diretamente a(o) empresário(a) ou gerentes, ou mesmo durante o atendimento. Outras vezes, parte da provocação do(a) próprio(a) dirigente com aqueles clientes mais próximos, no entanto não há registros das informações colhidas, ainda que estas sejam aproveitadas de imediato ou futuramente.

Quando se trata da escuta não exclusivamente no ambiente interno da empresa, mas também no que se refere ao mercado, mais amplamente, o índice é mais deficiente. Em 47% das empresas participantes não houve identificação de novos mercados para seus produtos. A minoria (11%) é que têm o hábito de buscar novos horizontes para seu negócio, seja ampliando

sua atuação através de novos pontos de venda ou novos canais diretos ou indiretos, ou a partir da exploração de novos nichos.

Como já foi constatado, não existem meios formais e eficazes de identificação das opiniões e sugestões dos clientes. Isso explica o índice de 79% relativo a empresas que não usaram manifestações de clientes para otimizar processos internos ou aspectos do trabalho desenvolvido, em especial o atendimento. Aqui deduzimos que quando as informações dos clientes não têm caráter de urgência, mas sim ideias ou sugestões para o negócio ou para a organização da empresa, estas acabam se perdendo com o tempo por falta de registro e planejamento. Muitas vezes, uma vez que não existe um instrumento apropriado, a informação chega até os colaboradores de atendimento, mas não passam até os superiores.

5.3. Dimensões como fortalezas

Marca é uma das duas únicas dimensões com escore acima de 3,0. Totalizando média 3,5, esta dimensão diz respeito a dois itens avaliados. O primeiro questiona se a empresa possui uma marca conhecida e reconhecida pela sociedade, ou seja, se há clareza no nome e um logotipo que façam referência ao empreendimento, e também averigua se tal marca é registrada na base do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), o que é requerido para fins de proteção e uso exclusivo da marca no cenário brasileiro. Neste item, são poucas as empresas que já deram entrada no seu processo junto à instituição e conquistaram o direito ao registro. A maioria, que consiste em 84% da amostra, possui uma marca, mas esta se mantém desprotegida.

O outro ponto analisado é o uso de tal marca externamente. Ou, em outros termos, se existe e como se dá a comunicação da imagem do negócio e de seus produtos e serviços para a sociedade, de forma que ela tome conhecimento do que a empresa oferta e de suas condições como qualidade, acesso, preço. Só uma pequena parcela não apresenta qualquer ação do que chamamos de *Alavancagem da marca*, somando 5% do total. As demais participantes apresentaram pelo menos um canal de divulgação adotado nos últimos três anos, seja de forma esporádica ou sistemática. No caso das franquias, por exemplo, em muitos casos as campanhas de publicidade são traçadas uniformemente no país e são repassadas às lojas locais, que arcam com os custos.

Outras ações de alavancagem da marca também identificadas, mas em menor grau, foram os patrocínios e inserção da marca em produtos e serviços de terceiros. As empresas que não apresentaram alguma evidência neste item acabam por utilizar sua marca exclusivamente em seus produtos ou negócios, seja diretamente na embalagem do produto ou em etiquetas, cartões de visitas que os acompanham.

De todas as 13 dimensões analisadas, **Plataforma**, com escore 4,9, foi aquela que apresentou maior índice dentro do setor de móveis planejados, que é o foco desta pesquisa. A razão não é muito difícil de compreender: tal dimensão está diretamente ligada à oferta de produtos em maior variedade, de acordo com as necessidades dos clientes e a demanda do mercado. Trata-se de uma única questão intitulada *Sistemas de produção*, a qual averigua se os recursos físicos e de conhecimento para produção ou atendimento servem a mais de uma família de produtos.

No caso do varejo, o que buscamos identificar é se a loja concentra-se num único tipo de produto ou se abrange um leque de possibilidades maior, podendo assim alcançar um público mais diversificado. É o que ocorre com a maioria das empresas de móveis planejados de João Pessoa diagnosticadas no Programa ALI, entre 2012 e 2013. Em quase a totalidade delas (95%), existem dois tipos ou mais de produtos, pois atendem a projetos para os mais diferentes ambientes residenciais e corporativos (*home theaters*, salas de jantar, banheiros, dormitórios, cozinhas, *home offices* etc.).

6. Conclusões

O presente artigo se propôs a analisar o perfil da inovação de empresas do segmento moveleiro na Zona da Mata Paraibana participantes do programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae. Com as análises realizadas, tornaram-se notórios os grandes acertos em inovação alcançados pelas empresas do segmento de móveis planejados, modulares e/ou seriados, em que se destacam as dimensões do Radar da Inovação: Plataforma e Marca; com os maiores escores obtidos no cômputo geral dos dados das 19 empresas avaliadas.

Observando que Bachmann (2008) estabelece o escore 3,0 como um indicador de “inovações ocasionais”, podemos concluir que as empresas, numa análise geral, ainda estão aquém no quesito inovação, não tendo sistemática na gestão para a ideação e execução de inovações. Há apenas dois casos enquadrados como “inovadores ocasionais”. Assim sendo,

nenhuma empresa apresenta uma Gestão da Inovação efetiva, com presença de inovações sistêmicas.

Em futuras pesquisas, objetivamos analisar a evolução das dimensões consideradas potenciais, pois correspondem a aspectos diretamente ligados ao cerne do negócio das empresas de móveis planejados. Inovações significativas em tais dimensões podem representar grande avanço para as empresas que foram diagnósticas neste primeiro estudo.

Agradecimentos

Agradeço ao Sebrae Nacional, Sebrae Paraíba e CNPq pela oportunidade de atuar com inovação em nosso país, desenvolvendo um trabalho intenso de pesquisa, e por poder proporcionar soluções inovadoras para as empresas assistidas. Sou grato também a todos os empresários que se dispuseram a fazer parte dessa história e confiaram a mim informações tão particulares de suas empresas, e mais, compraram a proposta do ALI e vêm fazendo sua grande parte. Agradeço ainda a toda a equipe do Programa ALI na Paraíba, desde meus colegas horizontais até meus colegas e chefes na escala vertical: Cláudio Soares (gestor), Ari D’Lima (consultor sênior em João Pessoa), e, em especial, ao professor orientador Carlos Alberto; os quais, sem exceção, sempre se mostraram colaborativos no trabalho do dia a dia e também na execução deste estudo.

Referências Bibliográficas

8º ENCONTRO DA CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS – MOVERGS, 2009, Bento Gonçalves: 2009. **Varejo, Desafio e perspectivas**. Bento Gonçalves: AD CONSULTORES, 2009. Disponível em:

<<http://www.cgimoveis.com.br/mercado/documento.2009-11-06.4810979414>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, July Heverly. **Metodologia para estimar o grau de inovação das MPE**. Cultura do empreendedorismo e inovação. Curitiba: 2008. Disponível em:

<<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaon asMPE.pdf>> Acesso em: 15 fev. 2013.

BESSANT, John; PAVITT, Keith; TIDD, Joe (Eds.). Fatores Fundamentais na Gestão da Inovação. In: _____. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 23-79

- EMPRESÔMETRO-IBPT. **Censo das empresas e entidades públicas e privadas brasileiras**. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/372/CENSODASEMPRESASEENTIDADESOCTUBRO2012V9FINAL.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2013.
- INOVAÇÕES bem-sucedidas no varejo em mercados emergentes. **Coca-Cola retailing reserach council**. [S.l.]: 2008. Disponível em: <https://www.ccrrc.org/wp-content/uploads/2012/09/Successful_Retail_Innovation_Portuguese_2008.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2013.
- MORESI, Eduardo (org.). **Metodologia da pesquisa**. Brasília: UCB, 2003. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2013.
- MORGADO, Maurício. Inovação no varejo. **Especial varejo**, [São Paulo], v. 7, n. 60-65, set./out. 2008. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5358.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2013.
- OCDE. **Manual de Oslo**. 3. Ed. [S.l.], 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2013.

Análise da dimensão plataforma e soluções no segmento de reparação automotiva na região sul do estado de Mato Grosso do Sul

Autor: Pablo Terra de Moraes Luizaga

Orientadora: Claudia Borges

RESUMO

A inovação é um importante fator de competitividade nas empresas e atualmente muito abordada no meio empresarial. Realizada através de novas formas de trabalhar ou melhorias dos métodos já existentes, tem se mostrado uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que a utilizam. Neste cenário, o artigo objetiva analisar a dimensão “Processo” do radar M0, gerado a partir da aplicação do Diagnóstico Grau de Inovação das MPE, ferramenta desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para quantificar o grau de inovação das empresas. Consiste de pesquisa descritiva, com amostra de 45 empresas do segmento de reparação de veículos da cidade de Sinop/MT. O grau de inovação alcançado pelo setor foi de 2,22 e o grau de inovação da dimensão Processo foi de 1,95. Com base nos resultados obtidos, foram propostas ações das quais se destacam as principais como sendo: adotar a realização do *check-list* na entrada do veículo nas oficinas, melhoramento na nota de orçamento de serviço, destinação correta do óleo e dos resíduos advindos da manutenção dos veículos e contaminados com derivados de petróleo e elaboração da caixa separadora de água e óleo. Com a implementação dessas ações, espera-se que seja fomentada a inovação na dimensão Processo e elevado o grau de inovação global do setor. Ainda, percebem-se com o estudo, as necessidades de regularizações em certas questões ambientais e do melhoramento nas conduções das operações internas das empresas oficinas mecânicas do setor.

Palavras chaves: dimensão Processo, reparação de veículos, oficina mecânica.

1. Introdução

Conforme Bachmann e Destefani (2008), a base da economia brasileira possui, em maior número, micro e pequenas empresas (MPE), as quais são responsáveis por empregar a maioria da mão de obra nacional. Nesse sentido, para que essas empresas possam se manter em um mercado cada vez mais competitivo, tendo um diferencial em relação à concorrência, é necessário que invistam cada vez mais em inovação, visando conquistar espaço no mercado.

A inovação surge como estratégia de crescimento e ampliação das margens de lucro e, muitas vezes, como alternativa para viabilizar a continuidade dos negócios. Uma inovação é a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 2007, p. 55)

A fim de promover o desenvolvimento específico em inovação, para micro e pequenas empresas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), lançou o Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) no estado de Mato Grosso, que tem o intuito de levar às pequenas empresas, soluções que tornem o negócio mais competitivo. O desafio do Programa ALI é sensibilizar e mobilizar os empresários de micro e pequenos negócios quanto à importância da inovação no mundo contemporâneo e globalizado e incentivá-los a praticar a inovação.

Com base nas etapas de trabalho do Programa ALI, o presente estudo tem por objetivo apresentar o diagnóstico do grau de inovação do setor de reparação de veículos, na cidade de Sinop/MT. Para fins de realização deste estudo, foi estabelecida a análise da dimensão Processo, como sendo a principal capaz de promover a inovação no setor.

O setor de reparação de veículos encontra-se em fase de mudanças, frente aos novos desafios impostos pelo mercado, como por exemplo, a chegada de grandes grupos de revenda de autopeças no município, a concorrência desleal, a falta de mão de obra especializada, a carga tributária e o surgimento de novas marcas e modelos de veículos; dificuldades estas, encontrada não só na cidade de estudo, mas em todo o país. É neste cenário que o presente artigo tem seu foco dirigido às micro empresas do segmento

de reparação de veículos, mais especificamente nas oficinas mecânicas de motocicletas, automóveis e caminhões.

Segundo dados do Grupo de Manutenção Automotiva (PORTAL AUTOMOTIVE BUSSINESS, 2011), o setor de reparação automotiva – o qual abrange fabricantes de autopeças, distribuidores, varejo e reparação de veículos – computou um crescimento de 7% em relação ao ano anterior, movimentando um total de R\$73,8 bilhões. Desse montante, a maior parte é proveniente do setor de reparação de veículos, que corresponde a R\$32,2 bilhões, seguida do varejo com R\$16,2 bilhões, da indústria de autopeças, com R\$13,2 bilhões e do setor de distribuição, com R\$12,2 bilhões.

Estes dados revelam a importância da inovação para o setor de reparação automotiva, que pode constituir-se em um diferencial de mercado para as empresas e, conseqüentemente, ampliar seus campos de atuação, justificando a importância de se desenvolver uma cultura de inovação no setor de oficinas mecânicas de Sinop/MT.

2. Revisão de Literatura

A presente revisão de literatura abordou trabalhos direcionados ao setor de reparação de veículos, cuja contribuição se dá nos temas específicos das dimensões de inovação aqui abordadas. Desta forma, apresenta-se o estudo de Castro et al. (2009), Reis (2011), Santos (2010), de Miranda et al (2011), Aguiar (2011) e Rosa (2009).

O estudo de Castro et al. (2009) trata de um levantamento realizado pelo Núcleo de Engenharia de Confiabilidade e Manutenção de Sistemas (NEC&MS – CEFET / MG), que mostrou a situação das oficinas de manutenção sob os aspectos de operação da manutenção e da qualidade dos serviços. Constatou que, no âmbito da pesquisa, as oficinas são mal condicionadas, a mão de obra é insuficiente para atender a demanda e, muitas vezes, os colaboradores não estão devidamente qualificados para lidar com as novas tecnologias dos modernos veículos, que crescem a cada dia na frota mundial. A partir dessas observações foi desenvolvido um processo mundial para os serviços de manutenção nas oficinas, permitindo um melhoramento e padronização do setor.

Atualmente, cada oficina adota um método ou maneira de análise da reclamação do cliente, buscando uma solução e identificando se haverá a troca do componente danificado por outro. Para tanto, é necessário, que haja a manutenção veicular preventiva ou o processo de *check-list*,

abordando a realização da conferência dos itens do veículo, de modo não somente a se basear na reclamação repassada pelo cliente, mas sim, analisando os diferentes modos de falha e verificação de todas as suas possíveis consequências e a subsequente troca do componente.

Para Castro et al. (2009, p. 06):

A principal barreira a ser superada para atingir um processo de manutenção classe mundial é garantir que a mão de obra técnica e administrativa das oficinas atue de forma adequada no dia a dia, cumprindo os padrões estabelecidos, registrando de forma confiável todas as ocorrências corretivas identificadas nos diferentes sistemas e componentes dos veículos e tenham conhecimento claro da importância de manter um bom atendimento a todos os clientes. Para garantir estes aspectos, é necessário estabelecer um processo de treinamento da mão de obra técnica e administrativa e um processo de certificação das oficinas, de forma a assegurar que os serviços oferecidos atendam às exigências de um processo de excelência de manutenção.

O estudo ainda traz uma padronização geral de atendimento, direcionado através do exemplo de macrofluxo da unidade de negócio (Figura 1).

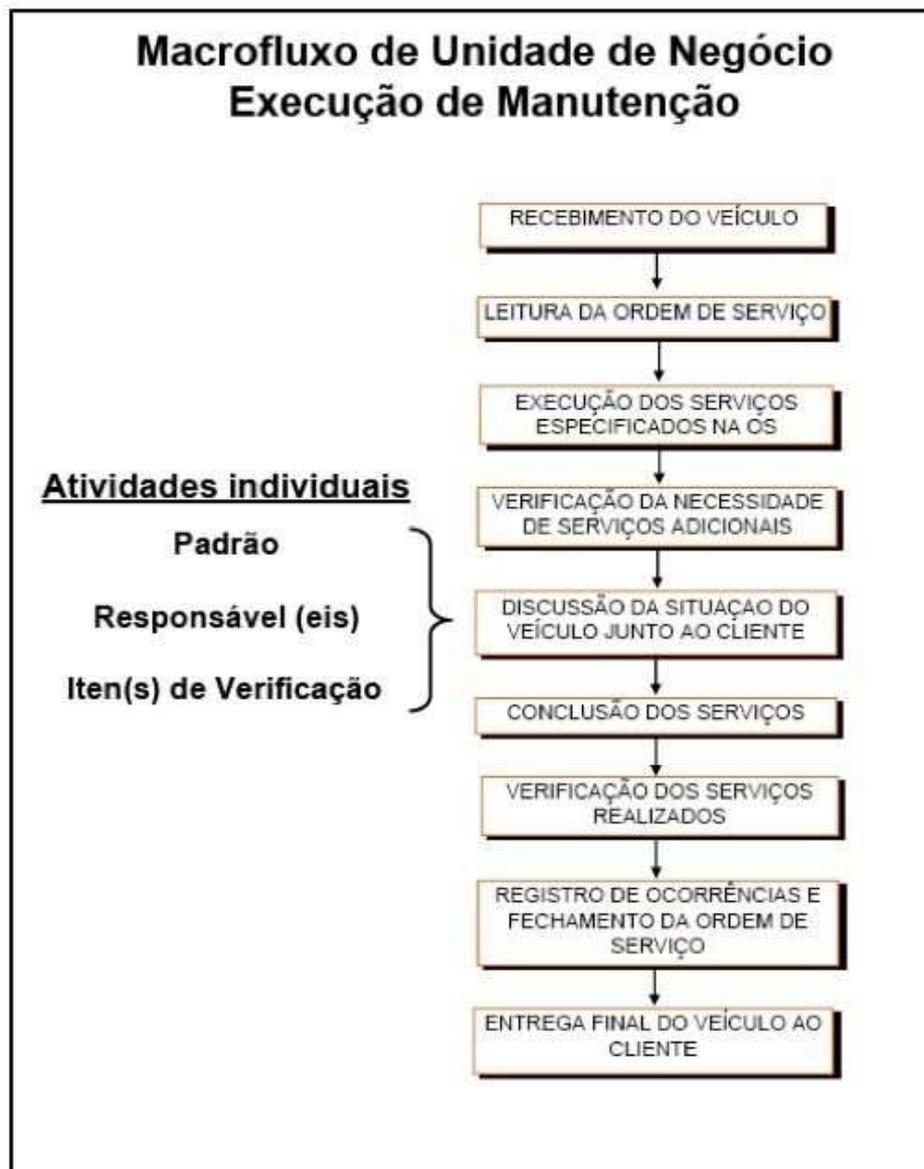


Figura 1 - Exemplo de Macrofluxo de uma unidade de negócio
Fonte: Castro et al. (2009)

Como as exigências do mercado são cada vez mais universais e este cada vez mais competitivo se faz necessário uniformizar e padronizar os processos de manutenção de veículos. Assim, seria possível aperfeiçoar a prestação de serviços no setor, que evolui a cada dia em seu fluxo de atendimento e reparação, paralelamente ao contingente de novos veículos lançados no comércio devido às atrativas taxas de incentivos fiscais do governo federal.

Outro fator importante para atendimento dos clientes é a introdução do processo de *check-list*, serviço que inspeciona todo o veículo, avaliando a possibilidade de peças e componentes estarem comprometidos, a

necessidade de sua substituição e o tempo limite para este serviço. Assim, traz mais segurança ao condutor, prevenindo acidentes ou eventuais prejuízos e complicações mecânicas e pode ser realizado em períodos chamados de manutenção preventiva.

Neste sentido, é ressaltada a importância da avaliação da qualidade dos serviços do setor de reparação automotiva, por Reis (2011, p. 48): “[...] pois se manifesta como uma forma de obtenção de informações sobre o nível que o serviço de reparação está sendo ofertado, em uma ótica local, apontando falhas e atributos desses serviços que são passíveis de melhoria”.

Santos (2010, p.13) descreve que o setor de reparos automotivos vem se especializando nos últimos anos: “[...] as oficinas passaram a ter uma segmentação maior em especialidades e a oferecer um serviço ainda mais customizado ao cliente”. Esse desenvolvimento se deu com a evolução natural da prestação dos serviços, melhoria técnica dos colaboradores mecânicos e, também, com a assistência das instituições voltadas ao setor; além de formação de reparadores de veículos, tendo como fomentador o Serviço Brasileiro de Apoio à Empresa – SEBRAE.

Acerca do pós-venda, reforça que este serviço é uma forma eficiente de conquistar e fidelizar clientes. Vavra (1993, p.33) acredita que “manter clientes exige que as empresas e organizações demonstrem cuidado e interesse por eles após ter feito uma compra”. Só assim o cliente se tornará fiel, através de um relacionamento duradouro, onde o mesmo possa sentir que a empresa está disposta a atender todas as suas exigências.

No momento atual da era da competitividade, muitas empresas têm melhorado e procurado maneiras de se relacionar com seus clientes, para obter um diferencial ou inovações perante aos seus concorrentes: “Clientes muito satisfeitos ou encantados têm mais probabilidade de se tornarem fiéis à empresa, contribuindo para um marketing boca-a-boca positivo, já a insatisfação pode afastá-los” (LOVELOCK e WIRTZ, 2006, p.5).

Já com a grande concorrência que existe em todos os setores do mercado, Aguiar (2011) afirma que “as empresas precisam estar preparadas para crescer e manter-se sustentáveis, conquistando, de preferência, a vantagem competitiva. Sabe-se que a elaboração, aplicação e acompanhamento de um planejamento estratégico são imprescindíveis para que estas organizações alcancem estes objetivos”. Ainda assegura que a elaboração do plano de negócios é indispensável a qualquer organização, para que possa obter o conhecimento e gerenciamento do seu negócio em relação a clientes,

finanças, fornecedores, concorrentes e para que haja um bom desenvolvimento e funcionamento dentro da empresa.

Em relação à estratégia, Porter (1988, p.5) define como sendo:

A busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, portanto a origem da estratégia vem da necessidade de se conseguir desenvolver uma vantagem competitiva frente aos concorrentes do mercado de atuação ao qual a empresa está inserida.

Assim, a estratégia pode ser considerada uma direção de onde a empresa quer chegar. Com base na análise dos fatores internos e externos, a estratégia deve ser criada, visando conquistar vantagens competitivas, num processo de planejamento estratégico, em que se faz necessário colocar em prática as táticas desenvolvidas pela empresa que almejar alcançar os objetivos.

Já Kotler (2000, p. 86), coloca como planejamento estratégico “o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”. Entendendo-se com essa contínua mudança, a fomentação de novas oportunidades de inovações dentro da organização num mercado tão competitivo e globalizado.

Em relação ao ambiental nas organizações de reparação automotiva, Rosa (2009) coloca que vivemos em um mundo de constantes mudanças, que a cada dia surgem novos desafios e que precisamos buscar meios diferentes de superá-los: “As profundas transformações sociais, ambientais e econômicas apresentadas nos últimos anos criaram novos paradigmas que afetam o comportamento das empresas”. A sustentabilidade vem modificando os processos de gestão de muitas empresas, que estão sendo obrigadas a buscar novos métodos de produção, de alta qualidade, mas com baixo ou zero impacto social e ambiental, devido à pressão pela sociedade em geral, novas leis, organizações não governamentais, governo, entre outros.

Segundo Moura (1998), o aumento do crescimento da demanda por serviços e produtos, tem como consequência maior geração de quantidades de resíduos e poluentes, forçando o desenvolvimento de novas tecnologias para os processos produtivos, voltados para a preocupação ambiental.

Rosa (2009, p.10) salienta a importância da preocupação de uma gestão ambiental na empresa como um todo:

Mas, a preocupação com o meio ambiente precisa ir além da implantação de uma política de gestão ambiental. É necessário contar com o engajamento dos funcionários da empresa no sentido de levar adiante uma ideia de mudança. Além da alta direção, todos precisam entender o quão importante é o seu papel junto ao meio ambiente como funcionário e como cidadão. Esta atitude também precisa ser estendida aos fornecedores, prestadores de serviço e demais colaboradores para que a ação ambiental iniciada na empresa tome proporções maiores e contribua efetivamente para a melhoria do meio ambiente.

Portanto, o caminho para uma regularização, além de assumir a responsabilidade social e ambiental, é tornar a adotar processos mais sustentáveis possíveis, demonstrando ao cliente sua preocupação e compromisso para esse desenvolvimento global e diferenciando das outras.

Em concordância com o acima exposto, SEBRAE (2011) descreve a dimensão da inovação Processo. Essa dimensão pode ser dividida em seis subtemas: melhoria dos processos, sistemas de gestão, certificações, softwares de gestão, aspectos ambientais (ecológicos) e gestão de resíduos. Obtêm-se assim, grandes oportunidades para exploração destas empresas para geração da inovação nos setores mencionados.

O subtema “melhoria dos processos” consiste em alterações e a importância dada pela empresa às melhorias dos processos em buscar maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou um tempo de resposta menor. No subtema “sistemas de gestão” consideram-se as ações que promovem a melhoria nos processos com a adoção de novas práticas de gestão, implantação de algumas práticas e ferramentas. O subtema “certificações” direciona a conquista destas, indica que os processos estão controlados e que os produtos têm qualidade uniforme. Assim, eventuais inovações que venham a ser feitas encontrarão um ambiente propício. Além disso, a certificação dos produtos funciona como um endosso de qualidade junto aos clientes.

Uma simples adoção de algum software de gestão representa uma ação que pode ser tomada como inovadora no subtema “software de gestão”, que avalia o aproveitamento que a empresa faz dos recursos de informática para ganhar uma gestão mais eficaz e confiável. Nos últimos anos os cuidados com o meio ambiente e a sustentabilidade passaram a ser parte integrante dos processos de negócios nas empresas. Assim, o subtema “aspectos ambientais” avalia a modificação que tem como mudança nos processos para reduzir o impacto ambiental em suas atividades. Em “gestão de resíduos” se

avalia se a empresa alterou a destinação de seus resíduos, gerando benefícios para si ou para terceiros.

Para obter uma avaliação e identificar o grau de inovação da dimensão Processo, levam-se em consideração seis questionamentos constantes na ferramenta radar da inovação (SEBRAE, 2011, p 55), a saber:

Item 21 – Melhorias dos processos

– A empresa sistematicamente modifica seus processos (execução, marketing, etc.) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento.

Item 22 – Sistemas de gestão

– Nos últimos 3 anos, a empresa adotou pelo menos três novas práticas de gestão como: CQT, MEG, BSC, 5S, benchmarking, manual de procedimentos, etc.

Item 23 – Certificações

– Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu mais de uma nova certificação (ISSO 9001, ISSO 14001, acreditação, certificação voluntária, etc).

Item 24 – Software de gestão

– Nos últimos 3 anos, a empresa adotou algum novo software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.

Item 25 – Aspectos ambientais (Ecológicos)

– Nos últimos 3 anos, a empresa fez mais de uma mudança na forma de trabalhar, para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais (ecológicos).

Item 26 – Gestão de resíduos

– Nos últimos 3 anos, a empresa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade de gerar receita.

A inovação de Processos é imprescindível para que uma empresa possa adquirir um diferencial de mercado em relação à concorrência. É através da inovação que se pode garantir a qualidade e otimização no tempo de produção, fazendo com que haja maior eficiência e, conseqüentemente, uma melhoria na rentabilidade. Portanto, a inovação de Processos é capaz de promover inúmeras melhorias às empresas que dela se utilizam.

3. Método e Técnicas

3.1. Técnica de coleta de dados

O diagnóstico radar da inovação é a ferramenta utilizada pelos agentes para mensurar o grau de inovação das empresas. Ela é dividida em 13 dimensões distintas, que buscam avaliar o negócio sobre diferentes aspectos, servindo como guia para identificação dos pontos críticos e oportunidades de melhoria e inovação de cada negócio.

Com base numa escala que atribui a pontuação para cada empresa em determinada dimensão, o escore máximo alcançável na avaliação é 5 (cinco) e o mínimo é 1 (um), sendo variável para cada questão sua nota. Portanto, na pontuação de 5 (cinco) escores, a empresa respondeu que fez ou adotou mais de duas modificações, sendo assim inovadora. Na pontuação de 3 (três) escores, adotou alguma ou somente uma modificação, e na pontuação de 1 (um) escore, quando não fez ou adotou nenhuma modificação, sendo assim não inovadora no requisito. Além da realização da entrevista ou aplicação do diagnóstico, as evidências relatadas foram verificadas *in loco*.

3.2. Amostra

As empresas que compõem a amostra da pesquisa pertencem ao segmento de reparação de veículos, que abrange as seguintes atividades: serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores, (oficinas mecânicas linha leve e pesada, auto elétricas, alinhamento e balanceamento, funilaria e pintura, radiadores, retífica) e na manutenção e reparação de motocicletas e motonetas (oficinas mecânicas de motos), situadas na cidade de Sinop/MT.

O estudo trabalhou com uma amostra de 45 (quarenta e cinco) empresas, que participaram do programa ALI, base este trabalho, no período de Agosto/2012 a Junho/2013. Com o objetivo de preservar a identidade das empresas participantes do programa, optou-se mencionar cada qual com a numeração sequencial.

4. Análise dos Resultados

As empresas do setor de reparação de veículos apresentaram escore médio na dimensão Processo de 1,95, conforme Figura 2.

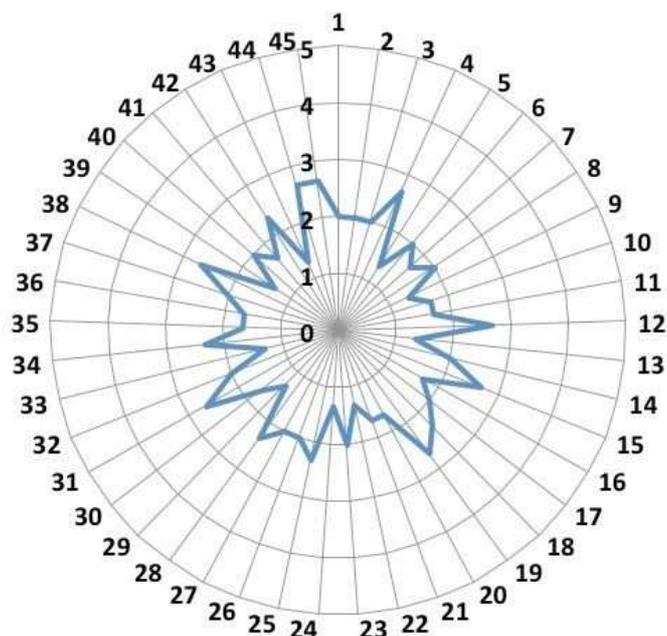


Figura 2 – Grau de inovação na dimensão Processo das 45 empresas do setor de reparação de veículos de Sinop/MT

De acordo com a figura acima, nenhuma das empresas conseguiu alcançar a nota máxima, ou seja, escore 5, vindo a representar inovações significativas nesta dimensão. O que demonstra um resultado que indica que a maioria das empresas não modifica ou reestrutura seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento ao cliente. Das 45 (quarenta e cinco) empresas analisadas, 19 (dezenove) obtiveram escore abaixo de 2,0, 13 (treze) obtiveram escore igual a 2,0 e 13 (treze) obtiveram escore entre 2,0 e 3,0.

No setor de reparação de veículos, o proprietário e empresário está no dia-a-dia dentro do operacional, ou seja, no setor da mecânica. Na maioria das vezes, envolvido diretamente ou indiretamente com a manutenção dos veículos dos clientes, pelos motivos de falta da mão de obra e de seu conhecimento técnico para orientação e supervisão dos trabalhos. Além disso, o proprietário e empresário tem o hábito de fazer o atendimento e a recepção aos seus clientes, além de está envolvido na administração e no financeiro da empresa.

Os relatos revelam uma rotina muito corrida no dia, sem tempo para elaborações de planejamento e ações de inovações dentro da organização. Mesmo para os proprietários que não estão envolvidos diretamente no operacional, que contam com pessoas responsáveis pelo atendimento e

finanças da empresa, continuam relatando uma rotina atribulada, de recepção e atendimento ao cliente e elaboração de orçamentos de peças.

Com o objetivo de fomentar a inovação com foco específico em melhorias voltadas à dimensão Processo, foram indicadas para as empresas que apresentaram essa demanda, determinadas ações que, organizadas em um planejamento, visam implementar oportunidades de inovação para as mesmas. Dentre as ações tem-se: adotar destinação correta aos resíduos e ferro velho, obter a destinação correta da sobra do óleo trocado dos veículos, elaboração e reformulação da nota orçamento de serviço, de *check list* e avarias, adotar o processo e serviço de *check list*, inspeção no veículo quando o mesmo adentrar a oficina mecânica, elaboração do projeto da caixa separadora de água e óleo, entre outras.

As ações deste setor de reparação de veículos podem ser vistas como a formalização da destinação correta dos resíduos, sendo exemplos de resíduos produzidos pelas oficinas mecânicas: óleo, estopa, ferro-velho, embalagens de óleo, graxa, papelão, plástico, filtros e outros componentes dos veículos, que atualmente são destinados ao lixeiro municipal; com exceção do óleo e ferro-velho que são vendidos para terceiros, agregando valor. Essa venda não é feita especificamente para empresas do setor de recolhimento e reciclagem, da qual se recebe a notificação ou certificado de comprovação da destinação correta pelas empresas credenciadas nos órgãos competentes, mas também para as que reutilizam os resíduos em misturas para construção civil.

Algumas empresas começaram a elaborar uma destinação correta para a sobra de óleo que geram dentro da oficina mecânica, como por exemplo, na troca do produto nos veículos, quando é preciso, pela quilometragem percorrida ou pelo tempo de uso; além do resíduo consequente da lavagem de peças do veículo que está inserido diretamente no óleo. Assim, empresas que destinavam esses resíduos para terceiros, para aproveitamento em fazendas e óleo queimado para motosserras, estão passando a vender à empresas de reaproveitamento, obtendo comprovação da destinação, sendo extremamente importante para uma eventual fiscalização de órgãos competentes, como Prefeitura Municipal e SEMA. Além disso, a mesma passa a ser uma empresa ecologicamente correta com a destinação de seus resíduos.

Outra ação proposta para as empresas do setor de reparação de veículos é a realização do projeto da caixa separadora de água e óleo. Quando são

lavadas as peças e componentes dos veículos com envolvimento de óleo, a destinação da água de lavagem é canalizada até essas caixas, passando por processo de filtragem e separação dos dois produtos. Após este processo, a água é descartada na fossa séptica e o óleo é encaminhado para revenda. Com o objetivo de fomentar essa prática, que leva à regularização, o SEBRAE possui programas de subsídio dos projetos da caixa separadora, nos quais a empresa paga a metade do valor e o restante a própria instituição, que já possui credenciados profissionais habilitados.

Em uma empresa específica, a de número de 27 (vinte e sete) da Figura 2, foi proposta uma ação de elaboração de novo layout interno para a oficina mecânica. Esta foi viabilizada por meio de um programa no SEBRAE que fornece subsídios de consultoria. Assim, após a elaboração do plano de inovação, esta demanda da ação proposta foi direcionada para um profissional disponível, que elaborou o projeto, sendo aprovado pelo empresário e está em andamento no momento.

Ainda podem ser destacadas ações de reformulação e criação de novos blocos de nota de orçamento de serviço, para uma melhor padronização da marcação de dados do veículo e a inspeção veicular. Também importante, o processo de *check-list* que acontece com a conferência de vários itens e componentes do veículo no momento de sua chegada à oficina mecânica e aplicação do orçamento do serviço.

O segmento também possui o projeto de modernização do setor de reparação da frota de carros, onde são realizadas mensalmente reuniões com os empresários proprietários e gerentes das oficinas mecânicas, com o objetivo de aumentar a produtividade das empresas envolvidas e fortalecimento do setor, cultura da cooperação e imagem do técnico perante o mercado.

Este projeto, ainda almeja, com o intuito do melhoramento, padronização, fomentação à regularização ambiental, mão de obra e a busca de certificação do Instituto de Qualidade Automotiva (IQA). Várias ações são debatidas e fomentadas para as suas realizações, direcionadas para além da padronização do setor, maior credibilidade e segurança para os clientes que a utilizam nestas empresas. Podem-se citar como exemplos: cursos financeiros, específicos para gestão e operacional na área das oficinas mecânicas, auditorias técnicas nas oficinas, viagens para outras cidades e eventos, como Automerk, projetos e soluções ambientais, entre outros. Ainda para este ano de 2013 está sendo planejado um grande encontro com

palestras variadas com a vinda de caravanas de outras cidades de MT. Além disso, está sendo organizado o primeiro evento Inspeção Veicular Gratuito (IVG), que se baseia no processo de *check-list*. Nele, de forma gratuita a sociedade terá a oportunidade de realizar uma inspeção de vários itens e componentes dos seus veículos e assim diagnosticar a situação concreta do estado do seu automóvel.

As ações acima descritas podem refletir na melhoria da capacidade de reação frente aos obstáculos e desafios encontrados ao longo do tempo, possibilitando aumentar a sua competitividade, sobrevivência, crescimento e surgindo inovações dentro da organização, bem como a oferta de melhores serviços para seus clientes.

5. Considerações Finais

O presente estudo objetivou analisar a dimensão processo do radar de inovação M0 gerado à partir da aplicação do questionário para estimular o grau de inovação nas MPE de 45 (quarenta e cinco) empresas do segmento de reparação de veículos.

O grau de inovação alcançado pelo setor foi de 2,22 e o grau de inovação da dimensão

Processo foi de 1,95. Os resultados mostram que o grau de inovação global e o da dimensão Processo são considerados de baixa pontuação, tornando-se clara a inexistência de uma cultura inovadora deste setor. Como fatores significantes que impedem os empresários de inovar em suas organizações, podem ser considerados: a falta de planejamento e mão de obra mecânica, rotina corrida, exigência de regularizações ambientais e resistência do segmento à cultura da inovação.

Dentre as ações apresentadas como oportunidades de inovação ressalta-se a destinação correta dos resíduos das oficinas mecânicas. Atualmente, a grande maioria destina os resíduos como estopa, lubrificantes contaminados com óleo, embalagens de óleo e papel para o lixeiro municipal. As sobras de óleo são revendidas por algumas oficinas a terceiros, como fazendeiros para combustível de motosserras. Também foi proposta a ação de elaboração do projeto da caixa separadora de água e óleo, a ser desenvolvida pelas empresas com objetivo de regularização ambiental.

Ainda, para obter melhorias no processo e aumentar eficiência nos orçamentos dos serviços, foi proposta a ação da utilização do serviço de *check-list*, a inspeção dos veículos em vários itens e componentes. Assim é

possível se verificar além do problema indicado pelo cliente e o que o levou a procurar uma oficina, sendo possível diagnosticar outros problemas ou peças danificadas para troca, garantindo segurança e evitando eventuais prejuízos ao cliente. Nesse sentido, complementa-se com a ação de reformulação das notas de orçamentos de serviços das oficinas, sendo mais objetivas, com item de marcações, espaço para avaliação de avarias e a inspeção dos componentes e peças do veículo.

Outro fator relevante para o setor é o apoio do SEBRAE com o projeto modernização do setor de reparação de veículos, que tem como objetivo aumentar a produtividade, fortalecimento, regularização e união do grupo. Em uma empresa do segmento encontra-se em desenvolvimento uma ação de mudança de layout interno da oficina, através de programa de consultoria e subsídio do SEBRAE. Além desta, várias ações são fomentadas pela instituição, como cursos, palestras e missões do segmento.

Concluindo, pode-se dizer, através do estudo realizado, que as empresas analisadas necessitam aperfeiçoar seus processos de inovação nas dimensões analisadas. Assim, pode-se promover a implantação da cultura da inovação, termo tão utilizado e falado em vários setores da economia, que se constitui no diferencial competitivo entre as empresas e fator decisivo de escolha do cliente nesta era da modernidade e competição em que vivemos.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por esta grande oportunidade, à minha família e amigos que me incentivaram, indicaram e me direcionaram conselhos no momento da capacitação e avaliação do programa.

Aos parceiros e amigos Agentes de Inovação de Mato Grosso, pela troca de ideais do trabalho.

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) por participar deste programa nacional e de fomentação da inovação no país, além de promover a disseminação do conhecimento da realidade das empresas de Sinop.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento e Tecnológico (CNPq) financiador do Programa Agentes Locais de Inovação, pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional para jovens recém-graduados.

Aos empresários que aderiram ao programa Agente Locais de Inovação, na busca de melhorias e inovações, além de suas dedicações, agenda de tempo, compromisso no andamento do processo e visitas.

Agradeço também aos Consultores Seniores, Gestores e à Orientadora Luciane Durante.

Referências Bibliográficas

AGUIAR, C. L. C.; **Elaboração do plano estratégico para uma pequena empresa de prestação de serviços automotivos**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Graduação em Administração. Porto Alegre – RS, 2011.

BACHMANN, D. L., DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE – Cultura do Empreendedorismo e Inovação**. Bachmann & Associados. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudelInovacaonaSMPE.pdf>>. Acesso em: Nov. 2012.

KOYLER, P. **Administração de Marketing**. 10. São Paulo: Perarson Prentice Hall, 2000

LOVELOCK, Cristopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

Manual de Oslo – **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Organização para cooperação e desenvolvimento** – Departamento de Estatísticas da Comunidade Europeia. FINEP Financiadora de Estatutos, 3º ed. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 03 Fev. 2013.

MOURA, L. A. A. **Qualidade e gestão ambiental: sugestões para implantação das normas ISSO 14.000 nas empresas**. São Paulo. Oliveira Mendes, 1998

PORTAL AUTOMOTIVE BUSSINESS. **Reposição Automotiva: faturamento cresce 7% em 2011**. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/13682/reposicao-automotiva-faturamento-cresce-7-em-2011>>. Acesso em: 03 Fev. 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus 1988

REIS, M. A. **Avaliação de serviços: Uma análise da qualidade do serviço de mecânica automotiva utilizando-se o instrumento Servqual**. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2011.

ROSA, J, K.; **Análise do sistema de gestão ambiental da Carhouse Veículos Ltda e proposta de melhorias conforme os princípios da gestão socioambiental.** Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração Programa de Pós-graduação em Econogócios e Gestão Socioambiental. Porto Alegre- RS, 2009.

SANTOS, M. K. **Plano de marketing da empresa Canoas Truck Service Ltda.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Graduação em Administração. Porto Alegre - RS, 2010.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Diagnóstico e plano de ação** - Universidade Corporativa - UCSebrae - Junho, 2011.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

Análise do grau de inovação de empresas do setor moveleiro das dimensões relacionamento e rede

Autora: Caroline Honorio de Mello

Orientadora: Edna Baars

RESUMO

A implementação de um produto, bem ou serviço, processo, ação de marketing, método organizacional melhorado ou novo é constituinte da definição de inovação de acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005). Benedetti (2006) afirma que a inovação cria condições de sustento e crescimento para a empresa. Este trabalho avaliou o grau de inovação de 08 Micro e Pequenas Empresas do setor moveleiro atendidas pelo Projeto ALI no período de novembro de 2011 a agosto de 2013 na região do Planalto Norte de Santa Catarina. A metodologia adotada para a mensuração do Grau de Inovação foi sedimentada no estudo elaborado por Bachmann e Destefani (2008). Foram analisadas as duas Dimensões do Gráfico Radar da Inovação em que as empresas do estudo tiveram aumento significativo da pontuação em relação as demais dimensões durante as três mensurações M0, M1 e M2: Dimensão Relacionamento e Dimensão Rede. Conclui-se que as empresas obtiveram aumento de 70% e 92,86%, respectivamente, no grau de inovação após a implantação das ações sugeridas pelo agente local de inovação.

Palavras-chave: Inovação. MPEs. Setor Moveleiro. Relacionamento. Rede.

ABSTRACT

The implementation of a product, service, process, marketing action, improved or new organizational method is a part of the definition of innovation according to the Oslo Manual (OECD, 2005). Benedetti (2006) states that innovation creates conditions for sustenance and growth for the company. This study evaluated the degree of innovation of 08 Micro and Small Companies in the furniture sector served by the ALI Project from November 2011 to August 2013 in the North Plateau of Santa Catarina. The methodology for measuring the degree of innovation was extracted from a

study by Bachmann and Destefani (2008). Two dimensions of the Radar Chart on Innovation were analyzed in which the studied companies had a significant increase in scores compared with the other dimensions during the three measurements M0, M1 and M2: Relationship Dimension and Network Dimension. It is concluded that the companies had a increase of 70% and 92.86%, respectively, in the degree of innovation after the implementation of the actions suggested by the ALI.

Keywords: Innovation. MPEs. Furniture sector. Relationship. Network.

Introdução

O setor moveleiro representa 1,3% do PIB nacional, responsável por gerar cerca de 200.000 empregos formais e exportou em 2005 US\$ 991 milhões de dólares (2,12 bilhões de reais). O Estado de Santa Catarina foi responsável por 304 milhões de dólares deste total de exportações, seguido pelo Rio Grande do Sul com 179 milhões de dólares (PEGN, 2009 *apud* MODRO *et al*, 2010). De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – Abimóvel, a maior parte das exportações nacionais vai para três países: Estados Unidos (34%), França (14%) e Argentina (14%). Em termos de produções mundiais, 42% da produção de móveis ocorrem na União Européia; 27%, na América do Norte; e 25% nos países asiáticos e do Pacífico (MODRO *et al*, 2010).

As empresas moveleiras do Planalto Norte Catarinense tiveram dificuldades nas exportações devido à situação cambial frente à aproximação entre o Dólar Americano e o Real Brasileiro. Essa paridade provoca a perda da competitividade internacional da indústria produtora de móveis devido aos efeitos de impacto sobre a cadeia produtiva moveleira.

A característica forte da região na capacidade exportadora de móveis acabados, afeta diretamente o desempenho em vendas e lucratividade, exigindo uma adequação e superação empresarial frente às adversidades mercadológicas impostas (Projeto do Arranjo Produtivo Local de Móveis: Plano Plurianual 2007 a 2012 em Campo Alegre, Rio Negrinho e São Bento do Sul).

Buscando aumentar o grau de inovação das micro e pequenas empresas (MPEs), o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE desenvolveu em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq o Programa Agente Local de Inovação (ALI). O Programa ALI tem por objetivo levar a cultura de

inovação para MPEs, aumentando a competitividade e rentabilidade das empresas atendidas.

Neste trabalho foram analisadas 08 MPEs do setor madeira e móveis atendidos pelo Projeto ALI no período de novembro de 2011 a agosto de 2013 na região do Planalto Norte de Santa Catarina.

Revisão de Literatura

O Manual de Oslo descreve que a implementação de um produto, bem ou serviço, processo, ação de marketing, método organizacional melhorado significativamente ou novo é constituinte da definição de inovação. (OCDE, 2005). Autores como Brito, (BRITO e MORGANTI, 2009), Ferreira (*et al* 2007), e Benedetti (2006), afirmam que a inovação ocupa um papel de destaque na busca da competitividade das empresas. Para Tigre (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 segredo industrial.

Segundo Benedetti (2006), “ao inovar, uma empresa cria condições de sustentar o seu crescimento e a sua lucratividade”. Hoje vemos que as empresas que inovam tornam-se mais competitivas, ocupando posição de vantagem em relação às demais. A Inovação proporciona oportunidades para as empresas como: agregação de valor aos produtos/serviços, o acesso a novos mercados, aumento de suas receitas, novas parcerias, conhecimentos, valorização da marca, entre tantas outras possibilidades de desenvolvimento organizacional que podem surgir.

As atividades de inovação podem ser obstruídas por diversos fatores. Pode haver razões para que não sejam iniciadas atividades de inovação e fatores que refreiam tais atividades ou as afetam negativamente. Incluem-se fatores econômicos, como custos elevados e deficiências de demanda, fatores específicos a uma empresa, como a carência de pessoal especializado ou de conhecimentos, e fatores legais, como regulações ou regras tributárias (OCDE, 2005).

Apesar das vendas anuais, o setor moveleiro ainda tem muito a desenvolver. A produção brasileira é fragmentada e concentrada em pequenas empresas. Atualmente, o país conta com 60.000 pequenas empresas produtoras de móveis distribuídos em vinte clusters produtivos (SEBRAE, 2009 *apud* MODRO *et al*, 2010). Como exemplo, cita-se a região do Planalto Norte

Catarinense, que é considerado o principal pólo moveleiro de Santa Catarina, sendo um dos grandes centros exportadores do país. Segundo dados do Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul – SINDUSMOBIL, a microrregião emprega 12.000 pessoas, sendo 8.000 em São Bento do Sul. Há predominância de pequenas e médias empresas, sendo apenas 3 empresas consideradas de grande porte, localizadas em São Bento do Sul (acima de 500 funcionários). A economia da região se destaca na exportação de móveis, representando em torno de 37% das exportações nacionais e 74% das exportações de Santa Catarina (DENK, 2011).

No Brasil, em geral, existem empresas exclusivamente exportadoras, que trabalham, em sua maior parte, sob encomenda, especialmente as pequenas e micro (MODRO *et al*, 2010).

Ressalta-se que o setor exportador moveleiro brasileiro, é mais um setor que sofre crescentes ameaças da indústria internacional, devido ao aumento do uso da tecnologia da informação, processos de controle, qualidade, competências pessoais (capital humano) e corporativas – todos os fatores relacionados ao conhecimento (MODRO *et al*, 2010).

Desenvolvimento

Nesta pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa que segundo Bresler (2000 *apud* GEMÉSIO, 2010) e Bogdan e Biklen (1994 *apud* GEMÉSIO, 2010), trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tenta analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto possível, a forma em que estes foram registrados. Os autores, Denzin e Lincoln (2003 *apud* GEMÉSIO, 2010), Bresler (2006 *apud* GEMÉSIO, 2010) e Bogdan e Biklen (1994 *apud* GEMÉSIO, 2010), concordam que esse tipo de investigação envolve uma abordagem naturalista, tentando entender, interpretar os fenômenos e os significados que as pessoas lhe conferem. Denzin e Lincoln (2003 *apud* GEMÉSIO, 2010), afirmam que a pesquisa qualitativa convive com diferentes técnicas e procedimentos de coleta de dados, porque eles se complementam na compreensão do fenômeno.

Sendo assim, a metodologia adotada neste trabalho para a mensuração do Grau de Inovação foi sedimentada no estudo elaborado por Bachmann e Destefani (2008), que propõe um sistema de mensuração baseado nas 12 dimensões da Inovação descritas por Sawhney et al. (2006 *apud* BACHMANN e DESTEFANI, 2008), da Kellogg School of Management (EUA), acrescido de mais uma dimensão. Bachmann e Destefani (2008), consideram que a

abordagem de Sawhney (*et al* 2006 *apud* BACHMANN e DESTEFANI, 2008), parece ignorar o ambiente interno da organização, optaram, então, por incluir mais uma dimensão, denominada “Ambiência inovadora”, por entender que um clima organizacional propício à Inovação é um pré-requisito importante para uma empresa inovadora. Portanto, as treze dimensões consideradas no estudo sobre Inovação são: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de valor; Processos; Organização; Cadeia de fornecimento; Presença (praça); Rede e Ambiência inovadora.

Para enquadrar-se no projeto a empresa deveria ser de micro ou pequeno porte e pertencer a um dos setores atendidos (Móveis, Moda, Metal-mecânico, Plástico e Alimentos). Foram analisadas 08 empresas do Setor Moveleiro nas cidades de Rio Negro, São Bento do Sul e Mafra.

Após cada empresa ter aceitado o Termo de Adesão do projeto, que garante o comprometimento e responsabilidade sobre as ações de ambas as partes, foi aplicada a mensuração zero (M0) e verificado o grau de inovação de cada empresa. Após este diagnóstico inicial, o Agente Local de Inovação (ALI), juntamente com um consultor Sênior, construiu um plano de trabalho nominando as atividades que foram desenvolvidas. Durante esta etapa os empresários receberam visitas periódicas do ALI para acompanhar a implantação do plano de ações.

Em um segundo momento, foi realizada a mensuração um (M1) para avaliar os resultados obtidos após a implantação das ações e proposto um novo plano de trabalho a ser desenvolvido pelo empresário. Neste processo também aconteceram visitas periódicas do ALI para o devido acompanhamento.

Da mesma forma aconteceu com a mensuração dois (M2), que teve por objetivo determinar se a empresa adquiriu a cultura da inovação através da avaliação dos resultados proporcionados pela implantação das ações.

O Fluxograma 1 ilustra as mensurações descritas acima, bem como as etapas realizadas no projeto ALI.



Fluxograma 1 – Etapas do projeto ALI

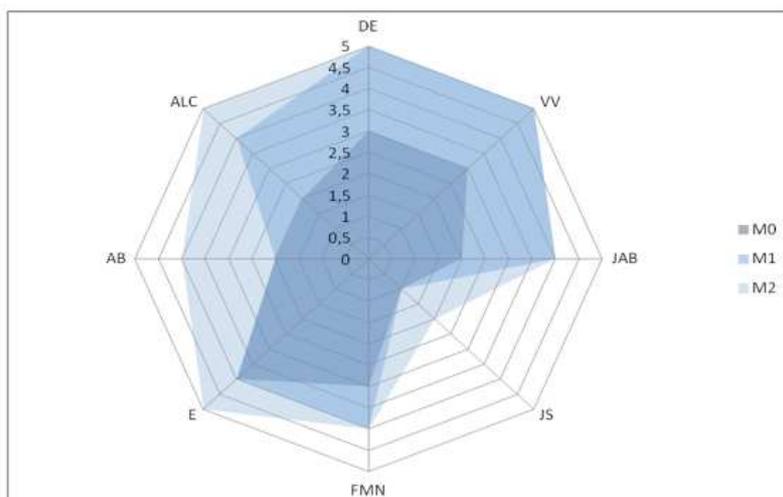
Este trabalho apresenta a análise de duas Dimensões do Gráfico Radar da Inovação em que as empresas do estudo apresentaram aumento significativo no grau de inovação: Dimensão Relacionamento que considera tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos (Bachmann e Destefani, 2008); e a Dimensão Rede que se refere aos aspectos relacionados à rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes, trata essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes (Bachmann e Destefani, 2008).

Resultados

Dentre as 13 dimensões apresentadas anteriormente foram escolhidas para análise as dimensões Rede e Relacionamento, as quais apresentaram os maiores índices de evolução desde o início da mensuração.

O Gráfico 1 representa a pontuação média obtida na Dimensão Relacionamento nas mensurações M0, M1 e M2 aplicadas em 08 empresas do setor moveleiro. As empresas estão identificadas por meio de abreviação para preservar sua identidade. A escala utilizada vai de 1 a 5, quanto mais próximo à pontuação 5, mais inovações a empresa realizou nos últimos 3 anos, tornando-se mais competitiva adotando novos métodos para facilitar o relacionamento com os clientes.

Gráfico 1 – Dimensão Relacionamento do Gráfico Radar da Inovação



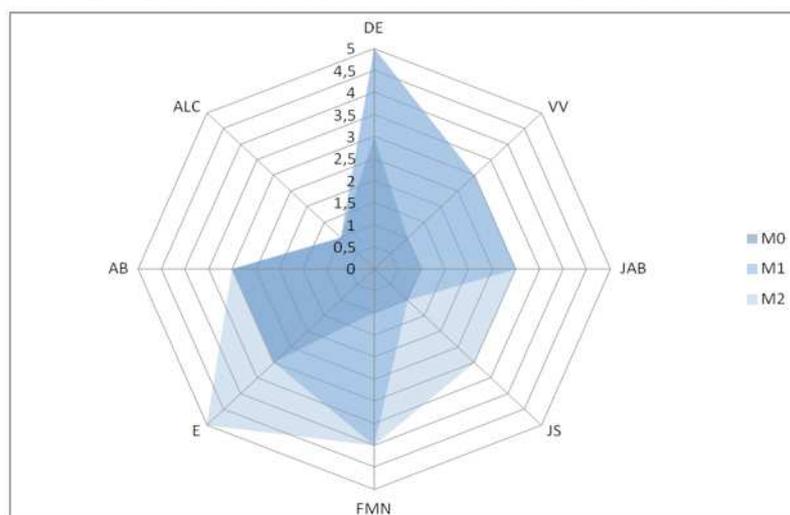
Fonte: Dados da pesquisa, 2011 - 2013.

Nesta dimensão observa-se que 07 das 08 empresas analisadas obtiveram aumento no grau de inovação entre 01 e 02 pontos. Em uma delas este aumento chegou a 03 pontos.

Considerando a diferença entre as pontuações mensuradas, nas 08 empresas, em M0 e M2, observa-se um crescimento médio na Dimensão Relacionamento com os clientes de 1,75 pontos, o que equivale uma pontuação 70% maior desde o início do projeto até a data da mensuração M2.

O Gráfico 2 representa a pontuação média obtida na Dimensão Rede nas mensurações M0, M1 e M2 aplicadas nas mesmas 08 empresas estudadas no gráfico anterior. As empresas estão identificadas por meio de abreviação para preservar sua identidade. A escala utilizada foi a mesma da avaliação do gráfico 1, que vai de 1 a 5, quanto mais próximo à pontuação 5, mais inovações a empresa realizou nos últimos 3 anos, tornando-se mais competitiva por meio da utilização de novos recursos para se aproximar aos clientes.

Gráfico 2 – Dimensão Rede do Gráfico Radar da Inovação



Fonte: Dados da pesquisa, 2011 – 2013.

Nesta dimensão observa-se que 05 das 08 empresas analisadas obtiveram aumento no grau de inovação igual a 02 pontos. Em uma delas este aumento chegou a 03 pontos. Considerando a diferença entre as pontuações mensuradas, nas 08 empresas, em M0 e M2, observa-se um crescimento médio na Dimensão Rede de 1,625 pontos, o que equivale uma pontuação 92,86% maior desde o início do projeto até a data da mensuração M2.

Discussão

Para que chegar ao resultado de aumento do grau de inovação na Dimensão Relacionamento (Gráfico 1), as empresas implantaram o plano de ações sugerido pelo Agente Local de Inovação. As ações sugeridas para esta dimensão incluíram criação de *website*, página em uma rede social, participação em feiras do setor moveleiro, missões empresariais e criação de material de marketing.

Segundo relatório do Sistema de Inteligência Setorial do Sebrae (2013), a Móvel Brasil tem contribuído para a expansão das indústrias da região no mercado interno.

O empresário da FMN participou pela primeira vez como expositor na feira por indicação do ALI. O mesmo realizou inscrição para a Móvel Brasil em São Bento do Sul, apesar no medo inicial ao final do evento relatou que ficou muito feliz e satisfeito, realizou uma venda de R\$30.000,00 e aumentou rede de contatos para vendas, que era seu principal objetivo.

Sobre a participação da empresa JS na missão à FIMMA em Bento Gonçalves, RS: “Foi à primeira vez que visitei a feira e achei uma ótima oportunidade

para ver as novidades e inovar nos produtos com ferragens, puxadores e estampas novas”.

Com a implantação das ações citadas acima, houve uma mudança significativa no comportamento dos empresários em relação à prática de atitudes que melhorem o relacionamento com os clientes. Com estas atitudes os empresários conseguiram expandir os negócios, aumentar as vendas, aquisição de novos canais de venda através de representantes comerciais e pela internet, abrir novos canais de comunicação com os clientes para aperfeiçoar ou até mesmo criar novos produtos através deste *feedback*.

De acordo com Borges (2013), diretor executivo da agência de comunicação AMPFY, a contribuição do consumidor no processo criativo é forte tendência que as mídias sociais ajudaram a consolidar. “Os resultados de ações da AMPFY mostram que os usuários das redes sociais gostam de participar do desenvolvimento de suas marcas preferidas”, diz Borges (Ibid.). Na opinião do empresário, essa é uma tendência a ser explorada. “A nova geração de usuários das redes sociais é mais proativa e mostrou estar cada vez mais segmentada”, diz Borges (Ibid.). Com a expansão progressiva do uso das redes sociais e o uso da colaboração em ações de marketing e comunicação, as perspectivas de que novos negócios sejam bem-sucedidos nessa área, portanto, são muito grandes.

Para obter o resultado de aumento do grau de inovação na Dimensão Rede conforme representado no Gráfico 2, as empresas implantaram ações sugeridas pelo Agente Local de Inovação como a utilização de softwares de conversação por meio de redes sociais, criação de lojas virtuais e de um serviço de atendimento ao consumidor através de *website*.

Com a utilização destes novos meios de interação com os clientes, as empresas passaram a ter acesso a informações importantes sobre o seu negócio, oportunidade de melhorias e a oferecer mais comodidade e praticidade para seus clientes. Algumas empresas chegaram a apresentar economia nos gastos com telefonia ao utilizar meios eletrônicos de comunicação.

O empresário da JAB criou uma loja virtual e fez o seguinte relato: “Hoje o faturamento relativo às vendas dos nossos móveis pela internet já representam 15% do faturamento da empresa”.

De acordo com Nakagawa (2013), professor de empreendedorismo e inovação do INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, a massificação do uso

de mídias sociais abriu novos nichos de mercado para quem sabe explorar os potenciais das redes, sobretudo nos segmentos de comunicação, publicidade e comércio eletrônico. “Há casos tradicionais, como abrir uma agência de social media para promover uma marca e interagir com seus consumidores, e também modelos baseados em análise de dados, como acompanhar um fluxo de posts para identificar oportunidades de vendas de um determinado serviço”, diz Nakagawa (2013).

Conclusão

As ações analisadas neste artigo foram as que mais se destacaram nas mensurações do projeto, fortalecendo o empreendedorismo que muitas vezes é deixado de lado para que o empresário possa resolver problemas do cotidiano empresarial. O projeto ALI atua como facilitador do processo de inovação nas empresas, fazendo com que o empresário reserve um tempo do seu dia para pensar em formas de como melhorar a gestão do seu negócio com o objetivo de otimizar os resultados.

As empresas do presente estudo também participaram de outras ações propostas pelo agente local de inovação que também trouxeram resultados expressivos, como a participação em eventos que mostraram ao empresário a importância da inovação como forma de superar suas dificuldades e manter-se competitivamente no mercado.

O projeto ALI procurou deslocar o foco da crise pela qual o setor moveleiro da região galgava através de alternativas simples e de baixo custo em parceria com outras entidades para o crescimento e fortalecimento das empresas frente à crise. Durante o decorrer do projeto, foi nítida a mudança de foco produtivo das empresas: antes a maior parte da produção era destinada à exportação, hoje a maiorias das empresas deste estudo destinam seus produtos e ações de marketing para o mercado nacional.

Tomando as mesmas atitudes os resultados serão sempre os mesmos. Sair da zona de conforto exige determinação, organização e ousadia. Estes empresários dispuseram-se e encontraram novas oportunidades demonstrando que adquiriram a cultura da inovação proposta inicialmente pelo projeto, revigorando seus negócios e parcerias proporcionando aumento da competitividade. Certamente estas mudanças comportamentais podem servir de incentivo a empresas que estão enfrentando momentos de crise semelhantes.

Agradecimentos

Em agradecimento ao SEBRAE e ao CNPq pela oportunidade de ajudar aos empresários de minha região bem como proporcionar muito conhecimento.

Referências Bibliográficas

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

BENEDETTI, Mauricio Henrique. A Inovação como fator de crescimento de pequenos negócios. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXIV, 2006, Gramado, 2006.

BRITO, E.P.Z.; BRITO, A.L.; MORGANTI, B.F. Inovação e o Desempenho Empresarial: Lucro ou Crescimento? **Revista de Administração de Empresas**, v. 8, n. 1, Art. 6, jan/jun. 2009.

DENK, Adelino. **Análise competitiva dos clusters industriais**. 2008. Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/B62ADDD58B436F7283257402006BD371/\\$File/NT0003756E.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/B62ADDD58B436F7283257402006BD371/$File/NT0003756E.pdf)> Acesso em: 02 jul 2012.

FERREIRA, J. J.M.; MARQUES, C. S. E.; BARBOSA, M. J.; Relação entre Inovação, Capacidade Inovadora e Desempenho: O Caso das Empresas da Região da Beira Interior. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 117-132, 2007.

GEMESIO, Cláudia Mara C. P. **“Eu ensino da mesma forma que aprendi”**: Práticas e saberes de três professores de piano em início de carreira, licenciados em educação artística – música, habilitação – piano. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado em música) – Universidade de Brasília. Brasília, 2010.

MODRO, N., SILVA, H., MODRO, N., SPERB, R., MODRO, N.. Sistemas de Informação – Portal de apoio a Gestão da Inovação Tecnológica Setorial Moveleira. **Anais SULCOMP**, América do Norte, set 2010. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/index.php/sulcomp/article/view/327>> Acesso em: 02 jul 2012.

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.

REVISTA EMPRESARIAL. São José: AEMFLO/CDL-SJ, Bimestral. n. 37. mar./abr. 2012. A indústria brasileira pode estar em crise. p. 38-41.

REVISTA EXAME. **Ascensão das redes sociais gera onda de novos negócios.**

Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/publicidade/dell/ascensao-das-redes-sociais-gera-onda-de-novos-negocios/> > Acesso em 27 ago 2013.

TIGRE, P. B. Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Sistema de Inteligência Setorial Sebrae SC. Expositores realizam negócios e conquistam novos mercados. Disponível em:

<<http://sis.sebraesc.com.br/sis/setor/noticiavisualizar?idNoticia=15331>> Acesso em 27 ago 2013.

Análise da dimensão agregação de valor nas indústrias de confecção do Programa ALI – Piauí

Autor: Ciro Ito Ota da Purificação

Orientador: Eulalio Campelo

RESUMO

Atualmente, nos meios empresariais, a inovação é considerada a força propulsora, capaz de alavancar a competitividade das empresas no mercado. Entretanto, observam-se muitas palavras e pouca ação por parte das empresas. Este estudo tem por objetivo analisar as indústrias de confecção atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação, enquadradas como Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, no estado do Piauí, sob a ótica da dimensão agregação de valor da ferramenta Radar da Inovação de Bachmann & Associados encomendada pelo SEBRAE (2009). O resultado da pesquisa demonstra que as empresas têm buscado melhorias para os setores básicos da organização: financeiro, marketing e recursos humanos, mas pouco têm feito no intuito de buscar parcerias ou aperfeiçoar o uso dos recursos internos, o que impactou negativamente nos resultados da dimensão agregação de valor no segmento estudado. Com isso, o estudo sugere uma série de ações que poderiam ser adotadas pelas empresas com o intuito de melhorar seu desempenho, como, por exemplo: o desenvolvimento de estratégias que alavanquem seus portfólios através da formação de parcerias.

Palavras-chave: Inovação. Agregação de Valor. Indústria de Confecção.

ABSTRACT

Currently, in business circles, innovation is considered the driving force, able to leverage the competitiveness of companies in the market. However, there are many words and few action by companies. This study aims to examine the clothing industries attended by the program Local Agents of Innovation, classified as Micro and Small Enterprises in the state of Piauí, in the view of the dimension adding value of the Innovation Radar tool created by Bachmann & Associates commissioned by SEBRAE (2009). The research result

shows that companies have search improvements to the basic sectors of the organization: financial, marketing and human resources, but have done little in order to seek partnerships or optimize the use of internal resources, which negatively impacted in results of the dimension adding value in the segment studied. Thus, the study suggests a number of actions that could be adopted by companies aiming to improve their performance, such as: the development of strategies that leverage their portfolios by forming partnerships.

Keywords: Innovation. Adding Value. Clothing Industry.

1. Introdução

Atualmente muito se fala acerca do termo inovação, mas será este um fator capaz de garantir a sobrevivência para as micro e pequenas empresas?

A Inovação tem sido considerada como a grande força propulsora e renovadora das empresas. O fato de “fazer algo diferente” proporciona à empresa uma posição de destaque junto aos clientes, fornecedores e à sociedade. Analisando o contexto histórico, a partir de 1992, muitos países começaram a desenvolver ações de pesquisa sobre inovação, como Canadá, Austrália, Japão e Nova Zelândia. Isso mostra o quanto o tema é considerado de suma importância para os países mais desenvolvidos, pois estes já entenderam que a cultura da inovação é o que mantém o país ou a empresa com alto poder competitivo diante dos (as) demais.

Diante da importância do tema e vendo a necessidade de uma forma de medir a inovação nas empresas, o SEBRAE (2009) encomendou o desenvolvimento de uma ferramenta criada pela consultoria Bachmann & Associados: o Radar da Inovação. A ferramenta dá uma média geral obtida através da análise de treze dimensões, quais sejam: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e, por fim, Ambiência Inovadora.

O presente artigo tem, como foco, a dimensão agregação de valor, cuja importância é primordial para o aumento do lucro e/ou redução dos custos nas organizações. Esta dimensão aborda as novas formas de gerar receita usando os recursos existentes na empresa, como, por exemplo, a terceirização de serviços com a finalidade de gerar um produto com maior valor percebido.

O objetivo geral do artigo é analisar o segmento industrial do Piauí, com foco no ramo de confecção, baseando-se na dimensão Agregação de Valor do Radar da Inovação.

Paralelamente ao objetivo geral, pretende-se identificar, nas indústrias, as oportunidades de geração de receitas por meio do uso de recursos existentes nas empresas, verificar a importância da formação de parcerias para a geração de receita, analisar os fatores dificultosos no processo de geração de valor nas MPEs do setor e, por fim, propor melhorias por meio de ações resultantes da análise da inovação.

2. Revisão da Literatura

A palavra inovação tem sido muito utilizada nos últimos anos para se referir à mudanças que ocorrem nos processos que antes eram tidos como padrões. O estudo da inovação tem um marco teórico a partir da obra do economista Schumpeter sobre os ciclos econômicos (*business cycles*), em 1939, que aborda a inovação como fator gerador de mudança na economia.

Para Schumpeter (1985), empresário é o indivíduo que combina e reúne os recursos de que dispõe para criar algo novo para a empresa. Contudo, com o passar do tempo, a nova combinação vai perdendo o caráter inovador e se tornando rotina, dessa forma, não se teria mais a figura do empresário e sim a de um mero administrador. Com essa distinção, Schumpeter (op. cit.) quer explicar que o empresário é aquele que está em constante ímpeto de inovação e criatividade, aquele que promove mudanças significativas nos produtos, processos ou na organização.

As características inovadoras são o fator determinante para o crescimento econômico. Sendo assim, “por que o desenvolvimento econômico não avança uniformemente como cresce uma árvore, mas, espasmodicamente, apresentando altos e baixos?” (SCHUMPETER, 1985, p.148).

Segundo o teórico, isso ocorre porque nem todos detêm a criatividade e as características necessárias para realizar grandes inovações, por isso elas se restringem a alguns grupos de indivíduos, mais uma das diferenças entre empresários e empreendedores.

A ideia principal que o autor supracitado defende é que o impulso mantenedor do capitalismo, no qual a sociedade está construída, baseia-se na criação de novos bens de consumo, novos processos de produção, enfim, na capacidade inovadora das indústrias, comércios e serviços. Dessa forma, a inovação é introduzida no sistema econômico através de um “ato

empreendedor” que resulta em lucro, esse é o fator que a diferencia da invenção (SCHUMPETER, op. cit.).

Considerando a grande quantidade de informações, juntamente com a importância do tema para a sociedade, em 1990, a Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE – criou a primeira versão do Manual de Oslo. Esse manual foi criado com o intuito de desenvolver modelos e estruturas de análise acerca da inovação. Já em sua terceira edição, o manual conta com uma vasta quantidade de dados e experiências resultantes da mensuração da inovação.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55),

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

Existem quatro tipos de inovação, de acordo com o Manual (OCDE, 2005): em produto, em processo, organizacional e em marketing.

A inovação em produtos caracteriza-se pela inserção de novos produtos ou pela melhoria no design ou embalagem; a inovação em processo abrange toda melhoria realizada no processo de produção do bem ou serviço; a inovação organizacional trata das mudanças ocorridas na estrutura organizacional e hierárquica; e a inovação em marketing refere-se às realizadas para melhoria da marca ou *core business* da organização.

Em quaisquer dos segmentos empresariais, indústria, comércio ou serviço, a diferenciação de produto ou serviços ocorre por meio da agregação de valor. Para que isso seja possível, é fundamental descobrir o que o cliente considera como valor: um bom atendimento, uma política de preços reduzida, qualidade, customização, entre outros.

Muitos teóricos, entre eles, Kotler e Keller (2006), acreditam que se deve agregar valor para o produto. Utilizam, assim, indicadores de desempenho para medir o valor, tudo para que o cliente enxergue o produto da melhor forma possível. Há aqueles que consideram importante agregar valor aos colaboradores, como Bekin (2004), pois, se a empresa satisfizer as necessidades dos seus clientes internos, estará, por consequência, agregando valor (endomarketing).

O valor para o cliente possui certas características: é comparativo, pois, o cliente o compara com o da concorrência; é relativo, depende da preferência

entre produtos/serviços; é pessoal, pois varia de pessoa para pessoa; e também é situacional, porque varia de acordo com o contexto.

Segundo o Guia para a Inovação do SEBRAE/PR (2010), a agregação de valor consiste em tomar providências para aumentar a parte do valor criado que é captado pela empresa. Segundo a ferramenta Radar da Inovação, existem duas formas de agregar valor para a empresa: através do uso dos recursos nela existentes e por meio do uso das oportunidades de interação.

1. Uso dos recursos existentes – consiste em fazer uso da estrutura, recursos ou maquinário da empresa para gerar receita extra. Um exemplo disso seria a terceirização de serviços a outras empresas, aproveitando a ociosidade do maquinário ou ainda o reaproveitamento das sobras de materiais para produzir novos produtos.

2. Uso das oportunidades de interação – consiste em transformar as relações com clientes e fornecedores em formas de gerar receita. Alguns exemplos disso são o uso de propaganda de terceiros no interior da loja como forma de divulgar a marca de parceiros e fornecedores.

O fato de agregar valor ao produto ou ao negócio vai de encontro à padronização existente no mercado, presente nas mesmas formas de pagamento, mesmo portfólio de produtos, ou seja, em tudo aquilo que as demais empresas já possuem. Agregar valor passa a ter efeito através de todas as qualidades que a empresa gera para o cliente que a diferenciam, como, por exemplo, entrega rápida ou atendimento personalizado.

Os restaurantes por quilo são um exemplo de empresas que, quando surgiram, agregaram valor ao seu produto. A agregação de valor, neste caso, não está na forma como a comida era produzida, e sim na maneira como o cliente selecionava e pagava apenas o que queria comer, tornando o processo mais personalizado e justo.

Dessa forma, entende-se que agregar valor é incorporar atributos intangíveis que façam o cliente perceber o produto ou a empresa de forma diferenciada, servindo de fator decisório para efetivação da compra.

Muitas organizações possuem, como foco, agregar valor a sua marca ou presença no mercado, fazendo grandes investimentos em marketing. Essas empresas apostam na estratégia de aumentar o valor do seu ativo intangível em relação ao patrimônio físico para ganharem visibilidade junto ao cliente.

Daí vem a ideia de se trabalhar também a parte intangível ou invisível das organizações, com o objetivo de aumentar o valor percebido pelos clientes.

Através da agregação de valor, as empresas conseguem valorizar suas marcas, tornando-as valiosas e reconhecidas no mercado.

É preciso deixar claro que o ativo intangível é uma mescla de competências individuais (conhecimento e capacitações), competências organizacionais (dados, tecnologias, rotinas e cultura) e relacionais (rede, relacionamentos, reputação, lealdade), não reconhecidas como ativos sob a ótica contábil, mas percebidas como tal por clientes, fornecedores, acionistas e investidores (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009.).

Quando a empresa desenvolve e aplica estratégias para agregar valor a sua marca, consegue, em alguns casos, ter um valor de mercado maior do que sua própria estrutura física, como exemplos, Coca-Cola, Apple, Google, entre outros.

A SP Alpargatas é outro exemplo de organização inovadora que agregou valor ao produto, chinelos de borracha, transformando-os em sandálias com alto valor agregado, decoradas de todas as formas, cores e designs variados. Investindo em publicidade e agregando o conceito de moda, os simples chinelos de borracha passaram a ocupar a preferência mundial (SIMANTOBI ; LIPPI, 2003).

Nestes exemplos, as empresas agregam valor realizando parcerias com terceiros a fim de gerar receita e aumentar a divulgação da marca, como é o caso da parceria entre SP Alpargatas com a Disney, no intuito de fabricarem calçados com estampas de personagens dos desenhos animados. A 3M também trabalha muito bem suas parcerias, oferecendo aos seus afiliados uma série de recompensas em troca de divulgação.

3. Desenvolvimento

Inovar é, sem dúvida, a solução para as organizações que almejam destacar-se no mercado. Contudo, a inovação exige um ambiente propício que possua algumas características essenciais: interação com fontes de conhecimento externas (universidades, institutos de pesquisa); valorização do conhecimento adquirido; conhecimento de fontes de financiamento para a inovação, prática da experimentação; e ousadia, para testar novos produtos e processos (SEBRAE/PR, 2010).

O presente artigo traz os resultados da pesquisa realizada nas empresas de confecção acompanhadas pelo programa Agentes Locais de Inovação, no Piauí. Para ser realizada, a pesquisa seguiu um conjunto de métodos, cuja finalidade principal foi organizar e facilitar seu desenvolvimento.

De acordo com Ander-Egg (1978 apud LAKATOS ; MARCONI, 2010, p. 139) a pesquisa científica é um “procedimento reflexivo e sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

As formas de classificação de pesquisas são inúmeras. O presente estudo possui caráter exploratório, pois, com ele, objetivou-se fazer uma abordagem geral do tema estudado, de forma a enriquecer o assunto. Segundo Gil (2002, p.41), as pesquisas exploratórias têm como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, facilitando a construção de hipóteses. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa classifica-se como quantitativa, pois o objetivo maior foi fazer uma análise dos dados coletados por amostragem, para depois analisá-los. Lakatos e Marconi (2010) consideram que a principal razão para se realizar a pesquisa quantitativa é descobrir a quantidade de pessoas de uma população que compartilham as mesmas características.

No caso deste estudo, as empresas analisadas pertencem ao segmento da indústria de confecção, estando enquadradas como microempresas e empresas de pequeno porte, segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006), localizadas no estado do Piauí e atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação – ALI.

A amostra analisada é composta por 37 empresas pertencentes aos municípios atendidos pelo programa ALI: Teresina, Floriano, Picos e Parnaíba.

Para o desenvolvimento do trabalho, utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, a ferramenta Radar da Inovação e os posteriores Planos de Ação das indústrias de confecção. Por meio dessas ferramentas, criou-se um gráfico contemplando todos os escores das empresas referentes à dimensão agregação de valor.

A indústria têxtil e de vestuário brasileira destaca-se, no mercado internacional, não só pela qualidade, criatividade e tecnologia, mas também pela dimensão do seu parque fabril. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2008), o Brasil ocupa a sexta colocação no ranking de produção das indústrias têxteis do mundo, sendo considerada a terceira maior na produção de malhas. É importante ressaltar que, considerando toda a Indústria de Transformação brasileira, a indústria têxtil está em segundo lugar quanto à geração de empregos (cerca de dois

milhões de trabalhadores formais), ficando atrás apenas da Indústria de Alimentos e Bebidas (ABIT, 2008).

O mercado de vestuário brasileiro apresenta um perfil voltado para a venda nacional, cerca de 99% da produção é consumida internamente e 1% destina-se à exportação. Essa produção reflete-se no consumidor final, de forma que 70% do consumo provêm das classes B e C, e apenas 18% da produção são consumidos pela classe A (ABIT, 2008).

Segundo dados da ABIT (op. cit.), o maior obstáculo, na produção têxtil e de vestuário brasileira, são o comércio informal e a pirataria. Esta última é responsável por US\$ 500 milhões por ano de perdas para o setor. Isso se reflete na arrecadação de impostos, na lucratividade das empresas e no aumento do desemprego no setor.

O estado do Piauí também possui sua parcela de contribuição para a produção de vestuários brasileira. Sendo pequena, a produção piauiense dedica-se exclusivamente à produção de vestuário: fardamentos e moda em geral. Um dos fatores que contribuem para o aumento dos custos de produção local é a dependência aos fornecedores de tecido de outros estados, pelo fato do Piauí não possuir indústrias têxteis instaladas em seu território.

Entretanto, a mesma indústria de vestuário que encontra diversas dificuldades para sobreviver vem se consolidando cada vez mais. Segundo dados do Sindicato da Indústria do Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos de Teresina – SINDVEST (2007), mais da metade das fábricas de confecções do estado encontram-se na capital, Teresina.

4. Resultados

Para a realização da pesquisa, foram feitas visitas de campo às empresas ligadas ao Programa ALI. Os agentes coletaram informações para conhecer o perfil da gestão da empresa (ferramenta Diagnóstico Empresarial) e, posteriormente, a parte de inovação (ferramenta Radar da Inovação). As informações obtidas deram origem ao relatório chamado de Devolutiva, entregue aos empresários no intuito de demonstrar a visão do agente local de inovação sobre todos os aspectos relacionados à empresa visitada. A partir do relatório, o agente criou, juntamente com o empresário, o documento que contém as ações iniciais que serão realizadas pelas empresas, o chamado Plano de Ação. Este documento contempla todo o

esforço desenvolvido pela junção ALI e Consultor Sênior + Empresário, de suma importância para a alavancagem da empresa.

Após a etapa de coleta de informações, os agentes locais de inovação fizeram um consolidado de todas as empresas do segmento indústria de confecção no estado do Piauí, atendidas pelo Programa ALI e enquadradas como microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP).

A amostra analisada totalizou trinta e sete empresas; deste contingente, seis estão enquadradas como empresas de pequeno porte e as outras trinta e uma, como microempresas.

A figura abaixo é uma representação do gráfico Radar da Inovação de Bachmann & Associados, encomendado pelo SEBRAE (2009), utilizado pela metodologia do Programa ALI, que contempla as médias gerais de toda a amostra, representada nas treze dimensões da ferramenta.

Gráfico 1: Radar com a média geral de inovação da amostra.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa. Adaptação do Gráfico Radar da Inovação de Bachmann & Associados (SEBRAE, 2009)

Analisando os escores totais do gráfico acima, encontra-se a média geral de 2,6 com desvio padrão de 0,53, indicando a pequena disparidade entre os dados da amostra. Considerando que o escore máximo alcançável no radar é cinco, pode-se concluir que as empresas do segmento analisado estão em um nível de inovação razoável, cerca de 52% do escore máximo. Entretanto, é preciso considerar que a simples análise da média geral não dá subsídios para afirmar que as empresas estão com nível bom em todas as treze dimensões do Radar da Inovação.

Um fator importante, que merece destaque na análise, é a dimensão marca cuja média geral é 3,6, e a dimensão agregação de valor que possui a média geral de 1,8. Essas dimensões correspondem as de maior e menor escore dentre todas. A dimensão marca analisa se a empresa possui marca, se esta é registrada e se é utilizada nos produtos ou negócio.

Por outro lado, a dimensão agregação de valor considera se a empresa utiliza sua estrutura para gerar mais receita e se realiza parcerias no intuito de divulgação. Logo, a amostra analisada tende a ter mais ações de alavancagem e divulgação da marca em relação ao aproveitamento da estrutura e efetivação de parcerias, cenário marcado por um conjunto de fatores que influenciam na amostra, dentre os quais está a cultura local.

O cenário das empresas de confecção no Piauí é marcado pela informalidade dos processos, ou seja, grande parte das empresas é gerida de forma intuitiva. Não se encontram documentos ou dados necessários para uma tomada de decisão precisa. Essa informalidade influencia negativamente na análise da inovação uma vez que, para a ferramenta Radar da Inovação, quanto mais formalizados e documentados os processos forem, mais inovadora a empresa será.

O fator cultural é o fator chave que interfere no processo de gestão e inovação das empresas. Segundo Belle (1991), o conjunto das significações elaboradas e transmitidas nas relações de trabalho (os valores) influencia concretamente nas decisões, nas ações e alimenta as práticas de trabalho.

De acordo com essa corrente teórica, a cultura é o fator que determina o estilo, as normas e as condutas da organização. Segundo a obra de Sá e Lemoine (1998), o estilo de liderança do gestor é o fator que define a cultura da empresa. Conforme os teóricos, existem vários modelos de liderança, entretanto, dois em especial merecem destaque: o modelo taylorista e o modelo managerial.

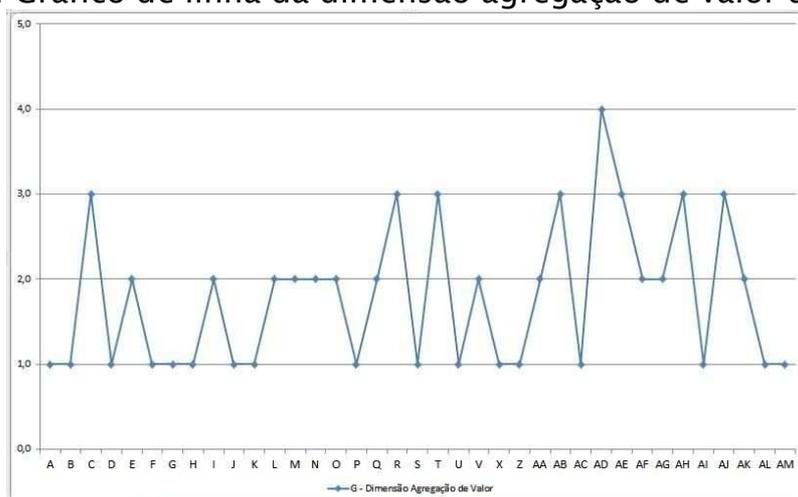
Como explicam Sá e Lemoine (1998), no estilo taylorista, a burocracia e o autoritarismo provocam a rigidez na organização. Isso dificulta a integração dos indivíduos, o comprometimento e a geração de ideias inovadoras vindas dos colaboradores. No modelo managerial, ocorre a valorização da simplicidade das relações interpessoais e a confiança entre os colaboradores. Há a ausência de formalismo e de burocracia e o estímulo do igualitarismo nas relações entre direção e colaboradores. Este é o cenário ideal para o surgimento de ideias inovadoras e contribuições vindas de todas as partes da organização.

Nas empresas analisadas, observou-se a predominância do modelo taylorista na gestão. O estilo de liderança dos gestores é o vertical, vindo de cima para baixo. Esse pode ser considerado um dos fatores que contribuem para o cenário atual.

Apesar de muitos empresários não conhecerem teoricamente o termo inovação, têm investido em ações informais para melhorar a produção, os colaboradores, a estrutura, o marketing, os principais pontos da organização. Essa é a prova de que algumas empresas vêm inovando, ainda que timidamente, e que os gestores têm pesquisado sobre novas formas de inovação.

O gráfico 2 foi criado com as informações contidas no questionário Radar 0 da amostra, considerando apenas a dimensão agregação de valor. Para preservar a imagem das empresas, todas elas receberam nomes fictícios.

Gráfico 2: Gráfico de linha da dimensão agregação de valor da amostra



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A análise demonstra um resultado cuja média dos escores é 1,8, ou seja, 36% do escore máximo. Isso significa que as empresas não estão conseguindo gerar valor e entregá-lo ao cliente, seja no reaproveitamento da estrutura, dos recursos e do maquinário ou no ato de aproveitar a interação com fornecedores ou parceiros para gerar receita. O desvio padrão é 0,85, ou seja, há uma disparidade entre os dados analisados, dentre os quais constata-se a presença de escores que variam de um até quatro.

A empresa AD obteve um escore maior que as demais (4,0), pois conta com o diferencial terceirização do maquinário, fato que evita a ociosidade de suas máquinas. As empresas C, R, T, AB, AE, AH e AJ alcançaram um escore um

pouco menor (3,0) que o da empresa AD, porque agregam valor apenas por meio da compra de matérias primas e acessórios de qualidade para seus produtos.

A baixa pontuação das demais empresas (1,0) dá-se porque a maioria delas não possui ações voltadas para a agregação de valor, conforme a visão do SEBRAE. Outro fator que influencia no resultado é o cultural. As empresas evitam fazer parcerias por receio de perderem seus clientes para a concorrência.

5. Discussão

Considerando a amostra analisada, observa-se que problemas financeiros, com funcionários, marketing e controle da produção são comuns. Devido a este conjunto de problemas, os empresários tendem a não dar atenção a outras variáveis que também contribuem para deteriorar a saúde da organização.

Dessa forma, nota-se que o empresariado costuma voltar-se para a melhoria das funções básicas, ou seja, preocupa-se com o setor financeiro, o setor de recursos humanos e o setor comercial. Contudo, é importante ressaltar que primeiro a base da empresa tem que estar organizada para que a cultura da inovação possa ser implantada com sucesso.

Com o objetivo de desenvolver e incorporar a cultura da inovação nas empresas analisadas, os agentes locais de inovação elaboraram seus respectivos planos de ação que contemplam as ações propostas. Dentre essas ações, destacam-se:

- Desenvolver e implantar um sistema de planejamento e controle da produção (PCP) por meio de consultoria em Controle da Produção;
- Melhorar o layout do processo produtivo através de consultoria em Processos;
- Registrar a marca da empresa no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI e desenvolver um plano de marketing da empresa, no intuito de fortalecer a marca;
- Desenvolver parcerias com empresas do mesmo segmento, objetivando a geração de receita por meio da promoção dos parceiros;
- Ofertar serviços como terceirizado, quando o maquinário estiver ocioso, no intuito de gerar receita;
- Desenvolver estratégias de vendas, agregando outros produtos e serviços de empresas parceiras;

- Fazer o planejamento estratégico da empresa (missão, visão, valores) objetivando desenvolver a identidade organizacional.

O objetivo dessas ações é fazer com que a empresa alcance um padrão de organização e qualidade, reduzindo perdas e custos e refletindo no aumento do lucro líquido do empresário. Entretanto, as ações sugeridas não são apenas de responsabilidade do agente local de inovação, mas, sobretudo, do próprio empresário. Este deve conscientizar-se de que, independente do que for sugerido, as ações só terão pleno efeito se a empresa e o empresário estiverem dispostos a “inovar” no sentido puro da palavra.

6. Conclusão

A inovação é o fator primordial para garantir a sobrevivência das empresas atuais. No contexto atual do estado do Piauí, o ramo de confecção possui características marcantes. É composto por mais de mil empresas formais e informais, com estimativa de geração de mais de seis mil empregos diretos e indiretos, segundo dados do Sindicato da Indústria do Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos de Teresina – SINDVEST (2007). A produção do setor atende principalmente aos mercados internos do Maranhão e Ceará, confeccionando bolsas, calçados, roupas íntimas, jeans e fardamentos de alta qualidade para todos os públicos. Apesar do recente crescimento e investimentos no setor, há a ausência de informações concretas sobre ele, seja para uso em pesquisas ou para controle e mensuração dos órgãos governamentais.

O grau de inovação médio das empresas analisadas foi de 2,6, indicando que as organizações do estado não praticam ações de inovação no intuito de aumentar o grau de competitividade e de receitas. Observa-se que, dentre as treze dimensões analisadas por meio da ferramenta Radar da Inovação, as dimensões Marca e Plataforma obtiveram as maiores pontuações – 3,6 – enquanto que a dimensão Agregação de Valor obteve a menor do grupo – 1,8.

A análise de dados permitiu a observação de vários tipos de gestão e diversas técnicas utilizadas pelos gestores no gerenciamento das empresas. Estes dados refletem um setor marcado pela ausência de parcerias devido à grande rivalidade entre empresas, pela predominância de processos produtivos informais (não documentados), pela carência de controles financeiros e de estoque, e principalmente, pela grande quantidade de empresas familiares.

Dentre todos esses gargalos, destacam-se dois pontos chave que ocasionaram o baixo escore das empresas na dimensão agregação de valor. O primeiro ponto refere-se à falta de parcerias entre empresas, fornecedores e concorrentes. O segundo refere-se à não utilização do maquinário para realizar serviços de terceiros, ou seja, trabalhar como terceirizado.

Na tentativa de solucionar ou reduzir estes problemas, os agentes locais de inovação fizeram proposições de melhoria para os gestores das empresas. As sugestões escolhidas pelos empresários serão colocadas em prática e acompanhadas pelos agentes.

Espera-se que, dentro do prazo de um ano, as ações propostas sejam implementadas, para que se realize uma nova mensuração do grau de inovação. Esses novos Radares da Inovação serão compilados e analisados para comprovar o aumento, ou não, da inovação nas empresas.

Agradecimentos

Agradecimentos às Instituições que formularam a realização do Programa Agentes Locais de Inovação, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS TÊXTEIS – ABIT. **Dados têxteis de confecção do Brasil**. São Paulo: Departamento de Economia ABIT, 2008.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo.

Ed. Person, 2004.

BELLE, F. Cultura de empresas e identidades profissionais. **Revista de Administração**, São Paulo, 26. n.2, 40–59, 1991.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, 2006. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em: 09 jul. 2013, às 09h:14min.

DOMENEGHETTI, Daniel; MEIR, Roberto. **Ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OCDE. **Manual de Oslo** – diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.

SÁ, Maria Auxiliadora D. de; LEMOINE, Claude. **O Estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. ANPAD, Rio de Janeiro. 1998.

Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/RH/RH21.pdf> Acesso em: 05 jun. 2013, às 10h:02min.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Diagnóstico e Plano de Ação**. Brasília: Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT, Outubro 2011.

_____. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica – UGE, Outubro de 2011.

SEBRAE/PR. **Guia para a inovação**: instrumento de orientação de ações para melhorias das dimensões da inovação. Curitiba: SEBRAE PR, 2010.

_____. **Perfil do grau de inovação das MPEs do Paraná**. Curitiba: SEBRAE PR, 2009.

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

SINDIVEST. **Plano de desenvolvimento do arranjo produtivo de têxtil e confecção da região norte do Piauí**. Teresina, 2007. Disponível em

<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1247147008.pdf>

Acesso em: 10 jun. 2013, às 11h:02min.

Inovação em processo como desafio ao pequeno empresário – um estudo a partir do programa ALI

Autora: Thais Indiano

Orientador: Alexandre Alvaro

RESUMO

Este artigo faz parte dos trabalhos do Agente Local de Inovação e tem por objetivo descrever a importância de se estabelecer uma rotina inovadora no ambiente da pequena e média empresa e aferir e problematizar o grau de inovação em processo pelas empresas pesquisadas. Escolheu-se abordar a inovação em processo por ser normalmente esquecida pelas empresas, que associam inovação à adoção de novas tecnologias que resultem em novos produtos ou serviços colocados no mercado. Apesar disso, a inovação em processo demonstra-se cada vez mais necessária à aperfeiçoamento da gestão empresarial e responsável pelo sucesso e sobrevivência das organizações no mercado competitivo. A pesquisa envolveu 27 pequenas e médias empresas atendidas pela autora que aderiram ao programa até julho de 2013. Utilizou-se as ferramentas disponibilizadas pelo Programa ALI para medir o nível de inovação em processo das empresas participantes e foram realizadas entrevistas para aprofundar as potencialidades e dificuldades das pesquisadas em estabelecer uma rotina de inovação em processos.

Palavras-chave. Inovação. Processos. Indústria. Pequenas Empresas

ABSTRACT

This paper is part of the Local Agent of Innovation Program and aims to describe the importance of establishing an innovative routine into Small Enterprises environment and assess and investigate the degree of process innovation into de companies of the research. It chooses to approach the innovation process, which is usually overlooked by companies, that link innovation mostly to the adoption of a new technology, which results on new products or services on the market. Nevertheless, the process innovation if demonstrated essential at success and survival of the firms in the

competitive market. The research has involved 27 Small Enterprises, assisted by the author, which joined the program until July 2013. Used the tools available in the ALI Program to measure the level of the process innovation inside these companies and interviews was made to debate the potential and difficulties of these companies to establish a routine process innovation.

Keywords. Innovation. Process. Industry. Small Companies.

1. Introdução

A competitividade do mundo corporativo requer das empresas constante revisão de seus produtos e processos produtivos, na tentativa permanente de melhorar o seu posicionamento no mercado. Clientes, concorrentes, indústrias, governos e sociedade estão em constante transformação e, em tempos de mercados globais, quem não estiver preparado para acompanhar essas mudanças não possui muitas chances de sobreviver à era da informação.

Por isso é tão importante às organizações modernas, de todos os segmentos e posicionamentos, estabelecerem uma política interna de inovação. No entanto, a mesma dinâmica empresarial que exige a inovação permanente, por outro lado, sobrecarrega boa parte das empresas que não estão preparadas a promover a inovação em suas organizações, pois não possuem estrutura e preparo necessários à manutenção de programas de reinvenção institucional que reverberem em novos e melhorados produtos ou mesmo processos produtivos que aperfeiçoem a gestão empresarial.

Apesar de muitos associarem inovação apenas a novos produtos sendo lançados no mercado, abordaremos no presente trabalho a inovação nos processos produtivos. Mais silenciosa, mas igualmente efetiva, as inovações em processos podem determinar a sobrevivência ou mortalidade de empresas de todos os tamanhos independentemente de produtos ou serviços de qualidade. Analisaremos, a partir dos dados obtidos no Radar de Inovação (SEBRAE, 2011), as potencialidades e limitações da inovação em processo em uma amostra de empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação na região de São Carlos-SP (localizada a 220 km da capital), promovido pelo (nome por extenso) SEBRAE Nacional em parceria com o CNPq (nome por extenso).

O objetivo principal é diagnosticarmos se há, efetivamente, uma política de inovação em processos nas pequenas indústrias da região de São Carlos-SP,

levantarmos as principais dificuldades e destaques positivos em inovação e quais as possíveis saídas para a garantia da competitividade dessas empresas frente à concorrência cada vez mais robusta em mercados globalizados.

2. Revisão da Literatura

É unanimidade entre estudiosos, empresários e clientes que a inovação é vital para a sobrevivência de qualquer produto, serviço ou empresa, sobretudo nos tempos de economia globalizada e a era da informação. É igualmente unânime, no entanto, o discurso de que há enormes dificuldades para se estabelecer uma política de inovação nas empresas, ainda mais quando nos referimos às pequenas e médias organizações, que mais carecem dessa cultura de reinvenção para se manterem vivas na batalha por mercados exigentes e igualmente competitivos.

Podemos nos referir à inovação, sinteticamente, como qualquer mudança, seja ela simples ou sofisticada que proporcione resultados (financeiros, operacionais, funcionais, tangíveis e até mesmo intangíveis em alguns casos) à organização que a implantar. Para Schumpeter (1982), a inovação é um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados mediante a criação de novos usos e consumos.

A inovação assertiva pode representar uma melhora no 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.

Normalmente se associa inovação a conceitos futuristas, com a adoção de novas tecnologias, sobretudo máquinas modernas, totalmente eletrônicas. Mas a inovação é, em muitas das vezes, simples e ainda assim produz efeitos positivos nas organizações diversas. É também mais comum imaginarmos inovações em produtos, e não se pode desprezar a necessidade de se manter uma política permanente de inovação em novos e modernização da cesta de produtos existentes com a finalidade de se atender aos mercados modernos.

Ao tratarmos de inovação em processos, mormente nos referimos às técnicas e práticas que buscam aumentar a produtividade e eficiência

empresarial, o desenvolvimento de produtos e serviços além da melhora da qualidade oferecida. Visam sempre o crescimento da lucratividade e servem para diferenciar a empresa no mercado e ajudá-la a obter vantagens competitivas.

Para Basadur e Gelade (2006), é necessário implementar uma quebra de paradigma, em que são substituídos os processos produtivos partir do aprendizado e experimentação de novos processos, obtendo diferenciais em relação à qualidade nos produtos e serviços.

Essa ideia associa a inovação em processos com qualidade (de produtos, serviços e até mesmo dos próprios processos) e consequente geração de valor. A ampliação da vantagem competitiva a partir da inovação em processo é também destaque para Gonçalves (2000) ao compartilhar que as organizações japonesas, ao longo do século XX investiram 70% de seus fundos de P&D em inovação em processos, obtendo resultados superiores que a indústria americana, que apostou similares recursos em inovação em produto. É notável que a indústria japonesa é grande responsável por uma infinidade de modelos de processos adotados em empresas de todo o mundo na tentativa de inovação em processos com vistas à economia de recursos e otimização da produção.

Isso demonstra ainda um outro fator de relevância em relação à inovação em processos: nem sempre é a adoção de um modelo totalmente novo, sequer inédito, aos processos produtivos a melhor saída para uma determinada empresa. Assim podemos considerar inovações alterações de processos que remontem em práticas usadas no passado e ainda práticas adotadas a partir do *benchmarking* realizado em outras empresas, concorrentes ou não.

3. Desenvolvimento

Buscando o apoio e fomento à inovação nas pequenas e médias empresas, o SEBRAE Nacional, em parceria com o CNPq desenvolveu um programa que promove o acompanhamento de empresas de determinados segmentos para levar, gratuitamente, às micro e pequenas empresas as habilidades e conhecimentos necessários para tornar a inovação uma ferramenta de uso contínuo e rotineiro, aumentando sua competitividade.

Através do diagnóstico, os agentes avaliam o grau de inovação nas empresas e buscam a partir desse resultado, junto aos empresários, desenvolver soluções que possam estabelecer uma cultura de inovação dentro das empresas.

O Programa segue uma metodologia de aplicação dividido em etapas:

- Sensibilização – Apresentação do Programa ao empresário;
- Adesão – Assinatura do Termo de Compromisso e adesão da empresa ao programa;
- Diagnóstico– Aplicação dos Questionários, aferindo o grau de inovação atual da empresa;
- Análise – Análise das informações colhidas junto ao empresário, elaboração de um plano de ação personalizado à realidade da empresa;
- Validação – Aprovação das sugestões pelo Gestor do SEBRAE;
- Devolutiva – Apresentação do Grau de Inovação da Empresa e do Plano de Ação sugerido e aproximando, se necessário, às empresas de consultoria, Instituições tecnológicas, provedores de soluções; e
- Acompanhamento – Acompanhar o empresário durante a aplicação das ações, até o início do próximo ciclo.

Esse ciclo é repetido sucessivas vezes até o final do acompanhamento dos agentes, sendo adaptado à realidade do momento de cada organização.

O programa foi aberto, inicialmente, às indústrias e prestadoras de serviços das cidades atendidas pela Regional do SEBRAE São Carlos. Cada Agente Local de Inovação atenderá, durante seu período de atuação, 50 empresas. Neste trabalho, analisamos a dinâmica da inovação das 27 empresas com termos de adesão assinados até julho de 2013 sob a responsabilidade da autora.

As empresas que fazem parte do presente estudo estão domiciliadas nos municípios de São Carlos (52%); Leme (33%); Pirassununga (11%); e Analândia (4%). Estão categorizadas de acordo com o seu segmento: Metal-Mecânica (30%); Alimentícia (19%); Plástico (11%); Farmácia de Manipulação (11%); Confeção (11%); e Outros (19%).

Muitas vezes não é tão simples aferir a inovação nas organizações. Para isso, o Programa Agentes Locais de Inovação conta com a ferramenta Radar da Inovação. Desenvolvido pela Bachmann & Associados e disponibilizado ao SEBRAE Nacional para ser utilizado no programa Agentes Locais de Inovação. Serve para aferir o grau de inovação das empresas participantes, e é constituído de um questionário com quarenta e duas perguntas, divididas em treze dimensões. Cada pergunta oferece três opções de resposta que determinarão o *score* que formará o Radar da Inovação: 01, 03 e 05.

O *score* 01 é marcado quando a inovação não está presente, 03 para quando a inovação é incipiente e 05 para quando a inovação está presente.

Portanto, a empresa que obtiver escore 05 em todas as dimensões beira a perfeição quanto à prática da inovação. A empresa que obtiver *score* 03 em todas as dimensões, é considerada uma empresa inovadora, porém ainda com pontos de melhora. Já a empresa que obtiver *score* 01 em todas as dimensões não possui preocupação identificada com a prática da inovação.

As dimensões do Radar definidas no Material de Treinamento do Programa ALI elaborado por Bachmann & Associados avaliam:

Dimensão Oferta: Quantidade de produtos oferecidos pela empresa ao mercado;

Dimensão Plataforma: Habilidade em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos;

Dimensão Marca: símbolo, palavras ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem aos clientes;

Dimensão Clientes: Necessidades identificadas dos clientes e novos mercados atendidos;

Dimensão Soluções: Ofertas que demonstrem preocupação com o cliente e contribuem para estabelecer boa vontade e simpatia, ou ampliar a lucratividade

Dimensão Relacionamento: A interação da empresa com o cliente.

Dimensão Agregação de Valor: A forma da empresa captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.

Dimensão Processos: Como a empresa usa seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou menor tempo de resposta;

Dimensão Organização: Como a empresa está estruturada como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores;

Dimensão Cadeia de Fornecimento: Como ocorrem os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega;

Dimensão Presença: Se a empresa criou novos pontos de venda, ou utilizou os existentes de forma criativa;

Dimensão Rede: O meio de comunicação ágil e eficaz que a empresa conecta seus produtos aos clientes;

Dimensão Ambiência Inovadora: A importância que a empresa dá à inovação, medindo o relacionamento com fontes externas de conhecimento, o conhecimento sobre fontes de financiamento e a ousadia da empresa em testar novos projetos.

3.1. Metodologia

Foi aplicado o diagnóstico empresarial em todas as participantes do estudo, no período de outubro de 2012 a julho de 2013, como preconiza o programa Agentes Locais de Inovação. Dentre as ferramentas utilizadas, trabalharemos, mais enfaticamente, o Radar da Inovação (SEBRAE, 2011).

Posteriormente, aplicou-se uma entrevista estruturada com os empresários participantes, com a finalidade de obter as principais dificuldades em inovar pelos empresários, além dos motivos que os participantes consideram importantes para inovar.

Foram colocadas duas perguntas aos empresários: “Qual(is) o(s) motivo(s) para estabelecer uma política de inovação em sua empresa?” e “Qual(is) a(s) principal(is) dificuldade(s) em inovar em processos?”.

Os resultados do Radar da Inovação (SEBRAE, 2011) foram tabulados e formou-se um novo radar, com os *scores* médios das empresas participantes e identificou-se as principais potencialidades e dificuldades de inovação das empresas.

A partir daí, elaborou-se as questões da entrevista, que também produziram um novo material analisado separadamente. Os nomes das empresas 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. Todos os dados resultantes da pesquisa, aliada à revisão bibliográfica precedente formam os resultados que são apresentados a seguir.

4. Resultados

Todas as empresas analisadas fazem parte do Programa Agentes Locais de Inovação e, portanto, têm em comum a perspectiva de se tornarem mais competitivas pela política inovadora que o programa busca implantar nas organizações que o aderirem.

Por outro lado, são complexas as heterogeneidades que as permeiam e diferenciam. Assim, classificamos as participantes de acordo com a sua localização – uma vez que pertencem a municípios diferentes – e quanto ao setor produtivo que fazem parte, resguardando sua multiplicidade de identidades ao serem considerados os resultados da pesquisa.



Figura 1. Estado de São Paulo e a localização das empresas do estudo.

Os municípios destacados na Figura 1 fazem parte de uma das mais ricas regiões do estado de São Paulo e do Brasil, com elevadas condições econômicas e sociais. Apesar da localização próxima, administrativamente estão separados em regiões diferentes. São Carlos pertence à região administrativa central do estado, enquanto as demais cidades (Leme, Pirassununga e Analândia) pertencem à região administrativa de Campinas. São Carlos é uma das maiores cidades do interior paulista, com população de 221.962 habitantes (IBGE, 2010), característica pela tecnologia desenvolvida nas universidades e centros de pesquisa presentes no município, que influenciam significativamente o setor produtivo, responsável pela produção de R\$5,1 Bilhões, o que representa 0,41% do PIB do estado de São Paulo (IBGE, 2010).

Leme tem sua fundamentação industrial variada e o Produto Interno Bruto de R\$1,5 Bi representa 0,12% do total do estado (IBGE, 2010) produzida com a ajuda de uma população de 91.658 habitantes (IBGE, 2010).

Analândia, cidade turística de 4.238 habitantes (IBGE, 2010), é um dos 12 municípios paulistas com o título de Estância Climática, não tem economia muito fortalecida, dependendo consideravelmente do turismo de aventura, com pouco mais de R\$79 milhões de Produto Interno Bruto, representa 0,1% do que o estado produz.

Pirassununga, por sua vez, é conhecida por abrigar a Escola de Cadetes das Forças Aéreas do Brasil. Possui população de 70.036 habitantes (IBGE, 2010) que produzem R\$1,6 Bi representando 0,13% da economia do estado (IBGE,

2010). Além da indústria, sua economia é alavancada pelos setores turístico e sucroalcooleiro, com destaque para a indústria de aguardentes. As empresas acompanhadas estão distribuídas nas cidades e nos segmentos conforme as tabelas abaixo.

Cidade	Empresas	% do Total
São Carlos	14	52%
Leme	9	33%
Analândia	1	4%
Pirassununga	3	11%
Total	27	100%

Tabela 1. Empresas por município.

Segmento	Empresas	% do Total
Alimentícia	5	19%
Confecção	3	11%
Farmácia de Manipulação	3	11%
Metal-Mecânica	8	30%
Plástico	3	11%
Outro	5	19%
Total	27	100%

Tabela 2. Empresas por Segmento Industrial

Todas elas, participantes do Programa Agentes Locais de Inovação, foram atendidas pela autora no período de outubro de 2012 a julho de 2013 e responderam às questões que fizeram preencher o Radar da Inovação (SEBRAE, 2011).

Apesar de estarem iniciando no programa e, em tese, na fase embrionária de inovação, os dados levantados demonstram que as empresas possuem certas dificuldades em inovar em diversas dimensões, como se pode observar na Figura 2, que demonstra a média dos *score* das 27 empresas. Das treze dimensões analisadas, apenas quatro apresentam *score* acima de 3,00 - índice mínimo para considerarmos uma postura inovadora das

empresas – e, das outras nove que apresentam pontuação abaixo do indicado, algumas chamam a atenção não apenas pela pontuação, mas por serem negligenciadas por quase todas as participantes.

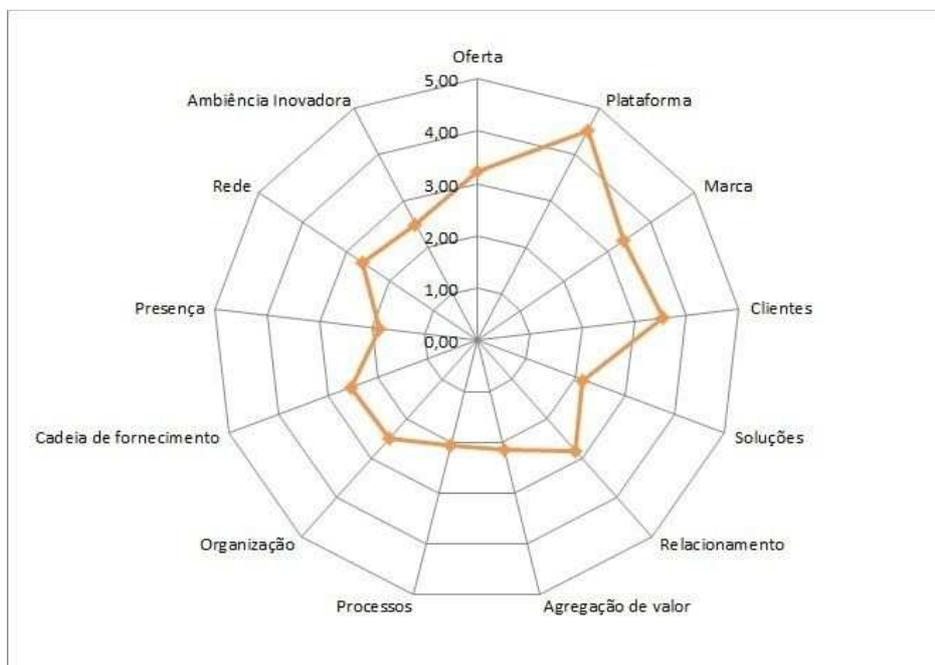


Figura 2. Radar da Inovação – Média das Empresas Participantes.

5. Discussão

Embora a média do *score* da amostra pesquisada seja de 2,95, o que sugere que as empresas estão muito perto de serem consideradas inovadoras, de acordo com a metodologia do programa, nota-se que algumas dimensões muito importantes para as empresas, ainda carecem de mais atenção dos gestores das organizações.

Neste estudo, escolheu-se trabalhar com a dimensão processos, em princípio por dois motivos básicos: primeiro pela importância que a inovação em processo tem sobre a gestão da organização, uma vez que é responsável pela otimização dos recursos disponíveis e consequente aumento da produtividade; em seguida pelo alarmante resultado dos *scores* obtidos pelas empresas nesta dimensão.

Ainda que a inovação em produtos seja a prioridade entre os empresários, na busca de atender às expectativas de clientes e superar a competição entre os concorrentes, a inovação deve ser aplicada nos processos para aperfeiçoar produtos e serviços oferecidos, diminuir custos, mitigar riscos, maximizar a utilização dos recursos e melhorar a gestão empresarial.

O exemplo das empresas japonesas, trazido por Gonçalves (2000) demonstra que os resultados do investimento em inovação dos processos fizeram-nas experimentar excelentes vantagens competitivas que resultaram em um novo posicionamento empresarial para as organizações nipônicas.

Analisando o Radar da Inovação (SEBRAE, 2011) das empresas pesquisadas, notamos que além de a média da inovação em processo das empresas ter se colocado como a segunda pior dentre as dimensões aferidas na ferramenta – o menor *score* foi apresentado pela dimensão presença – é alarmante o fato de que nenhuma das empresas da amostra conseguiu atingir a marca de 3,00 no quesito, o que demonstra um problema generalizado.

De acordo com o Radar da Inovação (SEBRAE, 2011), seis perguntas determinam o *score* da inovação da dimensão processos e estão relacionadas a: melhorias dos processos; adoção de sistemas de gestão; recebimento de certificações pela empresa; implantação de *softwares* de gestão; aspectos ambientais incorporados; e gestão dos resíduos.

Considerando o baixo *score* obtido pelas empresas, nota-se que têm sido negligenciados estes aspectos contidos nas perguntas, o que acende a luz amarela de atenção para o modo como estão sendo geridas as prioridades das organizações analisadas.

Quando se observa os resultados das entrevistas realizadas com os responsáveis pelas empresas, pode-se verificar outros aspectos interessantes da política de inovação das empresas (Figura3). Ao serem perguntadas sobre os motivos que levariam a empresa a inovar o resultado é praticamente unânime: o aumento da competitividade frente às grandes empresas desponta como o principal fator que estimula as pequenas e médias empresas inovarem. Em seguida, sobrevivência no mercado aparece como uma das preocupações dos empresários que os estimulam a continuar inovando. Em outro plano, aparecem motivos como: aumentar lucratividade; diferenciação da concorrência; agregar valor aos produtos/serviços, entre outros.

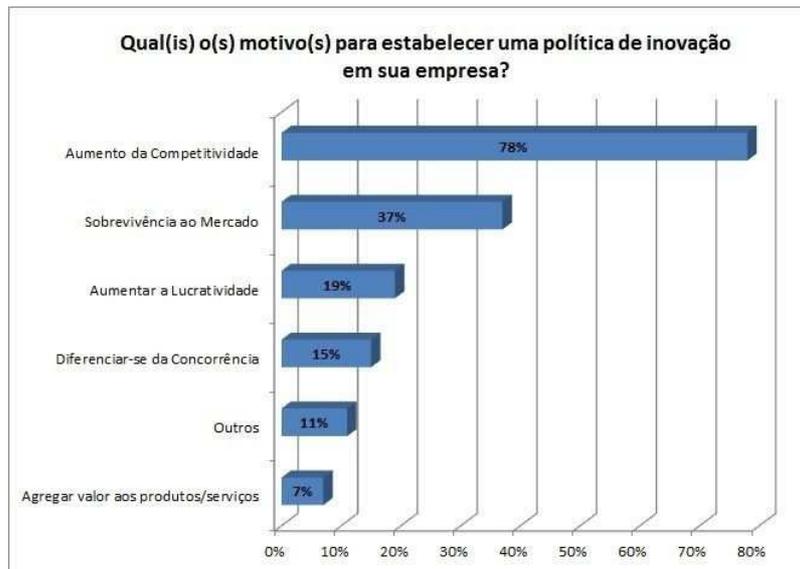


Figura 3. Motivos para estabelecer a inovação nas Empresas.

Pelo que se pode observar 21 das 27 empresas da amostra responderam que vislumbram na inovação uma forma de aumentar a sua competitividade, sobretudo na concorrência com grandes empresas e 10 das 27 apontaram a necessidade de sobrevivência ao mercado como um dos motivos para inovarem. Pelos dados, demonstra-se importante para a manutenção das atividades das empresas pesquisadas a adoção de uma política inovadora, uma vez que a sobrevivência ao mercado e a competitividade sejam requisitos básicos para a atividade empresarial.

Por outro lado, os principais motivos que impedem as empresas pesquisadas inovarem em processos, de acordo com as respostas à segunda pergunta apresentada, apontam aos seguintes resultados: 70% dos participantes apontaram dificuldades financeiras; 56% mencionaram a escassez de mão de obra qualificada; 19% diagnosticaram a distância de novas tecnologias; e 15% apontaram outras dificuldades como as que os impedem de inovar em processos, como demonstra a Figura 4.

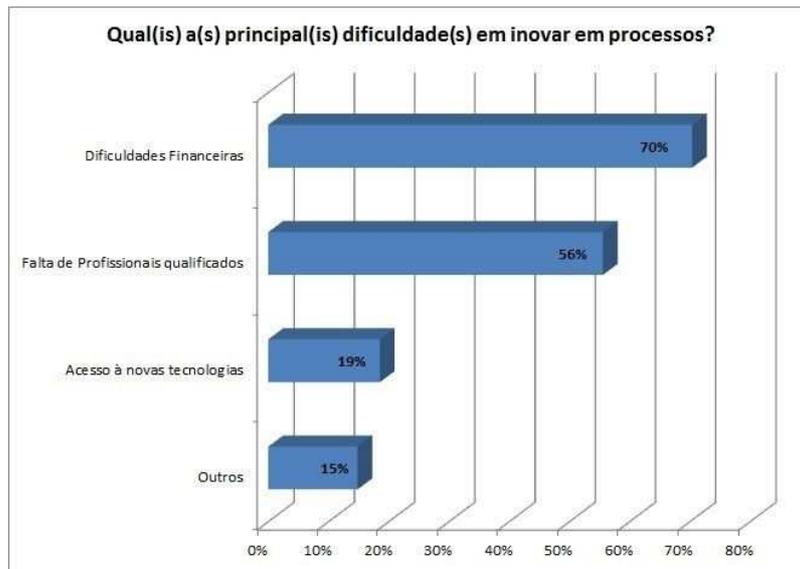


Figura 4. Dificuldades para inovar em processos.

Parece contraditório, assim, que os principais motivos pelo quais as empresas são impedidas de inovar em processo poderiam passar à margem das preocupações dos gestores se estes estabelecessem uma política de inovação em processos permanentes.

As dificuldades financeiras apontadas pelos empresários como impeditivo em inovar em processos demonstra o desconhecimento dos gestores do potencial que a inovação nessa dimensão pode proporcionar às finanças empresariais, uma vez que estão diretamente relacionadas ao aumento da produtividade, eficiência e otimização de recursos.

Da mesma forma, Harrington (1997) apresenta o conceito de que os gestores devem criar e administrar os processos, enquanto os funcionários deveriam atuar dentro dos processos. Ou seja, se investirem na melhoria de processos, não seriam necessários colaboradores tão qualificados, uma vez que todos os processos poderiam ser mapeados e facilmente seguidos pelos funcionários à disposição no mercado.

6. Conclusão

Demonstra-se incontestável a necessidade perene de as empresas estabelecerem políticas de inovação em produtos e processos. As vantagens competitivas obtidas a partir da inovação permitem um reposicionamento da empresa no mercado, o aumento da produtividade, eficiência e eficácia empresarial, além de atender às demandas constantes e crescentes de fornecedores e consumidores.

Parece que apesar de, a partir da segunda metade do século XX, as empresas passarem a adotar uma política mais sistemática de inovação em processos, ainda são um tabu, sobretudo à realidade das pequenas e médias empresas. A presença das universidades e centros de pesquisa, cada vez mais próximos e acessíveis ao mundo corporativo, ainda não promoveu uma mudança sensível à realidade das pequenas e médias empresas analisadas no tocante à inovação em processos.

No caso das empresas atendidas pela autora, no âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação, verifica-se um baixo *score* de inovação, baseado no Radar da Inovação (SEBRAE, 2011) aplicado durante o período de outubro de 2012 a julho de 2013. Quando se trata da dimensão inovação em processo, a média do *score* das empresas é ainda mais baixo, sendo que nenhuma delas atingiu o *score* mínimo de 3,0, necessário para considerar uma política de inovação incipiente.

Os programas de estímulo à inovação como os Agentes Locais de Inovação parecem ser uma esperança de que a inovação possa chegar, efetivamente, à rotina das pequenas e médias empresas colocando-as em igualdade de competição em um mercado cada vez mais acirrado.

As empresas têm reconhecido a necessidade de inovar permanentemente e tem aberto suas portas e agenda para a inovação e, aos poucos, essa deve ser uma realidade no ambiente das pequenas e médias empresas. Ainda assim, já apresentam certa lucidez em relação aos motivos e importância de se estabelecer uma rotina de inovação.

Por outro lado, ainda confunde-se uma política inovadora com a dependência de altos volumes de recursos financeiros e a contratação de funcionários altamente especializados, colocando-os como impeditivos à inovação.

O amadurecimento e a ampliação do conhecimento acerca da inovação poderiam ser uma benesse às pequenas e médias empresas na medida em que superariam as próprias dificuldades que julgam impeditivas à inovação podendo melhorar produtos e serviços de modo a aumentar a eficiência empresarial.

Agradecimentos

Os agradecimentos desse trabalho se destinam, primeiramente, ao CNPq pela oportunidade de realizar mais esse trabalho, enquanto agente financiador do programa. Ao SEBRAE, representado aqui pelo gestor do

programa em São Carlos, Alexander Lavelli, por toda a formação e suporte oferecidos, imprescindíveis à realização do trabalho. A todas as empresas participantes do programa, que nos depositaram toda a confiança e credibilidade. Aos colegas de programa, que igualmente contribuem com as experiências e conhecimentos. Enfim, ao orientador, Alexandre Álvaro, sempre solícito a nos ajudar e disponível para todos os esclarecimentos necessários.

Referências Bibliográficas

BASADUR, Min; GELADE, Garry. The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Creativity & Innovation Management*, v15, n.1, p.45-62, 2006. Disponível em <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8691.2006.00368.x>>. Acesso em: 13 jul. 2013

DAMANPOUR, Fariborz; GOPALAKRISHNAN, Shanthi. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, v.38, p.45-65, 2001.

DAVILA CALLE, Guillermo; SILVA, Edna da. Inovação no contexto da sociedade do conhecimento. *Textos de la Cibersociedad*, v. 8, p. 1, 2008. Disponível em <http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/05/DAVILA-CALLE_SILVA_2008.pdf>. Acesso em: 10 Jul. 2013.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

HARRINGTON, James. *Gerenciamento Total da Melhoria Contínua*. São Paulo: Makron Books, 1997.

HENDERSON, Rebecca M.; CLARK, Kim B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.1, p.9-22. 1990.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Demográfico Brasileiro*, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 jul. 2013

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Dados do Produto Interno Bruto Brasileiro*, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 jul. 2013

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEADE, Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Informações dos Municípios Paulistas. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>> . Acesso em: 20 jul. 2013.

SEBRAE. Agentes Locais de Inovação: Uma medida do progresso nas MPEs do Paraná. Curitiba: SEBRAE-PR, 2010.

SEBRAE. Unidade temática 06 – Inovação na Pequena Empresa, Conceitos e Gestão. Capacitação do Programa ALI. Manual do Participante. Brasília: SEBRAE, 2011.

SEBRAE. Unidade temática 07 – Diagnóstico e Plano de Ação. Capacitação do Programa ALI. Manual do Participante. Brasília: SEBRAE, 2011.

Análise da dimensão ambiência inovadora nas MPE's nas regiões do Vale e Alto Vale do Itajaí-SC

Autora: Bárbara Samanta de Oliveira

Orientadora: Edna Baars

RESUMO

O objetivo deste artigo é estimar o grau de inovação das micro e pequenas empresas do setor de confecção das regiões do Vale e Alto Vale do Itajaí, atendidas pelo Programa ALI/SC quanto sua “ambiência inovadora”, verificando qual a disposição destas organizações quanto à gestão da inovação: seus relacionamentos com as fontes externas de conhecimento, os valores dados à sabedoria adquirida ou desenvolvida, o grau de aceitação de erros e a ciência sobre as fontes de financiamento para inovação. A sistemática de inovar consiste em hastear na organização uma cultura que envolva todos os seus parceiros: clientes, fornecedores, colaboradores, entidades de classe, universidades, associações, institutos de ciência e tecnologia e demais consortes para obtenção de informações, conhecimentos, tecnologias, bem como, faz parte desta sistemática a ousadia de desenvolver projetos, aceitando inclusive sua inviabilidade (quando assim for comprovada), e o conhecimento das principais fontes de recursos financeiros (financiamentos), atrelados às suas ações inovadoras. A interação entre todos estes mecanismos gera a ambiência propícia para a gestão da inovação, aumentando a competitividade das organizações que a promove. A coleta de dados deu-se através da aplicação de três mensurações do grau da inovação realizadas em tempos distintos: maio de 2012 (primeira mensuração), fevereiro de 2013 (segunda mensuração) e julho de 2013 (terceira mensuração), metodologia utilizada pelo Programa Agentes Locais de Inovação, aplicada em dezoito micro e pequenas empresas do setor de confecções das regiões do Vale e Alto Vale do Itajaí. Palavras-chave: Ambiência inovadora, Confecção, Gestão da inovação, Programa ALI, Santa Catarina, Vale e Alto Vale do Itajaí.

ABSTRACT

The aim of this paper is to estimate the degree of innovation of small and micro companies in the manufacturing regions of the Alto Vale and Vale do Itajai, assisted by the Program ALI / SC as its "innovative atmosphere" by checking which of these organizations regarding the provision innovation management: their relationships with external sources of knowledge, the values given to the wisdom acquired or developed, the degree of acceptance of mistakes and science on the sources of finance for innovation. The systematic innovation is to fly in the organization a culture that involves all partners: customers, suppliers, employees, unions, universities, associations, institutes of science and technology and other consorts for obtaining information, knowledge, technologies and as part of this systematic, daring to develop projects, accepting even its viability (when so proven) and knowledge of the main sources of financial resources (funding) linked to their innovative actions. The interaction between these mechanisms generates the ambience conducive to innovation management, increasing the competitive edge of organizations that promote it. Data collection took place through the questionnaire measuring the degree of innovation undertaken at three different times: May 2012 (first measurement), February 2013 (second measurement) and July 2013 (third measurement), the methodology used by Agents Local Innovation Program, administered to eighteen micro and small enterprises in the garment sector in the Vale and Alto Vale of Itajai.

Keywords: Innovative ambience, Confection, Innovation management, ALI Program, Santa Catarina, Vale and Alto Vale of Itajai.

1. Introdução

A inovação é tema constantemente tratado no cotidiano das organizações em âmbito global. Este assunto é discutido em universidades, palestras, congressos, empresas, associações e demais organizações nacionais e internacionais. As tendências globais estão se transformando, os padrões de consumo estão sendo alterados. A cada dia novas tecnologias são lançadas, novos serviços são prestados, novos modelos de negócios vêm surgindo, tem-se maior preocupação com a sustentabilidade e cada vez mais as empresas são desafiadas a serem proativas e vencerem as barreiras do "óbvio" através da sua inteligência de mercado.

Visto a competitividade global, que está ainda mais acirrada, percebeu-se que "inovação" é o fator primordial, não somente para o sucesso do negócio,

mas também, para a manutenção das organizações no mercado. Ou seja, a tendência de quem não pratica o processo de “inovar”, é a frustração.

Foi analisando estes fatores que o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) criou o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Através do ALI, as micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras recebem várias indicações de soluções de forma individual e personalizada, com o intuito de promoverem inovações nos seus produtos, processos, serviços, gestão (organizacional) e marketing, gerando desta forma, maior competitividade em sua comunidade local e até fora dela, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico.

A Região do Vale e Alto Vale do Itajaí (Santa Catarina) possui a característica de ser forte no segmento de indústrias têxteis e é, portanto, foco de atuação do Programa ALI/SC. A análise da coleta de dados elaborada através da Mensuração do Grau da Inovação nestas MPEs, tem como objetivo verificar se estas indústrias promovem a “ambiência inovadora”, com a finalidade de criarem diferenciais competitivos e através destes, ampliar seu mercado, reduzir seus custos e aumentar seu lucro, gerando mais empregos e riqueza para si, e para a sociedade em que está inserida.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito e tipos de Inovação

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), inovação é: “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou de um processo de produção, ou de um novo método de marketing, ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, que resultem em maior competitividade no mercado”.

Para Oliveira *et al.* (2011, p. 3) a “inovação é entendida como uma ação capaz de gerar valor à organização por meio de um fazer novo para ela, ou seja, inovação implica na mudança de paradigma organizacional interno à empresa, mas não necessariamente uma mudança de paradigma empresarial. Neste contexto é possível inovar em comercialização dos produtos, desenvolvimento de canais de distribuição, criar novos produtos e/ou processos, desenvolver novas ações de marketing, e outras ações que impactem no valor da empresa de forma sustentável e permanente.”

Portanto, a inovação é considerada como tal a partir do momento em que é gerado algum resultado econômico/financeiro por meio de um novo ou expressivamente aprimorado produto/serviço ou processo, procedimento de marketing ou mudanças de gestão (organizacional), caso não haja resultados financeiros positivos, trata-se meramente de “invenção”. Neste mesmo sentido, SCHERER e CARLOMAGNO (2009), afirmam que “uma invenção, guardada a definição de Shumpeter, caracteriza-se por uma descoberta que não gera resultado econômico. Trata-se de algo realmente novo, mas que não encontra, pelo menos num dado instante, a aplicação prática que possibilite ganhos econômicos”.

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), há quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional:

- Produto/Serviço: “uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (OECD, 2005). As inovações de produtos/serviços podem ser radicais ou incrementais, ou seja, a empresa poderá lançar novos produtos/serviços no mercado, os quais não ainda não existem, bem como, poderá fazer mudanças significativas em produtos/serviços já existentes.

- Processos: “uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OECD, 2005). Ressalta-se que as inovações de processo englobam também os métodos de distribuição (logística), a aquisição de novos softwares e equipamentos, bem como novas técnicas de produção e atividades de suporte, como contabilidade, compras, tecnologia da informação, finanças, entre outras.

- Marketing: “uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (OECD, 2005). Abertura de mercado, posicionamento de marca, novo design de produto, novas embalagens, nova forma de promoção, novos canais de vendas são todos exemplos de inovação de marketing.

- Organizacional: “uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OECD, 2005). Novas rotinas de trabalho, novos métodos de compartilhamento de conhecimento, novas formas de treinamento, melhorias nos métodos de estímulo aos colaboradores, novas formas de interação com os clientes, fornecedores, associações, sindicatos, institutos de pesquisas, consultorias e demais parceiros são inovações organizacionais.

2.1. A Ferramenta Radar da Inovação

Desenvolvido pelos professores da *Kellogg Business School*, as 12 dimensões do gráfico radar da inovação demonstram sob quais aspectos determinada organização está inovando e/ou em quais dimensões ela poderá inovar.

Para aplicação no Programa ALI, o SEBRAE, baseado no modelo de Bachmann e Destefani (2008), indica que existe mais uma dimensão no gráfico além das apresentadas na metodologia da *Kellogg Business School*, trata-se da ambiência inovadora. Quanto mais próximo ao centro estiver, menos a empresa está inovando nesta dimensão, portanto, quanto maior for à aproximação da área externa do gráfico, mais esta organização inovou. A pontuação do gráfico radar da inovação dependerá da estratégia adotada pela empresa. O ALI aplica o diagnóstico para a formação do gráfico radar da inovação cujo nome é Mensuração do Grau da Inovação.

Conforme demonstra a tabela 1, a definição resumida de cada dimensão do gráfico radar da inovação, segundo Bachmann e Destefani (2008):

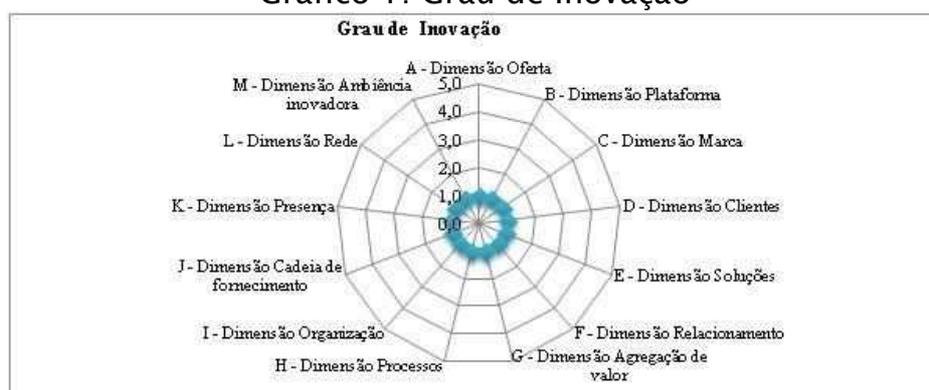
Tabela 1: Dimensões da Inovação

Dimensão	Definição
Oferta	Desenvolvimento de produtos e/ou serviços inovadores.
Plataforma	Adaptabilidade dos sistemas produtivos perante a variedade de produtos da empresa, versões de produtos.
Marca	Registro da marca/proteção.
Clientes	Identificação das oportunidades de acordo com as necessidades dos clientes.
Soluções	Oferecer novas soluções aos clientes.
Relacionamento	Formas/canais de relacionamento/facilidades entre cliente x empresa.
Agregação de Valor	Captação de valores dos produtos/serviços ofertados através dos clientes e parceiros.
Processos	Inovações na eficiência operacional/produção.
Organização	Melhoria da estrutura organizacional da empresa.
Cadeia de Fornecimento	Melhoria da logística e redução de custos com transportes de fornecedores.
Presença	Atuação em novos mercados e/ou novas praças.
Rede	Formas de dialogar com o cliente, utilizando ou não, a tecnologia da informação.
Ambiência Inovadora	Relacionamento com entidades e busca de conhecimento através de eventos e profissionais internos e externos que colaboram para cultura da gestão da inovação na empresa.

Fonte: Autor, segundo Bachmann e Destefani (2008).

O gráfico 1 explana a mensuração do radar da inovação, método utilizado pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI)/SEBRAE:

Gráfico 1: Grau de Inovação



Fonte: Programa ALI/SC - SEBRAE (2012)

Ambiência inovadora (M) é o tema central deste artigo. Esta dimensão envolve as fontes externas de conhecimento: Se a empresa utiliza consultorias ou apoio de entidades, se a mesma participa de eventos,

palestras, feiras, convenções, troca ideias com os clientes e fornecedores para a obtenção de conhecimento externo, se adquire informações (pagando *royalties* ou taxas), ou absorve *know-how*, se a organização depositou no ano anterior alguma patente, se realizou projetos para a introdução de produto ou processo novo ou aprimorado que tenha abandonado, se utilizou algum recurso do governo para suas atividades inovadoras e se possui algum método para a coleta de sugestões dos seus colaboradores.

3. Desenvolvimento

3.1. O Programa Agente Locais de Inovação (ALI) em Santa Catarina

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), é um programa nacional já em prática em diversos estados e teve início no estado de Santa Catarina em outubro de 2011, através do atendimento às MPEs industriais dos seguintes segmentos: Eletro-metal-mecânico, alimentos, moda, madeira e móveis, construção civil, náutico, plástico e borracha. Segundo SEBRAE (2012), “o atendimento do ALI é individual, personalizado e totalmente subsidiado pelo SEBRAE/SC. O empresário precisa desembolsar recursos financeiros somente na hora em que decidir pelas ações inovadoras propostas que vierem a ser adotadas pela empresa.”

As etapas do processo do ALI são as seguintes: 1ª sensibilização das empresas, 2ª – aplicação do diagnóstico MPE Brasil e Mensuração do Grau da Inovação (M0) nas empresas que aderiram ao programa, 3ª – devolutiva, 4ª – implementação do plano de trabalho, 5ª – mensuração do grau de inovação 1 (M1), 6ª – a empresa internaliza a inovação, 7ª – mensuração do grau de inovação 2 (M2), 8ª – devolutiva 2 a assim continuamente .

O ALI identifica as oportunidades de inovação das empresas e indica as soluções para que a mesma inove nos produtos/serviços, processos, marketing e gestão organizacional. O objetivo deste programa é difundir nas empresas a gestão da inovação de forma sistemática e contínua. O ALI conta com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para sua realização.

3.1. Características das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) Têxteis de Santa Catarina

Segundo as informações do IEMI (2012), o setor têxtil em Santa Catarina está em constante crescimento, sendo que o número de empresas existentes

deste setor aumentou cerca de 26,1% de 2007 a 2011, enquanto no Brasil, o aumento do número de empresas foi de 17,6%, durante o mesmo período, conforme demonstrado no gráfico 2:



Fonte: IEMI, 2012.

Conforme a tabela 2, as empresas catarinenses, em sua maioria, são confecções, representando cerca de 3.820 organizações deste segmento:

Empresas de Santa Catarina por segmento ⁽¹⁾					
Segmentos	2007	2008	2009	2010	2011
Têxteis	797	860	899	890	915
Fiação	68	70	68	70	61
Tecelagens	91	103	105	100	100
Malharias ⁽²⁾	349	357	382	366	385
Beneficiamento	289	330	344	354	369
Confeccionados	2.958	3.147	3.324	3.509	3.820
Vestuários	2.730	2.897	3.061	3.237	3.539
Linha lar	92	106	119	121	134
Outros ⁽³⁾	136	144	144	151	147
Total	3.755	4.007	4.223	4.399	4.735

Fontes: IEMI/RAIS

Notas: (1) São consideradas apenas as indústrias em atividade, operando legalmente, com pelo menos um produto em linha contínua de produção e no mínimo cinco empregados diretamente na produção.
 (2) Inclui tricotagem. Não inclui empresas sem empregados.
 (3) Artigos técnicos e industriais.

Fonte: IEMI /RAIS (2012).

A produção de produtos confeccionados também tem maior destaque, mesmo que tenha sofrido uma baixa de 2010 para 2011, conforme demonstrado na tabela 3:

Produção de têxteis e confeccionados – Santa Catarina					
Segmentos	2007	2008	2009	2010	2011
Têxtil (em toneladas) ⁽¹⁾	433.090	442.269	438.541	492.919	447.590
Fios fiados	158.016	159.658	160.570	193.394	155.302
Tecidos planos	197.666	208.223	206.998	221.698	202.066
Malhas	230.278	235.141	234.162	223.918	190.951
Confeccionados (em 1.000 peças)	1.324.091	1.453.994	1.548.066	1.669.196	1.595.933
Vestuários	795.759	862.932	883.716	979.788	960.674
Linha lar	207.885	240.740	267.895	256.628	233.018
Outros ⁽²⁾	320.447	350.322	398.455	432.780	402.241

Fonte: IEMI

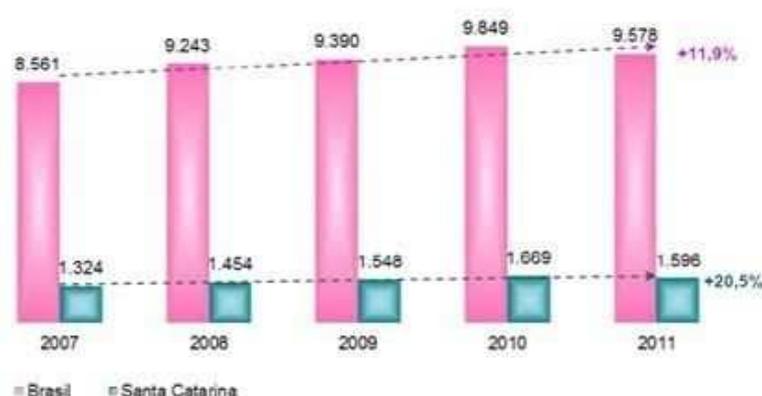
Notas: (1) Por critério do IEMI, a produção têxtil total é medida pela produção de fios fiados adicionada ao consumo interno de filamentos

(2) Artigos técnicos e industriais

Fonte: IEMI (2012).

Em comparação ao Brasil, a produção de confeccionados em Santa Catarina no período de 2007 a 2011, cresceu acima da média brasileira, representando cerca de 20,5%, enquanto o país cresceu cerca de 11,9%, conforme demonstra o gráfico 3:

Evolução da produção de confeccionados - Brasil x Santa Catarina (em 1.000 peças)



Fonte: IEMI (2012).

Visto que as indústrias de confecções são as mais numerosas em Santa Catarina, bem como, sua produção é que mais representa no setor têxtil, o objeto deste artigo é analisar estas empresas (confecções) de porte micro e pequeno, atendidas pelo Programa ALI/SC na região do Vale e Alto Vale do Itajaí.

3.2. Análise da Mensuração da Inovação quanto à Dimensão “Ambiência Inovadora” das Empresas de Confecções do Vale e Alto Vale do Itajaí

A coleta de dados foi aplicada pela agente local de inovação, Bárbara Samanta de Oliveira através do questionário de Mensuração do Grau da Inovação – ferramenta desenvolvida pelo SEBRAE e utilizada pelo Programa ALI – em dezoito micro e pequenas empresas industriais (confeccões) no período de outubro de 2011 a julho de 2013 na Região do Vale e Alto Vale do Itajaí (Santa Catarina).

Conforme SEBRAE 2012, a dimensão ambiência inovadora é constituída pelas seguintes questões:

- Item 35: Fontes externas de conhecimento: "a empresa faz uso rotineiro/eventual/não faz uso de consultorias ou o apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, entre outros, ou serviços como Sistema Brasileiro de Respostas Técnicas?"
- Item 36: Fontes externas de conhecimento: "a empresa busca sistematicamente/eventualmente/não busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais?"
- Item 37: Fontes externas de conhecimento: "a empresa tem por prática/absorveu/não absorveu conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes?"
- Item 38: Fontes externas de conhecimento: "a empresa sistematicamente/adquiriu/não adquiriu informações, técnicas ou não, pagando taxas ou *royalties* por invenções patenteadas, ou adquiriu *know-how* e competências?"
- Item 39: Propriedade intelectual: "a empresa tem mais de uma/tem alguma/não tem patente em vigor ou registro de desenho industrial ou modelo de utilidade aprovados?"
- Item 40: Ousadia inovadora: "nos últimos 3 anos, a empresa realizou mais de um/realizou um/não realizou projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado que acabou abandonando?"
- Item 41: Financiamento da inovação: "a empresa já utilizou/já solicitou/nunca utilizou algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras?"
- Item 42: Coleta de ideias: "a empresa tem um sistema formal/sistema informal/não tem qualquer sistema para colher

sugestões de colaboradores, inclusive com alguma forma de reconhecimento?”

4. Resultados

4.1. Demonstração e Análise dos Resultados

Pesos atribuídos:

1 (pontuação mínima) = quando a empresa não aplicou nenhuma ação de inovação relacionada à ambiência inovadora;

3 (pontuação média) = quando a empresa aplicou alguma ação de inovação relacionada à ambiência inovadora;

5 (pontuação máxima) = quando a empresa possui uma sistemática para aplicação de inovação relacionada à ambiência inovadora;

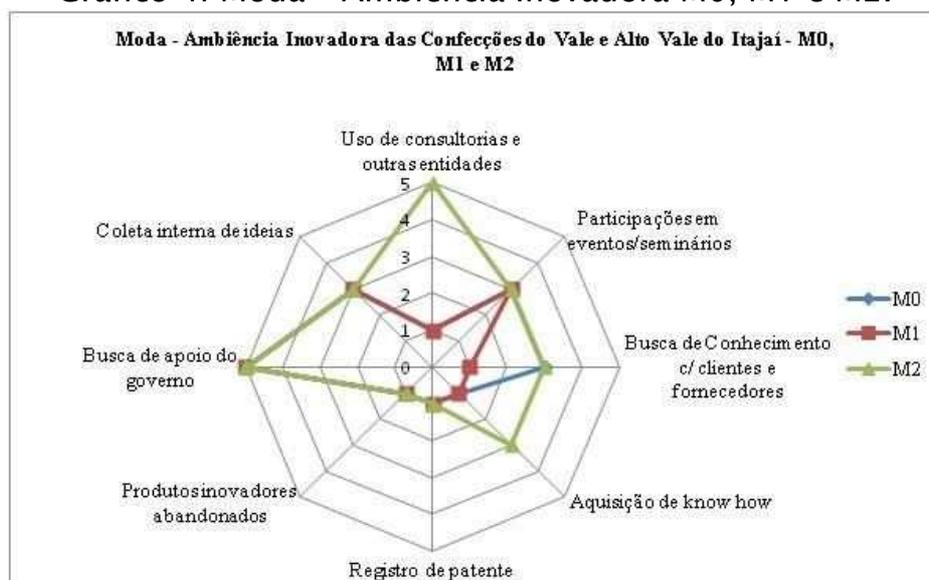
Moda = resultado que mais se repete dentre as 18 empresas pesquisadas.

Análises dos resultados

	Pontuação gráfico radar	Nº DE EMPRESAS	%
M0	2,75	5	23%
M1	2,75	5	23%
M2	3,25	5	23%

Fonte: Autor (2013).

Gráfico 4: Moda - Ambiência Inovadora M0, M1 e M2.



Fonte: Autor (2013).

Nas análises M0 e M1, a maioria das empresas, ou seja, cinco de dezoito, mantiveram os o peso de 2,75, refletindo que sua ambiência inovadora, era até então, desenvolvida de forma amistosa. A partir da terceira mensuração M2, observa-se uma melhoria significativa, ou seja, um aumento para 3,25 pontos.

A seguir, serão analisados os itens que compõem a dimensão ambiência inovadora para compreender as alterações sofridas:

	Pontuação gráfico radar	Nº DE EMPRESAS	%
M0	1	8	36%
M1	1	8	36%
M2	5	9	41%

Tabela 5: Moda – Item 35

Fonte: Autor (2013).

Houve um aumento quanto à procura de consultorias em fontes externas de conhecimento, item 35. Esta procura aumentou significativamente os resultados gerais da dimensão ambiência inovadora, uma vez que apenas uma empresa não busca estas fontes, conforme as tabelas 6 e 7:

Pontuação gráfico radar	Nº de empresas	%
1	1	5%
3	8	36%
5	9	41%
TOTAL	18	

Tabela 6: Moda – Item 35 (M2)

Fonte: Autor (2013).

	Pontuação gráfico radar	Nº DE EMPRESAS	%
M0	3	11	50%
M1	3	11	50%
M2	3	10	45%

Tabela 7: Moda – Item 36

Fonte: Autor (2013).

Aparentemente, não houve aumento quanto ao item 36, contudo, através de uma análise mais específica, é possível notar que 77% das confecções procuraram eventos e feiras para busca de conhecimento:

Pontuação gráfico radar	Nº de empresas	%
1	1	5%
3	10	45%
5	7	32%
TOTAL	18	

Tabela 8: Moda – Item 36 (M2)

Fonte: Autor (2013).

Os resultados obtidos no item 37 informam que a maioria das empresas (55%), busca conhecimentos através fornecedores e clientes, este número decaiu na segunda mensuração (M1), mas na terceira mensuração (M2), as confecções começaram a investir novamente na compra de maquinários, portanto novamente a contatar seus fornecedores.

	Pontuação gráfico radar	Nº DE EMPRESAS	%
M0	3	8	36%
M1	1	9	41%
M2	3	12	55%

Tabela 9: Moda – Item 37

Fonte: Autor (2013).

Quanto ao item 38, observa-se a evolução na aquisição de *know how*, que até então não era adquirido pelas empresas, conforme demonstram as mensurações 1 e 2 (M1 e M2). Certamente que estes conhecimentos foram contraídos através das consultorias realizadas através do SEBRAE:

	Pontuação gráfico radar	Nº DE EMPRESAS	%
M0	1	17	77%
M1	1	17	77%
M2	3	13	59%

Tabela 10: Moda – Item 38

Fonte: Autor (2013).

Conforme demonstra a tabela 11, em todos os períodos, nenhuma empresa registrou alguma patente ou desenho industrial:

	Pontuação gráfico radar	Nº DE EMPRESAS	%
M0	1	18	82%
M1	1	18	82%
M2	1	18	82%

Tabela 11: Moda – Item 39

Fonte: Autor (2013).

Quanto ao desenvolvimento de novos projetos que foram abandonados, apenas duas empresas assumiram lançar produtos que não deram certo, conforme tabela 12:

	Pontuação gráfico radar	Nº DE EMPRESAS	%
M0	1	17	77%
M1	1	17	77%
M2	1	16	73%

Tabela 12: Moda – Item 40

Fonte: Autor (2013).

A maioria das organizações já solicitaram e utilizaram programas do governo para financiamentos das suas atividades inovadoras, dentre estes programas, estão: FINAME e PROGER, e os investimentos foram adquiridos com o intuito de inovar nos processos através da compra de máquinas, equipamentos e automóveis.

	Pontuação gráfico radar	Nº DE EMPRESAS	%
M0	5	13	59%
M1	5	14	64%
M2	5	13	59%

Tabela 13: Moda – Item 41

Fonte: Autor (2013).

A análise do último item, 42, descreve que grande parte das empresas passou a investir mais na busca de oportunidades de inovação junto aos seus colaboradores, mesmo que informalmente. Nas mensurações 1 e 2, apenas dez empresas ouviam seus funcionários, já na última mensuração (M2), cerca de dezesseis confecções adotaram este método:

	Pontuação gráfico radar	Nº DE EMPRESAS	%
M0	3	10	45%
M1	3	10	45%
M2	3	16	73%

Tabela 14: Moda – Item 42

Fonte: Autor (2013).

5. Discussão

Com a globalização e o avanço econômico de países como a China e Índia, vários empreendedores brasileiros sentem-se em situação ameaçadora. Tal situação se dá pelo fato destes países asiáticos estarem produzindo com a mesma qualidade, porém, com uma eficiência absurdamente maior do que a brasileira.

Os motivos desta discrepância: primeiramente, a questão populacional – a China e a Índia são respectivamente, o primeiro e segundo países mais populosos do mundo – o que facilita a obtenção da mão de obra. Em segundo lugar, a partir dos anos noventa, o governo chinês passou a investir fortemente em educação, ampliação da infraestrutura e urbanização, maior abertura para o mercado internacional, no petróleo e mecanização da agricultura, o que a tornou a terceira maior economia do mundo. Em terceiro lugar, os tributos cobrados das empresas no Brasil estão entre os maiores do mundo, ficando atrás somente da França, Itália e Japão (LACERDA *apud* KPMG, 2013). Somando todos estes aspectos, os empreendedores brasileiros viram-se obrigados a inovar para manterem sua competitividade.

As principais inovações realizadas pelos empreendedores das confecções do Vale e Alto Vale do Itajaí durante o Programa ALI foram: aquisição de novos maquinários – para ganho de eficiência e qualidade dos processos; investimento em conhecimento sobre o setor e processos internos: visitas às feiras têxteis e contratação de consultorias produtivas; mudança da estratégias competitivas: agregação de valor aos produtos, criação de novas marcas e exploração em novos mercados.

Uma vez que as indústrias brasileiras não conseguem competir no mesmo nível com os países asiáticos em relação ao preço de venda, a estratégia utilizada por alguns empreendedores foi contrária: ao invés de baixar os preços, criaram um novo perfil de produtos, com modelagens diferenciadas e tecidos com maior qualidade, agregando valor aos clientes das classes mais altas. Com esta estratégia, os empresários estão conseguindo superar os desafios do mercado têxtil e manter os altos preços, uma vez que os custos com a mão de obra, que atualmente é escassa, tributos e investimentos produtivos são elevados. Contudo, muitos ainda esperam soluções por parte do governo brasileiro e não buscam alternativas, ou seja, estão apenas postergando sua crise provável.

6. Conclusão

Através dos dados apresentados pode-se concluir que a dimensão ambiência inovadora era pouco instigada nas organizações do segmento de confecções do Vale e Alto Vale do Itajaí (SC). Tal fato se dava pela falta de estímulo dos empreendedores no que diz respeito à gestão da inovação.

A partir da última mensuração, M2, tal cenário evoluiu significativamente. Esta devolução deu-se pelos seguintes motivos: busca contínua de conhecimento em feiras do setor – participações em missões empresariais promovidas pelo SEBRAE, tais como, Catarina a Porter, FENIN, rodadas de negócios, visitas técnicas às indústrias do Sudeste, entre outras. Outro fator contribuinte foram às consultorias tecnológicas também promovidas pelo SEBRAE, as quais focaram no desenvolvimento industrial destas confecções, as quais, conseqüentemente, implantaram programas de qualidade, reorganizaram seus layouts, alteraram seus processos e/ou adquiriram novos maquinários e equipamentos que auxiliaram na eficácia produtiva. De fato, as interações com clientes, fornecedores, consultores e entidades tecnológicas estão tornando as empresas envolvidas no programa ALI mais competitivas. Muitas inclusive inovaram em suas estratégias, passando a fabricar produtos de melhor qualidade, para outro público-alvo ou então, começaram a tornar suas empresas mais profissionais, com a organização da equipe gestora.

Através das mensurações, percebe-se que o programa ALI, juntamente com as ações conjuntas do SEBRAE, possibilitaram o aumento da competitividade das confecções participantes de forma sustentável. Ou seja, os empresários passaram a construir a gestão da inovação para que ela seja algo contínuo e não meramente superficial.

Agradecimentos

Ao Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), ao SEBRAE e ao CNPq pela oportunidade de atender estas confecções durante dois anos.

Referências Bibliográficas

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

CARLOMAGNO, M. S.; SCHERER, F. O. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório Setorial 2012 Polo Têxtil Blumenau e Região**. Sintex, 2012.

LACERDA, A. C. França, Itália, Japão e Brasil são os países que mais cobram impostos de empresas no mundo. PRAVDA.RU. Disponível em: <http://port.pravda.ru/mundo/31-01-2013/34249-paises_impostos-0>.

Acesso em: 19 ago 2013.

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento. **Manual de Oslo**. Finep – tradução português, 2005.

OLIVEIRA, M. R. G. *et al.* **Grau de Inovação Setorial – Uma Abordagem a Partir do Radar de Inovação**. Enegep – Rio de Janeiro, 2011.

SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.alisc.com.br/sistema>>. Acesso em: 03 ago 2013.

Dimensão processos e qualificação da mão de obra nas agroindústrias de Curitiba e região metropolitana

Autora: Anna Valéria Gobbo

Orientador: Helio Gomes

RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar de forma comparativa a dimensão processos e a qualificação da mão de obra nas agroindústrias de Curitiba e região metropolitana. Atualmente, a qualidade do produto agrícola é um fator essencial nas agroindústrias do estado do Paraná que buscam modernizar e aperfeiçoar seus processos produtivos com intuito de tornarem-se mais competitivas no setor. A amostra da pesquisa foi constituída por 20 micro e pequenas empresas desta localização e os resultados foram obtidos após pesquisa de campo, posterior tabulação e análise dos dados. Foram utilizadas as ferramentas Diagnóstico Empresarial e Radar da Inovação, ambas desenvolvidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para quantificar o grau de inovação de diferentes dimensões que caracterizam a estratégia competitiva da empresa. Foi destacada a dimensão processos e a sua relação com a qualificação da mão de obra. Com base nos resultados encontrados é possível afirmar que a qualificação dos colaboradores está relacionada com o grau de inovação da dimensão processos. As maiores pontuações da amostra da pesquisa foram encontradas nas empresas que atingiram um grau de inovação acima de 2,3 (escala de 1,0 a 5,0) e que possuem mão de obra com média qualificação.

Palavras chave: Agroindústria. Dimensão Processos. Mão de Obra. Inovação. Curitiba e RMC.

ABSTRACT

The aim of this article was a comparative analysis on the dimension process and the agri industrial work force qualification at Curitiba and suburbs. Actually, the quality of the agricultural product is an essential factor for the

Paraná's state agri industries, who are searching for modernize and improve their productive process, with the intention of be more competitive in this sector. The sample was constituted with 20 micro and small companies and the results were obtained after the field research, data tab and data analysis. Tools like Business Diagnostic and Innovation Radar were utilized, both developed by the Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) to quantify the innovation degree of the different dimensions whos characterize the competitive strategie of this company. Was highlighted the process dimension and its relationship with work force qualification. Based in the founded results is possible to assert the collaborators qualification is related with the innovation degree in the process dimension. The best scores of the survey samples were founded at the companies who's reached the innovation degree above 2,3 (scale of 1,0 to 5,0), and medium qualification work force.

Keywords: Agri Industrial. Dimension Process. Work Force Qualification. Innovation. Curitiba and suburb.

1. Introdução

Fatores como a dinâmica da globalização, a velocidade de disseminação da informação, o interesse pela alimentação saudável com qualidade e segurança, e o aumento da demanda do mercado consumidor, resultaram em grandes mudanças na atividade agroindustrial. Entretanto, para garantir produtos realmente saudáveis e de qualidade as empresas têm o desafio de melhorar os seus processos. A melhoria de processos depende fundamentalmente da qualificação da mão de obra que ainda é uma dificuldade muito presente no país. Segundo Barbosa (2012), em praticamente todos os segmentos do agronegócio há um grande déficit de mão de obra qualificada. O desafio, portanto, está em melhorar processos, desenvolver novos produtos para abrir novos mercados e inovar mesmo não havendo mão de obra adequada.

As perspectivas de mudanças no setor são promissoras. O momento em que vive o país aponta a necessidade de uma força de trabalho mais qualificada para o desenvolvimento industrial dos próximos anos e, para tanto, a educação profissional é um elemento chave. A necessidade de fomentar a educação no país não se restringe à indústria, comércio e serviço. De acordo com Pastore (2001), ela é igualmente essencial para a agricultura, agroindústria, agroturismo, pecuária, silvicultura, aquicultura e extrativismo.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) são os jovens da classe média que alimentam a expansão de quase 77% no número de pessoas que declararam "frequentar" ou "ter frequentado" cursos de educação profissional entre 2004 e 2010. Em seis anos, o percentual de quem declarou formação em cursos profissionalizantes passou de 14,03% para 24,81%, segundo a análise. Apesar da boa perspectiva, a análise destes dados mostra que mais de três quartos da população nunca frequentou educação profissionalizante, quase 70% por falta de interesse. A pesquisa demonstra que 8% dos que iniciaram algum curso profissionalizante não concluíram. A maioria dos pesquisados deixou de ter interesse pelo curso no qual estavam inscritos e entre os concluintes mais de 37% não conseguem trabalhar na área (IBGE, 2012, apud Folha de Londrina, 2012).

No Brasil, os cursos profissionalizantes são ofertados pela rede pública (Institutos Federais de Ciência e Tecnologia), pela rede privada (por exemplo: PUC PR), pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR).

Mesmo com toda a oferta de cursos profissionalizantes, o setor agroindustrial ainda caracteriza-se pela baixa qualificação da mão de obra, o que pode influenciar nos processos das empresas. O sucesso na implantação de práticas de inovação depende em parte, de quanto os trabalhadores se encontram preparados para incorporá-las no seu cotidiano de trabalho (GONDIM et al., 2005). Um melhor entendimento da relação entre a qualificação da mão de obra e o grau de inovação da dimensão processos poderá contribuir para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) estabelecer melhores políticas de qualificação para atender às necessidades das agroindústrias. Além disso, poderá contribuir para os empresários perceberem os benefícios que podem advir de melhorias em seus processos a partir de colaboradores mais qualificados. A inovação em processos é uma importante estratégia para uma empresa reduzir custos de produção e distribuição, melhorar as características de seus produtos, a qualidade e distribuição dos já existentes e também implantar melhorias significativas nestes produtos. (OCDE, 2005).

O objetivo deste artigo foi analisar de forma comparativa a dimensão processos das agroindústrias aliada com a qualificação da mão de obra. Para tanto, foram quantificadas as pontuações obtidas nos diferentes itens que compõem a dimensão processos, identificadas as práticas nessa dimensão,

identificados os níveis de qualificação da mão de obra e, por fim, os dados foram analisados comparativamente.

Os principais instrumentos de coleta de dados foram o Diagnóstico Empresarial e Radar da Inovação (ferramentas do SEBRAE) por meio de pesquisa em campo em 20 empresas de Curitiba e RMC.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: revisão de literatura, a importância do setor agroindustrial, desenvolvimento, resultados da dimensão processos e dos seus diferentes itens, discussão e conclusão.

2. Revisão de Literatura

2.1. A Importância do Setor Agroindustrial

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA, 2010) entre 2001 e 2010, o setor de alimentos registrou um superávit de US\$ 201,2 bilhões, um dos maiores resultados gerados em toda a história do País. Na última década, o setor agroalimentar gerou aproximadamente 621 mil novos postos de trabalho aumentando em 68% sua força laboral. É notável que a inclusão de milhares de cidadãos no mercado de trabalho fortaleceu o poder de consumo do País. Com um aumento de 180% em faturamento nos últimos dez anos, pulando de R\$118 bilhões em 2001 para R\$331 bilhões em 2010, a indústria da alimentação é responsável por 9% da composição do Produto Interno Bruto (PIB)

No Estado do Paraná, as empresas que compõem a estrutura agroindustrial, nas últimas décadas, demonstram preocupação com uma maior agregação de valor e diferenciação dos produtos. O agronegócio local caracteriza-se por um conjunto diversificado de atividades, buscando a modernização das cadeias produtivas com intuito de atingir mercados onde o padrão de consumo é mais sofisticado (LOURENÇO, 2002).

De acordo com o *roadmapping* da indústria agroalimentar paranaense, no estado do Paraná (SENAI, 2007) existe uma grande necessidade de fomento e promoção de medidas que permitam às Micro e Pequenas Empresas (MPE) o acesso às novas tecnologias adequadas ao contexto local, caracterizado por baixo índice de automação e tecnificação. Se, para alguns setores a qualidade é uma vantagem concorrencial importante, para as agroindústrias ela é uma questão de sobrevivência.

Em pesquisa realizada na Base de Dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico (IPARDES) referente ao período de 2011, foram

identificadas em Curitiba e região metropolitana 1.166 indústrias de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico. Destas, 364 empresas estão situadas nos municípios de Almirante Tamandaré, Araucária, Campo Largo, Colombo, Mandirituba, Pinhais e São José dos Pinhais (IPARDES, 2011) que compõem a região da amostra do presente estudo.

Este setor é relevante para o estado e tem atraído diversas empresas como, por exemplo a Barion, instalada desde 1972 no município de Colombo, situado na RM de Curitiba. Essa empresa, referência no setor, desenvolve sua linha de produtos baseada em qualidade e inovação. Nos últimos anos, reestruturou sua gestão, linha de produtos e embalagens para buscar novas frentes de atuação. Atualmente, é reconhecida nacionalmente como especialista na produção de *wafer* e nas suas combinações com o chocolate, lançando produtos que são sucessos de vendas, como biscoitos e ovos de páscoa.

2.2. Inovação

As inovações tecnológicas estão presentes atualmente nas diversas cadeias produtivas que compõem o setor agroindustrial. Essas inovações, expressas no desenvolvimento de produtos e processos, dinamizam o processo de concorrência entre as empresas nos mercados interno e externo, pois produtos antes vendidos sem diferenciação passam a ser ofertados com maior agregação de valor (KAWABATA et al., 2008).

Segundo o Manual de Oslo, as inovações em processos envolvem métodos, equipamentos e/ou habilidades para que a empresa possa ofertar serviços e produtos novos ou significativamente melhorados. A inovação pode envolver alterações no processo produtivo e aquisições de equipamentos, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes. (OCDE, 2005).

Em muitos casos, na implantação de uma inovação, os recursos humanos podem não estar disponíveis ou não serem adequados. A qualificação, portanto, é um elemento importante na estratégia de inovação das MPE.

2.3. Qualificação

De acordo com o comunicado publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2010), ao contrário da maioria das unidades federativas, Santa Catarina e Paraná poderão registrar escassez de mão de obra qualificada e com experiência profissional. Ao comparar o total da oferta com o total da demanda potencial de mão de obra, estimou-se que

em 2010 o país registraria excesso de quase 653 mil trabalhadores mantendo um estoque de trabalhadores desocupados que, por não serem qualificados, não se encontram nas mesmas condições de competitividade do mercado.

Feitas essas considerações, e diante da conjuntura econômica atual, é natural que alguns segmentos do mercado enfrentem dificuldades no atendimento às crescentes demandas de ordem concorrencial. Esse quadro, muitas vezes, dificulta a contratação de trabalhadores com a capacitação requerida pelas empresas que buscam inovação. Portanto, este cenário é um dos particulares desafios do segmento agroindustrial de Curitiba e região metropolitana.

3. Desenvolvimento

Para este estudo, a técnica procedimental adotada consistiu na aplicação de pesquisa de campo com características que mesclam a tipologia quantitativa com elementos típicos do modelo qualitativo. Foram utilizadas duas metodologias para que a investigação contemplasse, ao mesmo tempo, a coleta de dados objetivos numericamente mensuráveis e a obtenção de elementos cognitivos de alguma variabilidade, fundados em observações nas empresas do segmento agroindustrial.

Foram realizadas entrevistas em 27 agroindústrias no período de Agosto a Dezembro de 2012, em processo de observação e acompanhamento. A amostra da pesquisa, entretanto, foi constituída da dimensão processos de 20 indústrias, situadas em Almirante Tamandaré, Araucária, Campo Largo, Colombo, Curitiba, Mandirituba, Pinhais e São José dos Pinhais. Tais agroindústrias atuam no segmento de bebidas alcoólicas (cervejarias, vinícolas e cachaçarias), processamento de frutas, fabricação de conservas, cereais e condimentos. Para garantir o sigilo, as empresas foram identificadas no artigo como E1, ..., E20. Os segmentos de atuação do total da amostra são: bebidas (45%), cereais (25%), conservas (15%), condimentos (10%) e frutas (5%).

Foram utilizadas duas fontes de dados principais: Diagnóstico Empresarial e Radar da Inovação (R0). O Diagnóstico Empresarial é um instrumento utilizado pelo SEBRAE que abrange 153 questões sobre as seguintes áreas: liderança, estratégias e planos, clientes e mercado, relações com fornecedores, parcerias, finanças e custos, pessoas, gestão ambiental, design, tecnologia da informação, gestão da inovação, gestão produtiva,

saúde e segurança no trabalho, metrologia e qualidade. Este diagnóstico aborda questões complementares como técnico-econômicas da empresa, específicas do segmento e questões relacionadas à visão do empresário.

A análise da qualificação da mão de obra foi baseada em três critérios: 1 – Baixa Qualificação. 3 – Média Qualificação. 5 – Alta Qualificação, a partir das informações coletadas na entrevista com o empresário. Essa classificação foi realizada com base no Diagnóstico Empresarial e nas evidências encontradas relacionadas à qualificação empresarial e de seus colaboradores.

O Radar da Inovação é uma ferramenta composta de 42 perguntas agrupadas em 13 dimensões. Esta metodologia foi desenvolvida pela empresa de consultoria Bachmann & Associados (2008) e tem como base as 12 dimensões de inovação descritas pelo professor Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA), acrescidas da dimensão “ambiência inovadora.”. A dimensão processos, especificamente, contempla 6 itens e os critérios e a forma de atribuição das pontuações encontram-se no Apêndice A. Esses itens juntos compõem o grau da inovação da dimensão processos das empresas:

- I – melhoria de processos (Item 21);
- II – sistemas de gestão (Item 22);
- III – certificações (item 23);
- IV – softwares de gestão (item 24);
- V – aspectos ambientais (item 25);
- VI – gestão de resíduos (item 26).

Os resultados obtidos nas entrevistas foram convertidos em pontuações tanto dentro do diagnóstico quanto do radar, conforme metodologia aplicada. Os dados foram extraídos, reorganizados e tratados estatisticamente, possibilitando a análise comparativa da média da dimensão processos com a qualificação da mão de obra dos colaboradores.

4. Resultados

4.1. Quanto à Dimensão Processos e Qualificação da Mão de Obra

A Tabela 1 apresenta o grau de inovação obtido nos itens que compõem a dimensão processos da amostra de pesquisa e também a qualificação da mão de obra de seus colaboradores. A primeira coluna apresenta o grau nesta dimensão, as seis colunas da sequência apresentam as pontuações

obtidas nos itens, e a última coluna os resultados da qualificação da mão de obra.

TABELA 1 – GRAU DE INOVAÇÃO NA DIMENSÃO PROCESSOS E NÍVEL DA MÃO DE OBRA

EMPRESAS	DIMENSÃO PROCESSOS	ITEM 21: Melhoria de Processos	ITEM 22: Sistemas de gestão	ITEM 23: Certificações	ITEM 24: Softwares de gestão	ITEM 25: Aspectos ambientais	ITEM 26: Gestão de resíduos	Qualif. Mão de obra.
E1	2	3	1	1	3	3	1	1
E2	1,7	3	1	1	3	1	1	3
E3	1,7	3	3	1	1	1	1	1
E4	1,7	3	3	1	1	1	1	1
E5	2,3	3	5	1	3	1	1	3
E6	1,7	3	3	1	1	1	1	1
E7	1,7	3	3	1	1	1	1	3
E8	1,7	3	1	1	1	1	3	1
E9	1,3	3	1	1	1	1	1	1
E10	1,7	1	3	3	1	1	1	3
E11	2,3	3	3	1	3	3	1	3
E12	1,7	3	1	1	3	1	1	1
E13	2	5	3	1	1	1	1	1
E14	1	1	1	1	1	1	1	1
E15	1	1	1	1	1	1	1	1
E16	1,7	3	1	1	1	1	3	1
E17	2	3	3	1	3	1	1	1
E18	2,7	3	3	3	3	1	3	3
E19	1,7	3	1	1	1	1	3	1
E20	1,3	1	3	1	1	1	1	1
MÉDIA	1,7							

LEGENDA:

Para os itens: 5 – Boa adoção. 3 – Média adoção. 1 – Baixa ou inexistente.

Mão de obra: 1 – Baixa Qualificação. 3 – Média Qualificação. 5 – Alta Qualificação.

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se que, na avaliação da dimensão processos, a pontuação média da amostra de empresas foi de 1,7 (escala de 1,0 a 5,0).

É significativo notar que 50% das empresas atingiram a média 1,7. A maior pontuação registrada no conjunto foi de 2,7, alcançada somente pela empresa E18.

Em escala descendente, é de se registrar que duas das empresas pesquisadas (10%) atingiram 2,3 e três delas atingiram 2,0. Também para 10% das empresas da amostra foi conferida nota mínima de 1,0.

Os resultados evidenciam que na amostra da pesquisa não foram encontradas empresas com grau de inovação elevado nessa dimensão.

Também é possível constatar que a maioria das empresas da amostra está em patamares semelhantes quanto à inovação.

4.2. Quanto aos Itens da Dimensão Processos

A Tabela 2 apresenta as categorias contidas no “Radar da Inovação” por itens que compõem a dimensão.

TABELA 2 – PERCENTUAL POR ITENS DA DIMENSÃO PROCESSOS

Categorias contidas no Radar	Item 21: Melhoria de Processos	Item 22: Sistemas de gestão	Item 23: Certificações	Item 24: Softwares de gestão	Item 25: Aspectos ambientais	Item 26: Gestão de resíduos
Baixa/inexistente.	20%	50%	90%	65%	90%	80%
Média adoção.	75%	45%	10%	35%	10%	20%
Alta adoção.	5%	5%	0	0	0	0

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

a) Melhoria de processos (Item 21)

É possível observar que, das seis empresas que obtiveram grau 3 em qualificação de mão de obra (E2, E5, E7, E10, E11 e E18), cinco delas tiveram idêntica pontuação nesse critério, o que corrobora positivamente a relação entre a capacitação e a melhoria dos processos. 75% das empresas modificaram seus processos: compraram ou alugaram equipamentos.

b) Sistemas de gestão (item 22)

No segmento alimentar, uma das ferramentas mais usuais é o Manual de Boas Práticas de Fabricação, documento solicitado pelos órgãos fiscalizadores. A implantação do manual requer capacitação mínima de seus colaboradores quanto à microbiologia, higiene pessoal e uso de equipamentos. Pela pesquisa aplicada foi possível concluir que algumas empresas não possuem nenhuma ferramenta básica de controle implantada. A única empresa (E5) que adotou mais de uma ferramenta de gestão possui mão de obra com média qualificação. 45% das empresas da amostra adotaram uma ferramenta de gestão.

c) Certificações (item 23)

Na amostra da pesquisa, a empresa E18 possui certificação de produto orgânico e a empresa E10 possui certificação Kosher (produtos para dieta Judaica Ortodoxa). O item também considera outras certificações mais usuais como ISO e ABNT. As duas empresas que detêm tais certificações integram o restrito grupo das seis empresas (E2, E5, E7, E10, E11 e E18) com

as notas mais altas no quesito qualificação de mão de obra. Apenas 10%, ou seja, duas empresas, receberam certificação de processo/produto.

d) Softwares de gestão (item 24)

Importante notar que, no âmbito da amostra, as quatro empresas (E2, E5, E11 e E18) que obtiveram maior pontuação no quesito qualificação de mão de obra destacaram-se também na utilização de sistemas informatizados. Quanto ao software de gestão, 35% das empresas atualizaram ou adotaram.

e) Aspectos ambientais (item 25)

Duas empresas demonstraram o uso de práticas socioambientais responsáveis (E1 e E11). A segunda empresa também integra a relação das seis empresas com o melhor desempenho na qualificação de mão de obra. 90% das empresas não alteraram insumos ou processos por questões ambientais.

f) Gestão de resíduos (item 26)

As empresas E8, E16 e E19 atingiram grau de inovação 1,7 na dimensão processos, média encontrada na amostra, e 3 no item Gestão de Resíduos. A empresa E18, apresentou o maior grau de inovação encontrado neste estudo (2,7), pontuou 3 neste item e possui mão de obra com média qualificação. Apenas 20% das empresas alteraram a destinação de seus resíduos.

4.3. Quanto à Qualificação da Mão de Obra

A Tabela 3 apresenta os resultados encontrados quanto à qualificação de mão de obra das empresas pesquisadas.

TABELA 3 – QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA

Categories	Empresas	Porcentagem (%)
1 - Baixa qualificação	14	70%
2 - Média qualificação	6	30%
3 - Alta qualificação	0	0
Total:	20	100%

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

O Gráfico 1 apresenta em porcentagem os resultados obtidos na amostra das 20 empresas quanto à qualificação da mão de obra.

Gráfico 1 - QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA



FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

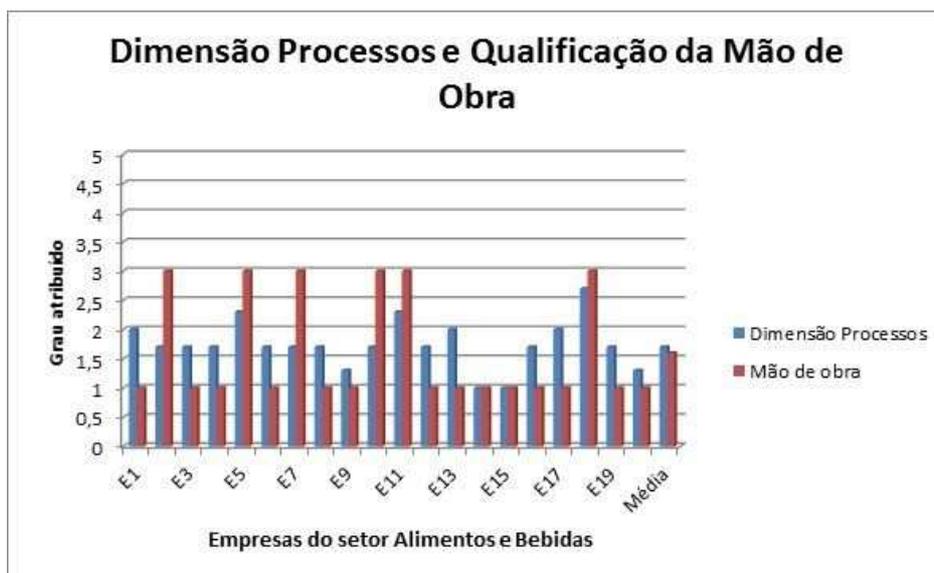
Os resultados do Diagnóstico Empresarial apontaram que 14 empresas possuem mão de obra com baixa qualificação, ou seja, 70% do total da amostra, conforme Tabela 3 e Gráfico 1. Nenhuma das empresas atingiu nível 5 no quesito qualificação da mão de obra, o que evidencia a ausência de colaboradores altamente qualificados.

Discussão e Ações Propostas nos Planos de Ações

É possível visualizar no Gráfico 2 que, dos pontos atribuídos às 20 empresas contidas na amostra deste estudo, a qualificação da mão de obra exerce considerável influência nos resultados da dimensão processos.

As empresas E2 e E3 atingiram grau de inovação 1,7 na dimensão processos e possuem mão de obra com média qualificação e baixa qualificação, respectivamente. Os mesmos resultados demonstram que a empresa E7 atingiu o grau de inovação 1,7 na dimensão processos enquanto a empresa E18 atingiu 2,7, e ambas, possuem média qualificação de mão de obra.

Gráfico 2 - COMPARATIVO ENTRE QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA E GRAU DE INOVAÇÃO NA DIMENSÃO PROCESSOS



FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

As maiores pontuações foram encontradas nas empresas, E5, E11 e E18 que atingiram grau de inovação de 2,3, 2,3 e 2,7, respectivamente.

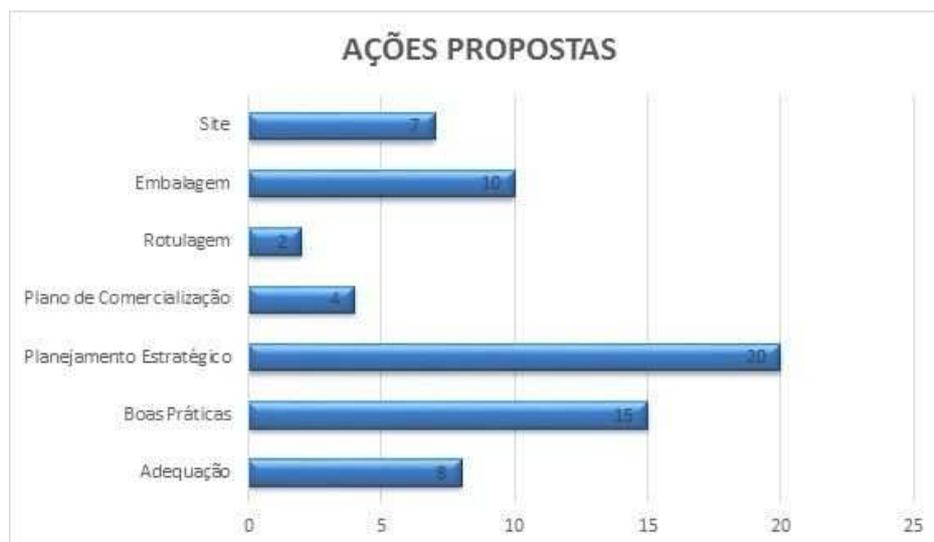
As menores pontuações foram encontradas nas empresas, E14 e E15 com grau de inovação 1,0 e nas empresas E9 e E20 com grau de inovação 1,3. As quatro empresas possuem mão de obra com baixa qualificação.

De acordo os dados da pesquisa verificou-se que a qualificação da mão de obra interfere nos processos das empresas e que está relacionada com outras práticas adotadas nesta dimensão. As empresas E5, E11 e E18 que obtiveram maior pontuação no Radar da Inovação foram as que também apresentaram um maior índice de qualificação da mão de obra.

Constatou-se que o grupo exclusivo das seis empresas (E2, E5, E7, E10, E11 e E18) que obtiveram o melhor resultado em qualificação de mão de obra predominam com maiores práticas inovadoras ao longo de quase todos os seis itens avaliados na dimensão.

O gráfico 3 apresenta as ações recomendadas às agroindústrias atendidas que podem corroborar para o aumento do grau de inovação na dimensão processos e grau de inovação global das empresas.

Gráfico 3 – AÇÕES PROPOSTAS



FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se que para 40% das empresas pesquisadas recomendou-se a adequação nas instalações, para 10% adequação na rotulagem dos produtos e para 75% das empresas a implantação ou atualização do manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) o que inclui a capacitação dos colaboradores. Tais ações visam atender a legislação vigente. Para 25% recomendou-se a elaboração de um plano de comercialização. Também foram sugeridas ações de design, sendo para 35% da amostra da pesquisa a criação ou atualização do site institucional e para 50% modernização das embalagens. Para que as ações possam ser implantadas, foi sugerido ainda, para 100% das empresas atendidas, a elaboração de um Planejamento Estratégico.

O resultado, que se evidenciou por meio da pesquisa de campo quantitativa e qualitativa, com o devido tratamento estatístico, ratifica e reforça o entendimento acadêmico de que o elemento humano constitui um dos fatores essenciais e determinantes para o alicerce de ações de inovação, em especial a partir da internalização em melhorias significativas ou inovações em processos.

6. Conclusão

De acordo com o estudo realizado, metodologia aplicada, análise e comparação dos resultados, torna-se claro que a mão de obra qualificada é um dos fatores que interferem na dimensão processos, juntamente com os outros itens que a compõem: aquisição de tecnologia para melhorias em processos, adoção de novas práticas de gestão, certificações, implantação de softwares de gestão, aspectos ambientais e gestão de resíduos. Ainda que o

objetivo do presente estudo tenha sido atendido, é necessário reconhecer que só a réplica do experimento, em outros espaços geoeconômicos e em diferentes culturas empresariais é que poderá fortalecer suas conclusões. Observa-se a necessidade de reproduzir a semelhante pesquisa para que estenda o estudo para dimensões que ultrapassem o ângulo da dimensão de processos, integrando o amplo conceito de inovação empresarial – especialmente para as micro e pequenas empresas.

É fundamental que se incentive a disseminação do conhecimento, não apenas para o uso de ferramentas de gestão amplamente difundidas, mas também de uma cultura voltada à inovação. Recomenda-se a ênfase em treinamento e capacitação continuada de empresários e colaboradores. São estes, em última análise, os agentes que alavancam o desenvolvimento empresarial, social e econômico de uma sociedade ávida pela inovação. Portanto, para que as empresas alcancem a condição de inovadoras faz-se necessário desenvolver um trabalho integrado de todos os fatores que compõem a dimensão processos, bem como a adequada qualificação da mão de obra de seus colaboradores.

Agradecimentos

Ao SEBRAE, pela oportunidade de participar de um projeto tão importante, que dissemina o conhecimento da realidade das empresas de Curitiba e região metropolitana.

Ao CNPq, financiador do projeto, que através do projeto Agentes Locais de Inovação fomenta a inovação no país e encoraja o crescimento pessoal e profissional dos jovens recém-graduados.

Aos empresários que aderiram ao Projeto Agentes Locais de Inovação e que buscam adotar a inovação de modo sistemático, com vistas ao desenvolvimento de seus negócios e à melhoria de sua competitividade no mercado.

Referências Bibliográficas

BACHMANN L.D, DESTEFANI H.J. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE: Cultura do Empreendedorismo e Inovação.** Curitiba/PR. 2008

BARBOSA, A.J. **A vertente econômica do agronegócio.** 2012. Disponível em: <http://www.agroanalysis.com.br/especiais_detalle.php?idEspecial=111&ordem=3> acesso em: 10.05.13

- Folha de Londrina, 09 de fevereiro de 2012. Disponível em: <http://www.sintracomlondrina.com.br/noticias/saiu-na-imprensa/2385-nova-classe-media-melhora-qualificacao> acesso em: 20.04.2013
- IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego**. 2012. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2012/pme_201212pubCompleta.pdf acesso em: 06.05.2013
- IPARDES. Consulta data base web. Disponível em: <http://www.ipardes.pr.gov.br/imp/index.php>. Acesso em: 02.05.13
- IPARDES. **Estimativas da Pesquisa Mensal de Emprego Região Metropolitana de Curitiba**. 2012. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/pdf/pme/pme_dez_12.pdf. Acesso em: 05.05.2013
- IPEA. **Emprego e oferta qualificada de mão de obra no Brasil: impactos do crescimento econômico pós crise**. 2010. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/100310_comunicadoipea41.pdf acesso em: 20.04.2013
- JANK, M.. **A inserção do Brasil e do setor cooperativo no mercado mundial de produtos agro industrializados**. USP/ ESALQ, 1990, São Paulo.
- KAWABATA, Y.C. Inovações tecnológicas na agroindústria da carne: estudo de caso In: **Rev. Acad., Ciênc. Agrár. Ambient.**, Curitiba, v. 6, n. 4, p. 529–532, out/dez. 2008.
- KLOTZ, E. **O desenvolvimento do Brasil começa na Indústria da Alimentação**. 201?. Disponível em: http://abia.org.br/vst/O_desenvolvimento_do_Brasil_comeca_na_Industria_da_Alimentacao.html acesso em: 10/05/2013
- LOURENÇO, G.M. Agronegócio no Paraná: oportunidades e ameaças. In: CUNHA, M.S da; SHIKIDA, P.F.A; ROCHA JUNIOR, W.F. **Agronegócio paranaense: potencialidades e desafios**. Cascavel, p.11–32. 2002.
- OCDE. **Manual de Oslo. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. FINEP, RJ. 2005.
- PASTORE, J. A qualidade da mão-de-obra da agricultura. 2001. Disponível em: http://www.josepastore.com.br/artigos/ed/ed_018.htm acesso em 10.05.13

Inovação na dimensão presença: uma proposta para o segmento metal-mecânico de Maringá e região

Autor: Bruno Manoel Aldana da Rocha

Orientador: Helio Gomes

RESUMO

O trabalho apresenta uma análise dos principais canais utilizados para distribuição de produtos de 22 pequenas empresas do segmento metal-mecânico, localizadas na cidade de Maringá e região no estado do Paraná. O objetivo geral deste estudo foi identificar o atual cenário da Dimensão Presença no que se refere a canais de distribuição de produtos e o nível de inovação incorporado na criação de novos canais dessas empresas. Desta forma, foram abordados os temas a importância da inovação nas organizações e canais de distribuição como ferramenta de inovação. Foi utilizado, como fonte de pesquisa, o questionário do Radar da Inovação que é a ferramenta de coleta de dados do Programa Agente Local de Inovação do SEBRAE/CNPq e que apresenta o grau de inovação das empresas. Através dessas informações, foi possível analisar o empenho demonstrado por cada empresa com relação à dimensão presença e canais utilizados atualmente, apresentar melhores meios de distribuição para os tipos de produto e como estas podem selecionar canais que apresentem bons resultados aos empresários. Os resultados apresentados reforçam a importância das empresas conhecerem, selecionarem e implantarem canais de distribuição que gerem melhores resultados à empresa, aos clientes e às organizações que fazem parte do canal. Por meio dos dados coletados com o questionário, conclui-se que a falta de esforços em criar novas soluções para a dimensão presença está ligada diretamente ao baixo nível de inovação apresentado pelas empresas pesquisadas.

Palavras chave: Inovação. Canais de Distribuição. Dimensão Presença. Metal-mecânico. Maringá.

ABSTRACT

The work presents an analysis of the main channels used for distribution of products of 22 small companies in the metalworking segment, located in the city of Maringá and region, in the state of Paraná. The general objective of this study was to identify the current scenario of Dimension Presence that refers to the distribution channels of products and the level of innovation incorporated in the creation of new channels of these companies. Thus, was discussed the theoretical foundations required for the development of the article, with information about the importance of innovation in organizations and distribution channels as a tool for innovation. A questionnaire was used the Radar Innovation as a research tool that is the data collection of Local Agent Program Innovation of SEBRAE / CNPq, which shows the level of innovation of the companies. Through this information it was possible to analyze the commitment shown by each company with respect to the size presence, the channels currently used, provide the best means of distribution for product types and how to select channels that have shown good results to the entrepreneurs. The presented results reinforce the importance of companies knowing, select and deploy distribution channels that generate better results to the company, customers and for the organizations that are part of the channel. Through the data collected with the questionnaire it is concluded that the lack of efforts to create new solutions for the dimension presence is directly linked to the low level of innovation displayed by the companies surveyed.

Keywords: Innovation. Distribution Channels. Dimension Presence. Metal-mechanic. Maringá.

1. Introdução

Com o desenvolvimento de um novo produto, as empresas buscam sempre sucesso e solidez no mercado. Para que isto aconteça, faz-se necessário, além de uma ideia inovadora, recursos financeiros, motivação, trabalho árduo, análise e planejamento de suas ações fundamentadas em dados concretos obtidos através de fontes confiáveis. O planejamento do canal de distribuição a ser utilizado para que o produto chegue até o consumidor é algo indispensável para obtenção de resultados satisfatórios aos participantes do canal. Neste caso, só assim o empresário terá embasamento necessário para verificar a viabilidade do novo produto, tanto quanto a questões administrativas quanto operacionais.

A principal problemática pertinente aos canais de distribuição está relacionada ao baixo nível de conhecimento sobre o assunto e que está evidenciado pela falta de definição de meios de distribuição eficientes às necessidades das empresas. Isso estimulou à questão: quais as possibilidades de ampliação na distribuição dos produtos pelas empresas?

A definição e ampliação das possibilidades do canal de distribuição são necessárias para a melhor utilização do meio de entrega do produto ao consumidor de modo que a empresa tenha vantagens na administração das vendas, transportes, entre outros. Já para o cliente, a vantagem se dá na acessibilidade ao produto.

O objetivo geral foi identificar o cenário da dimensão presença no tocante aos canais de distribuição utilizados atualmente.

As pequenas empresas analisadas neste estudo fazem parte do segmento metal-mecânico de Maringá e região que é um setor amplo e diversificado, abrangendo desde a metalurgia até a fabricação de máquinas e equipamentos (SENAI, 2008). Contudo, o setor apresenta dificuldades na seleção e implantação do canal de distribuição, conforme dados coletados da dimensão presença do Radar da Inovação que é a ferramenta de medição do grau de inovação das 22 pequenas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). E isso caracteriza um fator potencial para a criação de novas soluções.

Para elaboração deste trabalho, foram verificadas possíveis variáveis quanto à criação de novos canais de venda e relacionamento com distribuidores ou representantes para venda de seus produtos. O estudo está dividido na fundamentação teórica, que aborda inovação nas organizações, canais de distribuição e inovação nos canais de distribuição. Já na segunda parte é apresentada a aplicação da pesquisa de campo, na qual foi utilizado o formulário do Radar da Inovação utilizado para quantificar o grau de inovação das empresas sendo a dimensão presença o principal foco deste estudo.

2. Revisão de Literatura

2.1. Conceitos de Inovação

Na década de oitenta, Drucker (1987) apresentava a inovação como instrumento específico do espírito empreendedor do indivíduo e como um

ato de contemplar recursos com uma nova capacidade de criar riqueza. Nesse sentido, o autor apresenta a inovação como um meio de criação de recurso, pois não existe “recurso” sem que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico. O desafio das inovações está ligado à transformação dos recursos disponíveis na natureza, fazendo com que o produto transformado seja de utilidade.

Para Carreteiro (2009), uma definição simples de inovação é a capacidade da transformação de ideias em produtos, ou seja, em bens ou serviços. A inovação faz parte das estratégias organizacionais de empresas que buscam pela geração de valor, com foco na produtividade, no atendimento às necessidades dos clientes e na redução de custos. Seguindo o mesmo raciocínio, David et al. (2011) apresenta que as inovações surgem de ideias, e essas se formam do conhecimento adquirido pelos indivíduos. No ambiente organizacional, é preciso transformar os conhecimentos adquiridos em propostas de projetos inovadores.

Conforme estabelece o Manual de Oslo, a inovação na empresa é:

“[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. (OCDE; FINEP, 2005).

Segundo Carreteiro (2009), tanto a inovação como a competitividade conduzem as empresas a observarem melhores procedimentos e processos de trabalho, formas de organização, formação de equipe, a finalidade de que o conhecimento abranja todos os aspectos e não apenas parte.

2.2. A Importância da Inovação nas Organizações

A inovação conduz em seus processos a habilidade de estabelecer relações, visualizar oportunidades e aproveitá-las da melhor maneira possível (TIDD et al., 2008). Segundo Rodrigues e Riccardi (2007), a inovação é a força que orienta organizações e economias, onde tais organizações precisam alinhar pessoas, processos e recursos sob uma mesma estratégia tecnológica e de inovação; além de permitir à organização alterar o seu portfólio de produtos e/ou serviços, adaptando-se às mudanças de mercado e às necessidades dos consumidores (CARRETEIRO, 2009).

De acordo com Tidd et al. (2008), a inovação não consiste somente na abertura de novos mercados, sendo ainda realizada através de novas formas

de atender a mercados já estabelecidos e maduros. Contudo, ela sempre esteve e mantém-se ligada à criação de produtos que são atraentes ao maior número de consumidores possíveis (KOULOPOULOS, 2011). Isso demonstra que a inovação é a ferramenta impulsora do sucesso comum adquirido por algumas empresas, mesmo atuando em segmentos totalmente distintos (TIDD et. al., 2008).

Para Tidd et. al. (2008), a inovação tem contribuído de diversas formas para o posicionamento de mercado das empresas, tanto que existem pesquisas apresentando uma forte correlação entre o desempenho mercadológico e a inserção de novos produtos, onde permitem capturar e reter novas fatias de um mercado tão competitivo, além de aumentar a lucratividade da organização. Em produtos já estabelecidos no mercado, não basta somente oferecer preços baixos aos consumidores, é necessária uma infinidade de fatores como: modelo, customização e qualidade.

Vale ressaltar que o ambiente competitivo pressiona as empresas para que a inovação seja em todos os setores, cada vez em um ritmo mais acelerado. Ofertando diferenciação entre produtos e serviços em termos de qualidade, acessibilidade, disponibilidade, preços e eficiência, a inovação se transformará em, praticamente, o único foco de concorrência (KOULOPOULOS, 2011). Dessa forma a inovação ganha importância em razão de sua relação com a competitividade das empresas. Na maioria dos casos, quanto maior o foco da empresa em disponibilizar produtos inovadores, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado atuante (CARVALHO et. al., 2011).

É importante ressaltar que os benefícios adquiridos através da inovação corroboram para o aumento do desempenho da empresa, além de obter ganhos decorrentes da vantagem competitiva. Esses benefícios, segundo Carvalho et. al. (2011) são:

- Aumento da demanda dos produtos e serviços: através da criação de novos mercados, diferenciação em relação aos concorrentes e aumento da qualidade percebida pelos consumidores.
- Melhor defesa da posição competitiva: desenvolvendo produtos e serviços com alto grau de dificuldade para serem copiados e que existam produtos substitutos, certificando alguns produtos se necessário for.
- Redução de custos: maximização da eficiência de seus processos produtivos e gerenciais.

- Ampliação de margens: através da oferta de produtos e serviços de alto valor agregado que lhes permita preço-prêmio diferenciado.
- Aumento da competência para inovar: com o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, conhecimento e atitude em relação à inovação.

Esses benefícios podem estar ligados diretamente ao meio de distribuição utilizado para escoamento dos produtos. Assim, podem ser de grande valia para o aumento da procura dos produtos, através de novos canais e pontos de vendas, e no favorecimento da redução de custos operacionais.

2.3. Canais de Distribuição como Ferramenta de Inovação

Um canal de marketing, também conhecido como canal de distribuição, é formado pelo conjunto de organizações interdependentes envolvidos no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Os principais membros de um canal de distribuição são: empresas fabricantes, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e o consumidor final. A organização utilizada como termo intermediário, refere-se a qualquer membro de canal que não seja o fabricante ou usuário final. Já o fabricante, refere-se ao produtor ou a quem dá origem ao produto ou serviço que está sendo vendido (COUGHLAN et. al., 2002).

De acordo com Kotler e Armstrong (1993), o conceito de canais de marketing não é limitado à distribuição de bens. Os prestadores de serviços também têm o problema de tornar o que fazem disponíveis e acessíveis para os consumidores. Essas empresas desenvolvem sistemas educacionais de disseminação, sistemas de atendimento de saúde, entre outros. Eles devem determinar quais meios utilizarão para atingir uma população amplamente distribuída.

Berrigan e Finkbeiner (1994) afirmam que para uma escolha adequada do canal de distribuição a ser utilizado são necessárias atividades de seleção do canal de distribuição, análise do canal de maior preferência dos consumidores dos produtos, uma avaliação de receita e do potencial de lucratividade relativo a cada canal e produto, negociações com parceiros de canal potencial, além de uma avaliação de alternativas de táticas promocionais conjuntas. Esses são os principais fatores para avaliação de qual meio de distribuição utilizar para que os produtos cheguem até os consumidores.

A administração do canal de distribuição começa com a seleção dos canais apropriados e dos intermediários específicos para distribuir produtos. Os canais certos levam os produtos aos locais onde eles serão efetivamente comprados. Por outro lado, com a escolha de canais errados, pode levar compradores potenciais a não encontrar o produto ou podem concluir que comprá-lo é muito difícil. Sendo assim, a seleção de canais apropriados é uma parte fundamental do planejamento de marketing (CHURCHILL; PETER, 2000).

Conforme apresentado por Kotler e Armstrong (1993), o projeto do canal de distribuição tem início com a determinação de quais serviços os consumidores nos vários segmentos-alvo desejam do canal. Sendo esses serviços do canal divididos em cinco categorias, apresentados no Quadro 1.

QUADRO 1 – Cinco categorias de serviços dos canais de distribuição

Serviço	Análise
Tamanho do lote	Os consumidores desejam comprar uma ou várias unidades? Quanto maior o tamanho do lote, maior o nível de serviço proporcionado pelo canal.
Descentralização do mercado	Os consumidores desejam comprar em locais próximos, ou irão comprar em locais mais distantes, centralizados? Ião se deslocar até esses canais comprarão por telefone ou por mala direta? Quanto mais descentralizado, mais serviços um canal proporciona.
Tempo de espera	Os consumidores desejam entrega imediata ou estão dispostos a esperar? Entregas mais rápida significam maior serviço para o canal.
Variedade de produto	Os consumidores valorizam a amplitude de sortimento ou preferem especialização? Quanto maior o sortimento oferecido pelo canal, maior o nível de serviço.
Apoio ao serviço	Os consumidores desejam muitos serviços adicionais (entregas, créditos, assistência técnica, instalação) ou irão procurar estes serviços em outros locais? Maior número de serviços adicionais significa um maior nível de serviço para o canal.

FONTE: Kotler e Armstrong (1993).

Segundo Churchill e Peter (2000), para distribuição do produto (bem ou serviço) com eficiência é necessário que as pessoas responsáveis pelo marketing conheçam os tipos básicos de canais que podem ser utilizados. Existem canais para bens de consumo comum, bens organizacionais e serviços. Cada qual necessita de uma análise sucinta que englobe o melhor meio afim de que os produtos cheguem aos consumidores.

A Figura 1 apresenta os canais de distribuição para bens de consumo, onde os consumidores compram bens de varejistas ou diretamente dos fabricantes. A figura mostra os quatro canais de distribuição mais comuns

para bens consumo. No alto da figura, não há intermediários e esse é o chamado canal direto.

FIGURA 1 – Canais para bens de consumo

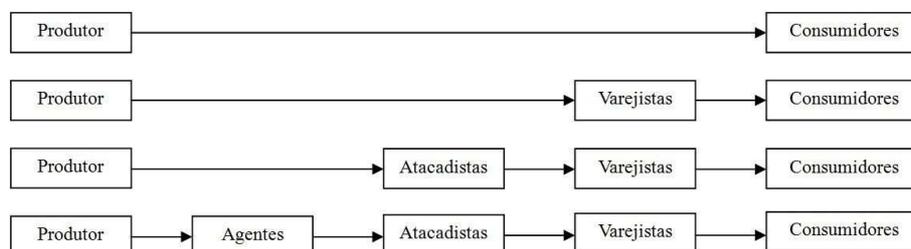


FIGURA 1 – Canais para bens de consumo

FONTE: Churchill e Peter (2000).

O número de compradores de bens organizacionais apresentado na Figura 2 é relativamente muito menor que o de compradores de bens de consumo. Normalmente, os compradores organizacionais estão mais concentrados geograficamente e o lote de compra é em grandes quantidades. Existem ainda pontos cruciais de alguns bens organizacionais, como equipamentos de tecnologia da informação ou maquinário médico sofisticado, que precisam de muitos serviços antes e depois da venda.

FIGURA 2 – Canais para bens organizacionais

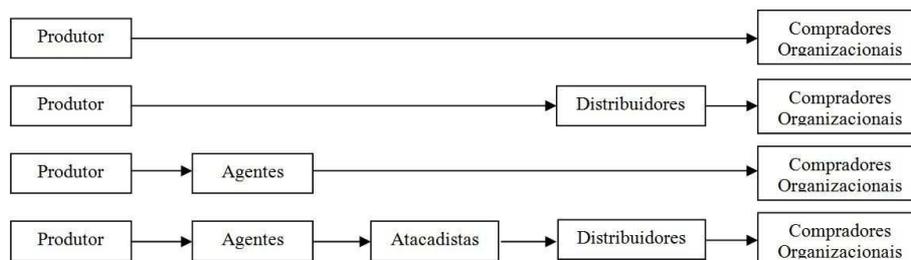


FIGURA 2 – Canais para bens organizacionais

FONTE: Churchill e Peter (2000).

A Figura 3 apresenta os canais de distribuição típicos para serviços. Como são em sua maioria produzidos e consumidos ao mesmo tempo, os serviços geralmente são distribuídos diretamente aos consumidores.

FIGURA 3 – Canais para serviços

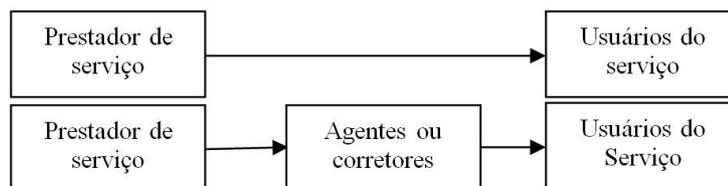


FIGURA 3 – Canais para serviços

FONTE: Churchill e Peter (2000).

Churchill e Peter (2000, p.374) definem “o uso de dois ou mais tipos de canais de distribuição para fornecer o mesmo produto básico a dois ou mais mercados-alvo da organização, é chamada de distribuição dual. Canais de distribuição múltiplos”.

3. Desenvolvimento

Na elaboração desta pesquisa foram utilizados dados secundários para composição da fundamentação teórica, tendo sido coletados através de publicações. Conforme afirma Gil (2009, p.44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O artigo utilizou-se também de dados primários obtidos através de pesquisa descritiva junto a 22 empresas localizadas em Maringá e região. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p.66), a pesquisa descritiva “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. Gil (2009) acrescenta, ainda, que uma das principais características da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas para coletas de dados como questionários e observação sistemática.

O período da coleta dos dados da pesquisa de campo junto às empresas foi realizado entre julho de 2012 a fevereiro de 2013 e contou com o questionário utilizado pelo SEBRAE no Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), o qual é estruturado em duas partes. A primeira, o Diagnóstico Empresarial, é composto por 153 questões que abrange as áreas de: liderança, estratégias e planos, clientes e mercado, relações com fornecedores, parcerias, finanças e custos, pessoas, gestão ambiental, *design*, tecnologia da informação, gestão da inovação, gestão produtiva, saúde e segurança no trabalho, metrologia e qualidade. Já na segunda parte da pesquisa, foram utilizadas 42 questões que compõem o Radar da

Inovação, formulário que faz a medição do atual grau de inovação das empresas. O Radar é composto por 13 dimensões nas áreas de: oferta, plataforma, clientes, marca, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.

O foco da pesquisa esteve direcionado para a Dimensão Presença do Radar da Inovação, que demonstra os esforços da empresa, em relação à criação de novos meios de distribuição de seus produtos. Os dados para análise foram extraídos dos itens 32 e 33, os quais representam respectivamente a utilização de novos pontos de vendas e relacionamento com novos intermediadores.

4. Resultados da Pesquisa

4.1. Grau de Inovação na Dimensão Presença

Na Tabela 1 é apresentado o grau de inovação obtido através dos dois itens que compõem a dimensão presença do Radar da Inovação. A primeira coluna apresenta as 22 empresas analisadas. A segunda coluna apresenta o grau de inovação apresentado pelas empresas na dimensão presença. Já as últimas duas colunas, são os itens de avaliação do nível de inovação demonstrado pelas empresas nos últimos três anos, levando em consideração a criação de novos pontos de venda e novos relacionamentos para distribuição dos produtos.

TABELA 1 – GRAU DE INOVAÇÃO NA DIMENSÃO PRESENÇA

Empresas	Dimensão Presença	Item 32: Pontos ou canais de venda	Item 33: Relação com intermediários para venda dos produtos
Empresa 1	1,00	1,00	1,00
Empresa 2	1,00	1,00	1,00
Empresa 3	1,00	1,00	1,00
Empresa 4	2,00	1,00	3,00
Empresa 5	2,00	1,00	3,00
Empresa 6	1,00	1,00	1,00
Empresa 7	1,00	1,00	1,00
Empresa 8	1,00	1,00	1,00
Empresa 9	1,00	1,00	1,00
Empresa 10	1,00	1,00	1,00
Empresa 11	1,00	1,00	1,00
Empresa 12	3,00	2,00	2,00
Empresa 13	1,00	1,00	1,00
Empresa 14	1,00	1,00	1,00
Empresa 15	1,00	1,00	1,00
Empresa 16	2,00	2,00	1,00
Empresa 17	2,00	1,00	2,00
Empresa 18	1,00	1,00	1,00
Empresa 19	2,00	1,00	2,00
Empresa 20	1,00	1,00	1,00
Empresa 21	1,00	1,00	1,00
Empresa 22	1,00	1,00	1,00

LEGENDA: Para os itens: 5 – Boa adoção. 3 – Média adoção. 1 – Baixa ou inexistente.

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Na Tabela 2 são apresentados os principais tipos de canais de distribuição utilizados pelas empresas. A primeira coluna apresenta as 22 empresas analisadas. Na segunda coluna é apresentado se a empresa utiliza o tipo de distribuição direta aos clientes, sem uso de intermediários. A terceira coluna apresenta as empresas que utilizam o canal de distribuição com 1 intermediário. Já a quarta coluna informa as empresas que utilização de mais de 2 intermediários para distribuição dos produtos. Quando ocorre o caso da utilização de distribuição direta e intermediário, chamada de distribuição mista.

TABELA 2 – PRINCIPAIS TIPOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS

Empresas	Canal de distribuição direta	Canal de distribuição com 1 intermediário	Canal de distribuição com mais de 2 intermediários
Empresa 1	X		
Empresa 2	X	X	
Empresa 3	X	X	
Empresa 4		X	X
Empresa 5		X	X
Empresa 6	X		
Empresa 7	X		
Empresa 8	X		
Empresa 9	X		
Empresa 10	X		
Empresa 11	X	X	
Empresa 12		X	X
Empresa 13	X		
Empresa 14	X		
Empresa 15	X		
Empresa 16	X		
Empresa 17	X		
Empresa 18	X		
Empresa 19	X		
Empresa 20	X	X	
Empresa 21	X		
Empresa 22	X		

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

O Gráfico 1 apresenta a média obtida pelas 22 empresas pesquisadas. O grau de inovação da dimensão presença está na média de 1,3 de escore, ou seja, com baixa ou inexistência das funções solicitadas no questionário.

Gráfico 1 – MÉDIA DO GRAU DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS



FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Entre as 22 empresas pesquisadas, 4 atuam no ramo de serviços e as 18 restantes ofertam bens de consumo, todas sendo empresas do segmento metal-mecânico de Maringá e região (Gráfico 2).



FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

4.2. Discussão e Propostas de Ações

De acordo com os dados obtidos através da pesquisa, verificou-se que grande parte das empresas analisadas não dispõe de estruturas definidas e monitoradas para a distribuição de seus produtos. Portanto, podem estar utilizando canais não compatíveis à necessidade da empresa, dos intermediários e principalmente dos consumidores. Foi constatado que a Empresa 12 apresentou os melhores resultados frente à questão abordada, com práticas inovadoras entre os dois itens analisados na dimensão presença.

As evidências apresentadas através dos resultados da pesquisa de campo quantitativas e qualitativas, com o devido tratamento, ratificam e reforçam a fundamentação teórica utilizada no desenvolvimento do trabalho, em relação à necessidade das empresas buscarem melhores definições dos canais de distribuição a serem utilizados. É necessária a seleção, planejamento e controle do canal a ser inserido, tanto para novos produtos, como para produtos já existentes, mas inseridos em novos mercados.

5. Considerações Finais

A principal ferramenta utilizada nesta pesquisa foi o Radar da Inovação que foi alimentado com dados obtidos por meio da pesquisa junto a 22 pequenas empresas do segmento metal-mecânico de Maringá e região, que participam do Programa Agentes Locais de Inovação no ciclo 2012-2014, através da parceria entre o SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Todas as demonstrações dos resultados das empresas foram geradas através do questionário, promovendo a segurança da assertividade das informações.

A análise e seleção do canal de distribuição que proporciona melhores resultados são de suma importância para o desempenho administrativo e operacional do setor responsável pelo planejamento e controle da distribuição dos produtos. Contudo é um setor carente de ideias inovadoras, que contenham maiores benefícios para os consumidores.

A análise da dimensão presença apontou que o baixo desenvolvimento de novos pontos de vendas e relacionamento com intermediadores é o principal responsável pelo resultado negativo apresentado na pesquisa. De posse dessas, e de todas as informações já mencionadas, é possível afirmar que este trabalho cumpriu com seu objetivo geral, na mensuração do atual cenário da dimensão presença e apresentação de mecanismos que possibilitem para as empresas melhores definições de qual canal de distribuição utilizar para que os produtos cheguem até o consumidor final.

Agradecimentos

Ao SEBRAE, pela oportunidade de participar de um programa que dissemina a inovação através do conhecimento da realidade das empresas de Maringá e região.

Ao CNPq, financiador do Programa Agentes Locais de Inovação, por fomentar a inovação no país e encorajar o crescimento pessoal e profissional dos jovens recém-graduados.

Aos empresários que participam do programa e que buscam a inovação de modo sistêmico, com vistas ao desenvolvimento de seus negócios e à melhoria de sua competitividade no mercado.

Referências Bibliográficas

BERRIGAN, J.; FINKBEINER, C. **Marketing de segmentação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

- CARRETEIRO, R.P. **Inovação tecnológica: como garantir a modernidade do negócio**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CARVALHO, H.G.; REIS, D.R.;CAVALCANTE, M.B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Editora Aymar, 2011.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. **Canais de marketing e distribuio**.6.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAVID, D.E.; CARVALHO, H.G.; PENTEADO, R.S. **Gestão de Ideias**. Curitiba: Editora Aymar, 2011.
- DRUCKER, P.F.**Inovao e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- GIL, Antnio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.
- KOULOPOULOS, T. M. **Inovao com resultados: o olhar além do óbvio**. São Paulo: Editora Gente/Editora Senac São Paulo, 2011.
- OCDE. **Manual de Oslo. Proposta de diretrizes para coleta e interpretao de dados sobre inovao tecnológica**. FINEP, RJ. 2005.
- RODRIGUES, L.C.; RICCARDI, R. **Inteligência competitiva nos negócios e organizao**. Maringá: UNICORPORE, 2007.
- SENAI. Departamento Regional do Paraná. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense**: Roadmapping de Metal Mecânica – horizonte de 2018. / SENAI. Departamento Regional do Paraná. – Curitiba : SENAI/PR, 2008.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovao**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

A importância das vendas no ramo industrial: focando sobre a pequena empresa

Autor: Kleiton De Souza Fontes

Orientador: Jose Luiz Esteves

RESUMO

O objetivo deste artigo é ampliar e conseqüentemente refletir sobre a realidade das empresas atendidas pelos Agentes Locais de Inovação dentro do Programa ALI (Uma parceria SEBRAE–CNPq), sendo esta uma grande oportunidade de entender todo o contexto sistêmico que essas respectivas empresas prestadoras de serviços e indústrias de pequeno porte (EPP). O tema deste artigo nasceu ao observar o Grau de Inovação de uma das dimensões, através da metodologia do Radar da Inovação. Dentre as 13 dimensões que o Radar da Inovação possui, o tema deste artigo está relacionado à dimensão Presença e a sua relação com o cenário inerente às pequenas empresas brasileiras. Entende-se Presença como a dimensão relacionada a área de comercial (vendas) da empresa e toda a estrutura de distribuição (pontos e canais de venda) dos produtos/serviços. Sendo 12 empresas analisadas com escore variando entre 1 e 2.

Palavras-Chave: Inovação. Empreendedorismo. Comercial. Vendas. Posicionamento.

ABSTRACT

This article's primary objective is to broaden and further to reflect on the SME companies attended by the Agent of Local Innovation Program (a SEBRAE–CNPq partnership in Brazil). It is a remarkable opportunity to understand the systemic contextualization at these SME service and industry companies. This article was idealized through a practical observation of the innovation degree of one dimension located at the Innovation Radar methodology. Among the 13 different dimensions of the Radar this article relies upon the Presence dimension and its relation with the inherent scenario to SME businesses in Brazil. The understanding of Presence is focused over the SME companies commercial areas (sales) and the subjacent

structure linked to this distribution matrix (POS and Sales Channels) of their products or/and services.

Keywords: Innovation. Entrepreneurship. Commerce. Sales. Positioning.

1. Introdução

Entende-se empresa como uma entidade jurídica formada por pessoas físicas e que trabalham com foco em obter fins lucrativos. E nessa lógica empresarial, dois fatores são impreteríveis para manter a sustentabilidade econômica do negócio, sendo eles: a eficiência e a eficácia nas vendas dos produtos produzidos e fabricados pela organização e/ou dos serviços prestados, além de uma gestão efetiva – adequada ao ramo de atuação sua atuação estratégica.

Portanto, é de suma importância que toda empresa (em especial a de pequeno porte), inserida no cenário econômico atual possua e gerencie com grande atenção uma área comercial, formada por pessoas (sejam eles sócios da empresa ou colaborador contratado) capacitadas e competentes para realizar os objetivos que lhe seja inerente (comercializar os produtos/serviços).

A ação efetiva da área comercial de uma empresa pode trazer diversos benefícios diretos, além dos ganhos financeiros e econômicos. Uma área comercial bem estruturada, oxigena a organização com informações do mercado, pois traz informação constante – referente às necessidades e satisfação dos clientes, dados empíricos referentes a outros nichos e segmentos de mercado, referências de tendências e oportunidades de criar novas soluções (complementares ao negócio central), além de sinais de mudanças macroambientais (Políticos, Econômicos, Socioculturais e Tecnológicos).

Como parâmetro de diagnóstico dessas e outras questões (dimensões) é realizada uma análise dos dados colhidos através da metodologia chamada Radar da Inovação, desenvolvida pela Universidade de Kellogg (localizada em [Evanston, Illinois, EUA](#)) e adaptado ao cenário local pela Bachmann & Associados e adotada pelo SEBRAE/ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas para uso no Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), a fim de parametrizar e medir o grau de inovação das pequenas empresas.

O Radar da Inovação é formado por treze dimensões: Dimensão Oferta, Dimensão Plataforma, Dimensão Marca, Dimensão Clientes, Dimensão Soluções, Dimensão Relacionamento, Dimensão Agregação de Valor,

Dimensão Processos, Dimensão Organização, Dimensão Cadeia de Fornecimento, Dimensão Presença, Dimensão Rede, Dimensão Ambiente Inovadora.

E tem a seguinte representação gráfica:



Dessa forma, a dimensão definida para este artigo foi a *Presença*. O que despertou o interesse por este foco foi à observação da rotina diária das empresas atendidas e a constatação de que a sua grande maioria (em torno de 90%) não possui uma área comercial formatada e ativa, responsável em prospectar novos clientes e a de relacionar-se e gerenciar a carteira de clientes já atendidos pela organização. Como para todo estudo é necessário um grupo de empresas com características semelhantes, as respectivas empresas escolhidas são do ramo metalúrgico, e possuem uma estrutura (média) de recursos humanos de 10 (dez) colaboradores/ funcionários.

Foi referenciado com maior atenção o item 32 do Radar da Inovação – que analisa as empresas sobre as seguintes questões: “Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros.”, “Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.”, “Nos últimos 3 anos, a empresa não criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.” e no item 33 que questiona: “Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu relação com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos em novos mercados.”, “Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu relação com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos.”, “Nos últimos 3 anos, a empresa não estabeleceu novas relações com

distribuidores/representantes para a venda de seus produtos.”, parametrizando assim o grau de atenção que o empresário/gestor tem dado a esta área (dimensão) na sua rotina diária de trabalho (mais especificamente nos últimos 3 anos).

Dessa forma, este artigo visa desconstruir diversos pontos que convergem para o cenário atual específico da dimensão Presença e visa também contribuir com referências técnicas (teóricas e também obtidas na prática), na tentativa de elucidar alguns possíveis caminhos a serem seguidos. Este artigo segue a seguinte estrutura: Introdução, Referencial Histórico, Solução Proposta, Metodologia, Análise de Dados, Conclusão e Agradecimentos.

2. Referencial Histórico

2.1. Formação do Mercado

O mercado do setor metalúrgico da Região Metropolitana de Campinas/SP começou a ganhar sua forma balizar a partir da instalação de empresas multinacionais e da fundação de empresas nacionais. Dentre as grandes formadoras de mão de obra para o mercado nacional, duas ganham destaque, sendo a primeira delas a multinacional alemã Robert Bosch e a outra a indústria brasileira Romi S/A. A primeira se instalou na região metropolitana de Campinas no ano de 1954 e a segunda foi fundada na cidade de Santa Barbara D'Oeste em 1956, sendo seguida por outras grandes indústrias, como a GE, Dako, Singer, Schlumberger e a Cobrasma.

Logicamente, uma cadeia de produtiva é formada por diversas empresas que trabalham com focos diferentes – e ao mesmo tempo complementares (incluem-se fornecedores de matéria prima, insumos para as operações, máquinas e equipamentos). Não existe “ramo metalúrgico” constituído somente por empresas de ferramentaria, usinagem e estamparia. Existe toda uma gama de operações de beneficiamento que dão sequencia as operações de desbaste, e que visam proteger (tratamento de superfície) e tornar o produto durável por vários anos (tratamento térmico).

Em meados dos anos 90, uma megatendência administrativa chegou até o Brasil, com a proposta de diminuir os riscos do negócio, melhorar o foco da organização e conseqüentemente horizontalizarem as operações industriais. Foi a chamada “terceirização” que se vê vigente até os dias atuais. Sendo assim, diversas operações que eram efetuadas internamente foram desligadas e a empresa passou a adquirir produtos de novas empresas que

se formavam até mesmo a partir da mão de obra dos colaboradores formados internamente. Essa foi uma grande oportunidade de funcionários se tornarem empresários contando até mesmo com a garantia de fidelidade no fornecimento dos produtos para a própria empresa que o havia empregado até o momento.

Empresário esse puramente técnico, com grande expertise e know-how na produção metalúrgica e com amplo conhecimento no manuseio de máquinas e equipamentos de altíssima complexidade. É sabido que uma empresa deve ser gerenciada em diversas frentes, incluindo a gestão administrativa, financeira, comercial de recursos humanos. Também é de nosso conhecimento que muitos desses empresários ainda estão no mercado, fazendo uso dessas mesmas competências adquiridas e aperfeiçoadas no passado. Sendo assim este empresário ainda possui diversas deficiências e foco distorcido da realidade.

Nesse sentido, os especialistas em administração e mercado afirmam que no Brasil existem grupos de empresas com três orientações (focos) distintos, sendo eles:

- Foco na produção: seguem a lógica de quem produz, e não a de quem efetivamente paga e consome. É como se as empresas fabricassem produtos e serviços para si, e não para um público externo específico. A ênfase está na qualidade, nos aspectos técnicos, na melhoria dos processos de produção e no controle de custos.
- Foco nas vendas: privilegia o uso dos instrumentos de promoção – propaganda, publicidade, *merchandising*, venda pessoal – com o objetivo de alavancar os resultados em curto prazo, persuadindo ou mesmo pressionando o consumidor. Em longo prazo, uma empresa orientada para vendas pode gerar insatisfação, frustrando seus clientes.
- Foco em marketing: a orientação para o marketing traduz uma visão de negócios focada na antecipação e no atendimento das demandas, expectativas e necessidades do consumidor em longo prazo. A gestão de marketing ainda está longe de ser uma realidade na maioria das empresas brasileiras, apesar da retórica e do uso parcial de seus instrumentos e técnicas.

A gestão com foco em marketing ainda está longe de ser uma realidade na maioria das empresas brasileiras, apesar da retórica e do uso parcial de seus instrumentos e técnicas (MADRUGA, CHI, SIMÕES e TEIXEIRA, 2006).

Com o foco predominantemente em produção, naturalmente a empresa deixa de antever tendências, entender o mercado e, conseqüentemente, deixa de ser competitiva perante os seus concorrentes que inovaram e buscaram novos referenciais. A empresa com seus respectivos produtos e serviços deixa de agregar valor ao negócio. Sem uma área comercial com foco para ser o elo da organização com o mercado, a empresa não consegue assimilar as mudanças da demanda e corre, assim, sérios riscos de perder volume de vendas – o que comprometerá a sua sustentabilidade financeira. Uma organização que mantém seu foco no mercado (marketing) consegue agregar valor nos seus produtos e principalmente torna-los perceptíveis (comunicá-los) aos clientes, gerando: satisfação dos consumidores, aumento do apelo comercial (de venda do produto) e diminuindo o ciclo de recompra dos mesmos (DI SERIO e VASCONCELLOS, 2009).

2.2. Integração das competências

A área de vendas de modo geral também evoluiu com as mudanças do mercado e as exigências intrínsecas da competição entre os diferentes *players*, e como diversas outras áreas da gestão empresarial, também passou por um processo de profissionalização. O responsável pelas vendas de uma empresa ganhou uma nova denominação, passando a ser chamado de “consultor de vendas”. O contexto atual exige não só a venda, mas sim uma venda consciente (que inclui o atendimento de uma necessidade, ou oferecimento de uma solução para o cliente). O consultor de vendas precisa entender a demanda, a necessidade real do cliente potencial para que ele possa indicar o produto e/ou serviço mais adequado. Atualmente, não se vende mais um produto – e sim uma solução.

Um profissional de vendas hoje deve congrega em si duas competências principais: A primeira delas trata da competência técnica – neste caso em específico o conhecimento nos processos metalúrgicos, a estrutura tecnológica (equipamentos), a versatilidade e o desempenho das máquinas, e a amplitude de aplicação dos produtos desenvolvidos pela empresa. E a segunda destas competências é a inteligência comercial – com as suas técnicas de negociação, a desenvoltura na condução do diálogo, a perspicácia na reversão de objeções e a pré-disposição e facilidade em relacionar-se com diversos públicos e estratos sociais. Sem esquecer-se da paciência e da capacidade de superar rejeições constantes. A grande maioria das pessoas não demonstra interesse por esta área de trabalho, pois possui

uma visão um pouco imatura de todo o processo comercial, além de não ter interesse em trabalhar numa área que é medida de forma direta e mensal (através dos resultados de vendas), e o receio em ser rejeitado ao oferecer um produto ou na tentativa de conseguir agendar uma visita ou uma reunião.

No mercado, em geral, existe muita oferta de perfis antagônicos (polarizados nos extremos). Com pouca procura, é fácil encontrar profissionais de perfil muito técnico, analítico e muitas vezes introvertido, enquanto outros que fazem um contraponto – pois gostam de relacionar-se com pessoas, são dinâmicos, comunicativos e muitas vezes extrovertidos.

Dentro desta realidade enumero as dificuldades reais encontradas nestas respectivas empresas atendidas pelo Programa ALI:

- Dificuldade de localizar pessoas com o perfil adequado;
- Falta de conhecimento e expertise para criar e gerenciar área comercial interna;
- Desconhecimento do processo de vendas (rotina e ciclo de vendas);
- Descrédito (preconceito) com a classe de vendedores e representantes comerciais;
- Profissionais experientes com foco em comércio e não em indústria e serviços;
- Limitações para reagir (sair da inércia e estagnação emocional);

Se juntam a essas dificuldades, a escassez de cursos e treinamentos de negociação e vendas, a rápida mudança de demanda do mercado, a escassez de tempo para focar no estratégico e o advento da internet que interferiu nos modelos de negócios, nas relações sociais e também comerciais.

2.3. Novos caminhos

Como toda mudança em qualquer cenário mercadológico gera restrições, traz consigo também muitas oportunidades. E isso não deixa de ser diferente com a área comercial da empresa. Uma empresa moderna e atualizada tem plena consciência das possibilidades que o seu negócio pode alcançar a curto, médio e longo prazos e principalmente, sabe como se deve chegar até o cliente de forma prática, ágil e com o menor desgaste possível. Dentre as ações nas quais uma empresa metalúrgica pode readaptar-se (com objetivo comercial), está seguir conforme as possíveis recomendações de comportamento:

- **Empresário vendedor:** Frente à escassez de mão de obra especializada no mercado, e os altos investimentos necessários visando à formação de um novo profissional, uma solução acessível é tornar o próprio empresário o vendedor de sua empresa. Como a área de vendas é uma área delicada e que requer atenção nada como colocar o próprio gestor do negócio para ter contato direto com o cliente e com o mercado. Logicamente que esta postura deve ser seguida de capacitações especializadas (como os cursos da empresa Dale Carnegie, especializados em vendas) e a participação no Empretec do SEBRAE, que trabalhará a inteligência emocional do empresário;

- **Blog (marketing de conteúdo):** O conhecimento hoje deve estar na rede, no mundo. Toda empresa moderna trabalha com um blog – este é o espaço onde o empresário e a empresa pode demonstrar ao mercado, que dominam o ramo em que atua. Além de agregar valor ao seu negócio (pois você vai disponibilizar informações técnicas no seu blog e vai mostrar ao seu cliente potencial que tem interesse em disponibilizar informações a ele de forma desinteressada), e qualificar (doutriná-lo com relação às melhores práticas de trabalho, esclarecimentos sobre potencialidades e limitações da sua estrutura, e, finalmente, demonstrar que a empresa é acessível e transparente) para o seu cliente atual e potencial;

1. **SEO (otimização de site):** Com técnicas de otimização SEO (Search Engine Optimization), o empresário se tornará “achável” na internet. Se é muito comum se deparar com empresas que nem um site institucional básico possuem, são poucas as empresas que trabalham com um site otimizado. Com essa nova diretriz, a empresa fica mais fácil de ser localizada por clientes potenciais – até que trabalham na mesma região, mas que até o momento desconheciam a sua existência.

1. **Divulgação online:** Atualmente, por exemplo, o Google disponibiliza a compra de créditos pré-pagos para que as micro e pequenas empresas possam divulgar a sua empresa e os seus produtos na internet. Com um relativo baixo investimento é possível manter a empresa atrelada a palavras-chave específicas da empresa. Esta é uma revolução no marketing das pequenas empresas, uma vez que no passado as mesmas dependiam das

mídias convencionais (TV, rádio, outdoor, revista e jornal) – quase todas inacessíveis, pois requerem, geralmente, um alto valor de investimento.

a. Relacionamento: Toda relação comercial também é uma relação de confiança. Amizade e contato com outros empresários geram relações afetivas e conseqüentemente indicações de novos negócios. Existem hoje diversos grupos sociais e empresariais, formados por empresários e por pessoas de interesse em comum, entre eles ganham destaque: as associações comerciais e industriais (cada cidade geralmente possui alguma), as entidades de classe (no caso da indústria, ligadas em linha com a CNI), além dos clubes: Rotary, o Lions, o BNI Brasil e entidade filantrópica Maçonaria.

a. Representantes: Independente do produto fabricado ou do serviço prestado, existe uma rede de representantes autônomos espalhados por todo o Brasil. Geralmente são representantes de outras empresas e que tem interesse em ampliar a sua carteira comercial com produtos e serviços que complementem o seu trabalho – e que possam aumentar as suas vendas mensais (com o aumento do ticket de compra dos seus clientes). O benefício é que por serem autônomos, não existem os riscos e passivos inerentes a uma contratação no regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Todas essas ações visam a ampliação do nível de contato da empresa com o mercado, além de ampliar as chances de gerar novos negócios. Todas elas estão acessíveis às empresas atendidas pelo SEBRAE e são ações de sucesso em empresas que atuam em outros mercados.

3. Solução Proposta

As perguntas mais comuns levantadas por empresários sobre do futuro do seu negócio são: “Como fazer com que minha empresa cresça continuamente?”, “Como enfrentar as crises?”, “Como manter a minha empresa no mercado?”. Há uma – provável única resposta para essas questões: através da inovação. As empresas já tem executado um extraordinário trabalho em busca da redução de custos e do aumento da produtividade e da qualidade. Mas como uma empresa pode se diferenciar das outras, se todas estão utilizando as mesmas técnicas? Novamente, a resposta é: através da inovação (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Segundo o Manual de Oslo existem quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas:

- inovação de produto,
- inovação de processo,
- inovação organizacionais e
- inovação de marketing.

As inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.

As inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.

As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como: mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no “design” do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

4. Metodologia

Para escrever o presente artigo, foi adotado o uso de diversas referências bibliográficas, além da coleta de dados adicionais através de periódicos, tais como revistas, sites e teses já publicadas.

Em complemento foram utilizadas as informações coletadas empiricamente na rotina de trabalho como Agente Local de Inovação (ALI) – através dos resultados dos diagnósticos da metodologia chamada Radar da Inovação, desenvolvida pela Universidade de Kellogg (localizada em [Evanston, Illinois, EUA](#)) e adaptado ao cenário nacional pela Bachmann & Associados, que foi adotada pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas para uso exclusivo no Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), realizado em parceria com o CNPq – Conselho Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico – que tem o objetivo de medir o grau e inovação nas pequenas empresas atendidas pelo Programa.

Como parâmetro para este artigo, foi utilizado o resultado da dimensão Presença de 12 empresas de pequeno porte atuantes no setor industriário e de prestação de serviços metalúrgicos, localizados na cidade de Campinas, Valinhos e Vinhedo.

Os dados aqui expostos neste artigo, servem apenas para embasar o tema analisado no decorrer do texto, portanto fica claro que em uma amostragem maior podem ocorrer variações de resultados e nas suas respectivas conclusões.

5. Análise de Dados

De todas as empresas atendidas até o momento pelo Programa ALI, o artigo refere-se as questões relacionadas à dimensão Presença e que analisam as empresas sobre as seguintes questões: “Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros.”, “Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.”, “Nos últimos 3 anos, a empresa não criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.” e no item 33 que questiona: “Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu relação com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos em novos mercados.”, “Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu relação com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos.”, “Nos últimos 3 anos, a empresa não estabeleceu novas relações com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos.”.

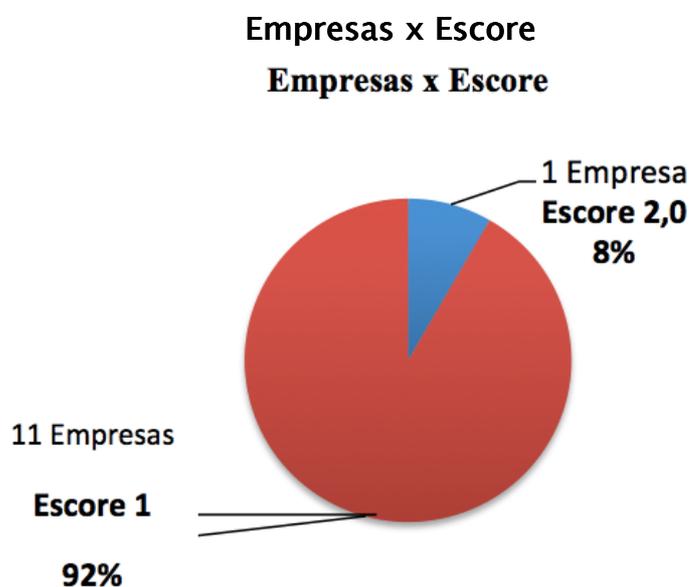
Como parâmetro foi relacionado no quadro abaixo as informações de 12 empresas metalúrgicas (com estruturas e recursos similares) que atuam nas cidades de Campinas, Valinhos e Vinhedo. Após inserir as respectivas informações no sistema geraram-se os radares com os seguintes resultados (Escore):

Quadro 1

Empresas	Escore
Empresa 1	1,0
Empresa 2	2,0
Empresa 3	1,0
Empresa 4	1,0
Empresa 5	1,0
Empresa 6	1,0
Empresa 7	1,0
Empresa 8	1,0
Empresa 9	1,0
Empresa 10	1,0
Empresa 11	1,0
Empresa 12	1,0

Como se pode ver no quadro, foram apresentadas 12 empresas que possuem uma postura comercial e foi claramente evidenciado no resultado do Radar da Inovação.

As mesmas informações são representadas no gráfico “Empresas x Escore – Quadro 2”, logo abaixo:



Quadro 2

Todas as empresas possuem uma estrutura capaz de absorver as soluções propostas neste artigo. Mesmo com os canais de venda e distribuição restritos e da atrofia na área de vendas (não possuem um profissional

responsável pelas vendas da empresa), todas elas tem condições de inovar e possuem uma boa estrutura financeira, tecnológica e de recursos humanos necessárias para implementar as mesmas e, com isso, obter bons resultados.

6. Conclusão

Cada empresa possui uma estrutura e uma visão de mercado única, todas elas embasadas na perspectiva dos seus respectivos empresários e que as limitações das pequenas empresas nacionais também são consideráveis e devem ser sempre levadas em consideração. É compreensível que cada empresa, mesmo sendo do ramo metalúrgico, trabalha em nichos e segmentos diferentes e com isso tem o desafio de gerenciar toda a complexidade desses respectivos mercados.

Mesmo com nuances e detalhes que são diferentes entre um mercado e outro, existem algumas questões estruturais que são comuns a todas as empresas, independentemente do seu mercado, modelo de negócio ou país que a mesma está inserida. Toda empresa para obter sucesso e manter-se no mercado deve vender (que é por onde entram suas receitas) e deve administrar (que é gerenciar e aperfeiçoar o uso dos recursos financeiros, tecnológicos, administrativos, estratégicos e de recursos humanos). Vendas e administração são áreas estratégicas, vitais para o negócio e devem ser trabalhadas de forma integrada.

A realidade diária dessas empresas – atendidas pelo Programa ALI, demonstra uma clara inadequação com relação as práticas modernas de gestão e comercial explicita a real necessidade de uma intervenção, visando diminuir os riscos de falência do negócio.

Obviamente que, se as respectivas empresas estão há tanto tempo no mercado, usufruindo de clientes que foram indicados por outros clientes e parceiros, elas possuem um produto de qualidade (que atende as necessidades do mercado) e também trabalham com práticas “bem sucedidas” de gestão (se as mesmas não tivessem competência, não estariam, ainda, no mercado).

É sabido também que se o empresário continuar a atuar da forma que faz até o momento, ele obterá, possivelmente, sempre os mesmos resultados. Sendo assim, qualquer pequeno movimento que se faça na área comercial, a fim de ampliar as relações comerciais (pontos de venda, distribuição e representantes), possibilitará, naturalmente, a atração de novas demandas para a empresa. Cada empresa deve implementar as estratégias e as ações

que estiverem de acordo com os seus objetivos gerais e que naturalmente possam ser custeadas (financeiramente) por ela.

Diversas outras empresas de outros ramos de negócio já fazem uso das práticas sugeridas neste artigo e usufruem de bons resultados, sendo assim, as empresas metalúrgicas também podem fazer uso das mesmas práticas ou de ações similares.

Sendo assim o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas com a sua visão e missão estratégica é o parceiro mais adequado para as empresas descritas neste artigo – e de todas as micro e pequenas empresas do Brasil, que visam inovar e buscar novos resultados e sustentabilidade econômica e financeira.

Agradecimentos

Agradeço ao SEBRAE e ao CNPq pela oportunidade de conhecer de perto a realidade da pequena empresa brasileira. Processo enriquecedor tanto da perspectiva teórica quanto prática. Sem dúvida alguma é uma oportunidade única e de muito aprendizado. Agradeço também a capacitação com seus professores e a contínua pró-atividade da minha gestora direta Carla Eliza Pontes Cozer Stoltenborg.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2010.

CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. Gestão da Inovação na prática – Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

FELIPINI, Dailton. Google Top 10 – Como colocar seu site ou blog na primeira página do Google. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MADRUGA, Roberto Pessoa. Administração de Marketing no mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul. Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, Henry. Sáfari de Estratégia. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OCDE/EUROSTAT. Manual de Oslo. 3ª. Edição, (tradução FINEP), 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Prática. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Eduardo. O preço de todas as coisas – Por que pagamos o que pagamos. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Estratégia e Competitividade Empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

Avaliação do grau de inovação em processos produtivos de indústrias moveleiras do APL de Arapongas

Autor: Marcos Scarpelli
Orientadora: Joselia Teixeira

RESUMO

O presente estudo consiste de uma caracterização do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Arapongas, no Paraná, bem com o de uma análise dos processos produtivos de 35 indústrias moveleiras atendidas pelo Agente Local de Inovação – ALI/SEBRAE. A análise se deu através da mensuração do grau de inovação geral e do grau de inovação na dimensão processos utilizando-se a metodologia do Radar da Inovação. Foram avaliados os 6 itens integrantes da dimensão processos, sendo eles: Melhoria de Processos, Sistemas de Gestão, Certificação, Software de Gestão, Aspectos Ambientais e Gestão de Resíduos. Este estudo mostrou que 77,1% das empresas melhoraram seus processos adquirindo ou alugando equipamentos. Nenhuma empresa adotou um sistema de gestão e de certificação. Apenas 37,1% adotaram software de gestão integrado e 22,8% modificaram algum insumo ou processo devido a aspectos ambientais, 42,8% das empresas alteraram a destinação de seus resíduos visando menor impacto ambiental. O grau médio de inovação geral foi de 2,16 e o grau médio de inovação na dimensão processos foi de 1,66. Sendo que o grau máximo de inovação é igual a 5,0, concluiu-se que as empresas são pouco ou nada inovadoras. O APL de móveis de Arapongas é composto majoritariamente por pequenas empresas, as quais possuem processos produtivos bastante diversificados entre si. A inovação em processos permite ganhos em produtividade e qualidade, melhoria no fluxo de informações dentro da empresa, maior eficiência no atendimento das necessidades dos clientes, redução de desperdícios e impactos ambientais, o que torna a empresa mais sustentável e competitiva no mercado.

Palavras-chave: APL de Móveis de Arapongas. Agente Local de Inovação. Radar da Inovação. Mensuração. Processos.

ABSTRACT

This study consists a characterization of the Arapongas Local Productive Arrangement, in Paraná, as well as a processes production analysis of 35 furniture industries served by Local Agent of Innovation – ALI/SEBRAE. This analysis was done through the mensuration of broad degree of innovation and the degree of innovation in the process dimension using the methodology Radar of Innovation. Were checked the 6 items belong of process dimension, which are: Processes Improvement, Management Systems, Certification, Management Software, Environmental Aspects and Waste Management. This study showed that 77,1% of companies improved their processes acquiring or renting equipments. Any company adopted a management system and certification. Only 37,1% adopted a integrated management software and 22,8% modified some input or process due to environmental aspects, 42,8% of companies changed the allocation of their wastes aiming lower environmental impact. The average innovation degree was 1,66. Being that the maximum degree of innovation is equal to 5,0, concludes that companies are little or nothing innovative. The APL of furniture of Arapongas consists mainly of small companies, which have productive processes well diversified between themselves. The innovation in processes allow gains in productivity and quality, improvement the flow of information inside the company, more efficiency in meeting the needs of customers, reduction of waste and environmental impacts, which makes the company more sustainable and competitive on the market.

Keywords: APL of Forniture of Arapongas. Local Agent of Innovation. Radar of Innovation. Mensuration. Processes.

1. Introdução

O Programa Agentes Locais de Inovação tem como objetivos levar, de forma continuada, a inovação e a sua gestão para as pequenas empresas e sensibilizar empreendedores e empresários sobre a importância de inovar, rotineiramente, como uma estratégia para crescer. Ou seja, implantando a cultura de inovação nas pequenas empresas (SEBRAE, 2013).

O programa oferece propostas de inovação nas áreas de gestão organizacional, marketing, processos e produtos de acordo com a necessidade de cada empreendimento, através do plano de ação. O atendimento às pequenas empresas é realizado por até dois anos, e não

demanda custos para a empresa. A empresa poderá vir a arcar com algum custo somente com os provedores de solução, quando da realização dos ajustes necessários na estrutura da empresa.

No Paraná existem 60 Agentes Locais de Inovação, distribuídos em 5 regionais. A regional norte do estado possui 12 ALIs que atuam nos setores de comércio varejista, móveis, software, agroindústria, metal mecânica, vestuário, saúde, turismo e construção civil. Cada ALI deve atender 60 empresas no seu setor de atuação.

O setor moveleiro da regional norte do Paraná abrange o Arranjo Produtivo Local de Móveis de Arapongas, considerado como o segundo maior polo moveleiro do Brasil. O APL de Móveis da região de Arapongas/PR inclui além de Arapongas, as cidades de Apucarana, Rolândia, Sabáudia e Cambé. Segundo dados do Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas, somente no município existem 163 indústrias moveleiras, as quais geram 14.343 postos de trabalho diretos e indiretos. A participação das indústrias moveleiras no PIB de Arapongas corresponde a 67,31%. O faturamento bruto destas indústrias em 2011 foi de R\$ 1,36 bilhão (SIMA, 2013).

Atualmente, o APL conta com mais de 270 empresas moveleiras, e uma população de 382.745 habitantes. O foco do APL de móveis é atender o mercado interno, principalmente os estados do Paraná, São Paulo, e estados do Nordeste. Entretanto as exportações do APL vêm aumentando nos últimos anos, atingindo US\$ 103 milhões em 2011. A produção atende países como Argentina, Estados Unidos, França, Espanha, Peru, México, entre outros.

As empresas participantes do Programa ALI situam-se em todas as cidades do APL de Móveis de Arapongas, e também na cidade de Londrina. São indústrias moveleiras especializadas nos mais variados tipos de móveis. Os processos produtivos destas indústrias são diversificados, pois dependem do tipo de matéria prima utilizada e do produto a ser fabricado. São caracterizados pelo uso intensivo da mão de obra e pela baixa implementação de tecnologias.

A caracterização do setor moveleiro de Arapongas permite visualizar qual a atual situação dos processos produtivos das indústrias o que possibilita na identificação de oportunidades de inovações que podem ser implantadas para otimização de tais processos, podendo também, determinar: como as inovações na dimensão processos podem contribuir para o setor moveleiro no APL de Arapongas?

O objetivo do presente trabalho é apresentar as características gerais do APL de móveis de Arapongas, bem como avaliar os processos produtivos das indústrias moveleiras atendidas pelo Agente Local de Inovação. Como hipótese tem-se que o radar detectará que a inovação em processos é pouco praticada pelas empresas em análise. A metodologia utilizada será o radar da inovação.

Para tanto, o artigo está composto pela presente introdução, na revisão da literatura será apresentado o Programa ALI e as teorias que envolvem processos e a inovação, bem como a metodologia utilizada, os resultados e discussão apresentando um diagnóstico das dimensões do radar da inovação, finalizando encontram-se as conclusões.

2. Revisão da Literatura

2.1. O Programa Agentes Locais de Inovação – ALI

De acordo com o Manual de Oslo, uma inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2004).

Considerando que a inovação é atualmente um dos caminhos inquestionáveis para o futuro de uma empresa, independentemente do ramo de atividade e tamanho, o SEBRAE, em parceria com o CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), criou o programa ALI, que oferece às pequenas empresas do estado do Paraná uma assessoria especializada e gratuita para o desenvolvimento de inovações tecnológicas em produtos, processos, marketing e organizacional nos setores da Indústria, Comércio e Serviços (SEBRAE, 2013).

O programa ALI é composto de algumas etapas. A primeira etapa, chamada de Sensibilização é onde ocorre o primeiro contato da empresa com o Programa. Por ser um programa Ativo, o agente dirige-se até a empresa e apresenta as características e metodologias do Programa, conceitos sobre inovação, e os benefícios que ele pode trazer à empresa. Em seguida ocorre a Adesão, onde o empresário e o agente local de inovação firmam o termo de compromisso, dando início aos trabalhos. O diagnóstico empresarial e o radar da inovação são aplicados em seguida com o intuito de identificar o

atual grau de inovação da empresa, bem como os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades de inovações para a empresa.

A partir do diagnóstico inicial, o agente elabora um plano de trabalho com ações de inovações nas áreas de gestão organizacional, marketing, processos e produtos de acordo com a necessidade da empresa. O plano de trabalho, o diagnóstico empresarial e o radar da inovação passam por análise do consultor sênior designado pelo SEBRAE e pelo gestor de projetos também do SEBRAE. Estes dois profissionais são específicos do setor de atuação do agente local de inovação.

Por fim, o plano de ação é entregue à empresa. Esta etapa é denominada de Devolutiva. A partir daí a empresa fica responsável por executar as ações de inovações apresentadas pelo agente, e este realiza o acompanhamento da execução destas ações, levando informações e aproximando a empresa dos provedores de soluções para pequenas empresas. Por ser um programa continuado, o acompanhamento pode ser realizado por até dois anos.

2.2. Setor Moveleiro Brasileiro e Arranjos Produtivos Locais (APLs)

De acordo com a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul – Movergs (2012) existe 16,5 mil indústrias moveleiras em todo o país, as quais geram 307,6 mil postos de trabalhos diretos e indiretos. A produtividade destas indústrias foi de 462 milhões de peças em 2012, o que gerou R\$31,1 bilhões, sendo US\$ 743 milhões obtidos com exportação. O total de investimentos realizados por estas empresas no ano de 2012 foi de R\$ 1,1 Bilhão. O faturamento do setor aumentou 138% nos últimos 10 anos e o aumento nas exportações foi de 55% neste mesmo período.

O estado de São Paulo é o que mais concentra indústrias moveleiras, e a região sul detém os maiores polos produtores/exportadores do Brasil. No Paraná destacam-se os polos moveleiros de Arapongas, região Metropolitana de Curitiba, Londrina, Cascavel e Francisco Beltrão.

De acordo com SEBRAE (2013), os APLs são aglomerações de empresas com o mesmo foco produtivo, localizadas em um mesmo espaço geográfico. As empresas integrantes de um APL mantêm vínculos de interação, cooperação, articulação e aprendizagem entre si, e que recebem apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, sindicatos, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

O APL de Móveis de Arapongas foi criado em 2005, sendo composto pelas cidades de Arapongas, Apucarana, Rolândia, Sabáudia e Cambé. A tabela 1 apresenta o número de indústrias moveleiras comparado ao total de indústrias por cidade integrante do APL, mais a cidade de Londrina.

Tabela 1 – Indústrias moveleiras em relação ao total de indústrias

	Indústrias Moveleiras	Total de Indústrias	% Ind. Moveleiras / Total de Ind.
Arapongas	174	524	33,2
Apucarana	41	992	4,1
Cambé	57	456	12,5
Rolândia	39	279	14
Sabáudia	14	58	24,1
Londrina	169	1669	10,1

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (2011).

Segundo dados do SIMA (2012), a cada 100 móveis fabricados no Brasil, 10 tem origem em Arapongas. O consumo médio de chapas de madeira reconstituída no pólo moveleiro de Arapongas é de 1.267.604 m³/ano.

O público consumidor dos móveis produzidos no APL de Arapongas é constituído principalmente por indivíduos de baixo poder aquisitivo, classes C e D, que adquirem 92% da produção do setor. A classe B representa 7% dos produtos adquiridos e apenas 1% dos móveis é comercializado com indivíduos da classe A (SIMA, 2005).

A tabela 2 apresenta os valores de faturamento e de exportações do APL de móveis de Arapongas, nos últimos 5 anos, segundo dados SIMA.

Tabela 2 – Faturamento e Exportações do APL de Móveis de 2008 à 2012

Ano	Faturamento em milhões de R\$	Exportações em milhões de US\$
2008	1125	75,21
2009	1180	64,68
2010	1235	88,80
2011	1356	104,41
2012	1403	107,04

Fonte: SIMA (2012).

O SEBRAE utiliza o critério de classificação do porte das empresas por número de colaboradores, estabelecido pelo IBGE, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. Esta classificação é feita da seguinte

maneira: considera-se como micro, empresas com até 19 colaboradores, pequena de 20 a 99, média de 100 a 499 e grande com mais de 500 colaboradores. Outro modo de classificação se dá pelo faturamento anual da empresa: até R\$360.000,00/ano considera-se como micro empresa, de R\$360.000,00 a R\$3.600.000,00/ano como pequena e acima de R\$3.600.000,00/ano como média e grande empresa (SEBRAE, 2013).

A tabela 3 apresenta o número de indústrias moveleiras pela quantidade de colaboradores, por cidade do APL, mais a cidade de Londrina.

Tabela 3 – Número de indústrias de acordo com a quantidade de colaboradores.

	Número de Funcionários				Total
	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	Acima de 499	
Arapongas	100	37	33	4	174
Apucarana	38	3	0	0	41
Cambé	51	6	0	0	57
Rolândia	27	9	3	0	39
Sabáudia	8	6	0	0	14
Londrina	155	11	3	3	169

Fonte: MTE (2011).

2.3. Processos

De acordo com Bachmann (2010), processos são sequências de tarefas ou atividades que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado.

Para Mikos (2012) todo grupo de atividades que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser chamado de processo. Estes conceitos enfatizam que a ideia central de um processo é a transformação. Para as atividades internas integrantes de um sistema de produção, o insumo (entrada) de um processo é geralmente produto (saída) de outro, ou seja, processos de produção normalmente são planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor. O objetivo da busca pela qualidade é a melhoria da produtividade, proporcionando maior competitividade à empresa, garantindo sua sobrevivência e impulsionando seu crescimento, por isso a importância da análise crítica dos processos.

Segundo Ferreira et. al (2008), a indústria moveleira pode ser subdividida em diferentes critérios, sendo eles: tipo de material predominante no processo produtivo; uso ao qual o produto se destina; forma organizacional utilizada

no processo produtivo; e design utilizado. Quanto à matéria-prima utilizada, destacam-se: móveis de madeira, que podem ser subdivididos em madeira maciça (nativa ou reflorestada) e painéis de madeira reconstituída; móveis de metal; móveis de plástico; e móveis estofados. Os usos ao qual o móvel se destina pode ser segregados em móveis residenciais, móveis para escritório e móveis institucionais. A organização do processo produtivo pode ser seriada ou sob encomenda. Já o design dos móveis pode ser predominantemente torneado ou retilíneo.

2.4. Grau de Inovação em Processos

Para a mensuração do grau de inovação dos processos produtivos das empresas atendidas pelo Programa ALI, foi utilizada a metodologia desenvolvida por Bachmann et al (2008). Ela avalia 13 diferentes dimensões, entre elas a dimensão Processos.

De acordo com Bachmann et al (2008), a dimensão processos é subdividida em 6 itens, os quais são numerados de 21 a 26 segundo a metodologia:

Item 21 – Melhoria dos Processos: São alterações que visam maior eficiência, qualidade, flexibilidade e um tempo de resposta menor. Estes resultados podem ser obtidos com soluções criadas internamente à empresa ou trazidas de fora (concorrentes, fornecedores, etc.).

Segundo Mikos (2012), as melhorias podem ser obtidas com pequenas inovações. Os desperdícios devem ser eliminados, toda a atividade ou componente que não agrega valor ao produto deve ser descartada, tanto em materiais, tempo energia ou força de trabalho. O processo deve ser sistematicamente questionado e o estoque sempre revisto. Mapear processos permite à empresa visualizar todas as atividades e assim atender melhor as necessidades e expectativas dos clientes.

Item 22 – Sistemas de Gestão: O avanço na qualidade da gestão começa pela efetiva implantação de algumas práticas e ferramentas, como o diagrama de Ishikawa, gerenciamento de projetos, Gestão da Qualidade total (GQT), Modelo de Excelência em Gestão (MEG), reengenharia, entre outros (BACHMANN, 2010).

Com base na ISO 9000/2008 as empresas devem estruturar sua gestão da qualidade. Todas as partes interessadas devem compor a gestão da qualidade, com foco no cliente. Este é o princípio da

qualidade total, ou seja, observar o que o cliente entende como qualidade para que assim a empresa possa oferecê-la (MIKOS, 2012).

Item 23 – Certificações de Produto e Processos: As certificações indicam que os processos são controlados e que os produtos têm qualidade uniforme. Assim, as inovações que venham a ser feitas encontrarão um ambiente propício. Além disso, a certificação dos produtos funciona como um endosso de qualidade junto aos clientes.

O sistema brasileiro de avaliação de conformidade possui diversas maneiras de atestar se determinado produto atende aos requisitos especificados nos regulamentos e normas técnicas. Tais ferramentas abrangem as certificações, inspeções, ensaios e etiquetagens, orientados por órgãos acreditados pelo Inmetro. As declarações de conformidade garantem que os produtos da empresa atendem aos requisitos normativos. Não é apenas o produto que é avaliado, mas também o sistema de gestão da qualidade da empresa, na maioria das vezes com base na norma NBR ISO 9001. (INMETRO, 2007 citado por MIKOS, 2012).

Item 24 – Softwares de Gestão: A simples adoção de algum software de gestão representa, na realidade das MPE, uma ação que pode ser tomada como inovadora. Dentre os softwares de apoio à gestão, os mais comuns são os usados para controle de ponto e folha de pagamento, ou da produção, como os de programação de manutenção, por exemplo.

Item 25 – Aspectos Ambientais: Os cuidados com o meio ambiente passaram a ser parte integrante dos processos de negócios. Assim, as empresas precisam efetuar mudanças nos processos ou insumos para reduzir o impacto ambiental de suas atividades. Isto pode ser feito adotando-se o Programa de Produção Mais Limpa (P+L).

O Sistema de Gestão Ambiental torna-se necessário para a empresa, pois, estabelece padrões e regras (operacionais, econômicas e administrativas) para se eliminar ou reduzir os impactos de sua atividade no meio ambiente (MIKOS, 2012).

Item 26 – Gestão de Resíduos: Embora o principal esforço das organizações deva ser no sentido de evitar a geração de resíduos, sua completa eliminação é muitas vezes impraticável. Uma forma de reduzir o descarte de resíduos é buscar novos usos para as sobras.

De acordo com o Manual de Oslo, inovação tecnológica de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes (OCDE, 2004).

3. Desenvolvimento

3.1. Procedimentos Metodológicos

A área de atuação do Agente Local de Inovação do setor moveleiro compreende a região norte do estado do Paraná. As cidades atendidas são as que integram o APL de móveis de Arapongas, sendo elas: Arapongas, Apucarana, Cambé, Rolândia e Sabáudia. A cidade de Londrina também é atendida pelo Programa ALI no setor de móveis.

São atendidas apenas indústrias moveleiras de pequeno porte, ou seja, faturamento de R\$360.000,00 à R\$3.600.000,00/ano, independente do número de colaboradores.

Para o presente estudo, foram avaliadas 35 indústrias moveleiras atendidas pelo ALI. Para a avaliação do atual grau de inovação dos Processos destas indústrias, utilizou-se a metodologia desenvolvida por Bachmann et. al (2008), denominada de Radar da Inovação. A mensuração inicial do grau de inovação de uma empresa é denominada de T0, e é representada por um gráfico no formato de radar.

A metodologia de Bachmann et. al (2008) para a mensuração do grau de inovação utiliza três escalas básicas, classificando as empresas em “Pouco ou nada inovadoras” recebendo escore igual a 1, “Inovadoras ocasionais” com escore igual a 3 e “Inovadoras sistêmicas”, com escore igual a 5.

As informações sobre os 6 itens da dimensão processos foram coletados em campo através de diagnósticos aplicados nas empresas. Estas informações foram utilizadas para o preenchimento de um questionário eletrônico, integrante da metodologia de Bachmann. Este questionário realiza os cálculos ponderando os escores nos 6 itens da dimensão processos gerando um único grau de inovação para esta dimensão. Com os dados obtidos em campo também foi possível determinar o grau de inovação geral (T0) das

empresas, e de todas as 13 diferentes dimensões integrantes da metodologia de Bachmann et. al (2008).

4. Resultados

4.1. Características do setor moveleiro

As 35 indústrias moveleiras atendidas pelo ALI foram subdividas segundo o critério de classificação de Ferreira et. al (2008). A tabela 4 apresenta esta subdivisão.

Tabela 4 – Empresas versus tipo de matéria prima predominante, uso ao qual o produto se destina, organização do processo produtivo e design.

Tipo de Matéria Prima	Nº de empresas	%
Madeira Maciça (Nativa ou Reflorestada)	3	8,57
Painéis de Madeira (MDF, MDP, Compensado, etc.)	20	57,14
Metal	1	2,86
Plástico	0	0,00
Estofados	11	31,43
Total	35	100
Uso ao qual se destina		
Residenciais	35	100
Móveis para escritório	0	0
Móveis Institucionais	0	0
Total	35	100
Organização do Processo Produtivo		
Seriados	19	54,28
Sob Encomenda	16	45,71
Total	35	100
Design		
Torneado	4	11,42
Retilíneo	31	88,57
Total	35	100

Fonte: Elaboração própria (2013).

A tabela 5 classifica as indústrias atendidas pelo ALI de acordo com a cidade e o número de colaboradores.

Tabela 5 – Número de indústrias de acordo com a quantidade de colaboradores.

	Número de colaboradores			
	De 1 a 4	De 5 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49
Arapongas	3	1	15	2
Apucarana	-	3	3	-
Cambé	1	-	4	-
Rolândia	-	-	-	-
Sabáudia	-	-	-	1
Londrina	-	1	1	-
Total	4	5	23	3

Fonte: Elaboração própria (2013).

4.2. Grau de inovação

O resultado da mensuração do grau de inovação (T0) nas 35 empresas atendidas pelo ALI é apresentado na tabela 6. As empresas foram numeradas de 1 a 35.

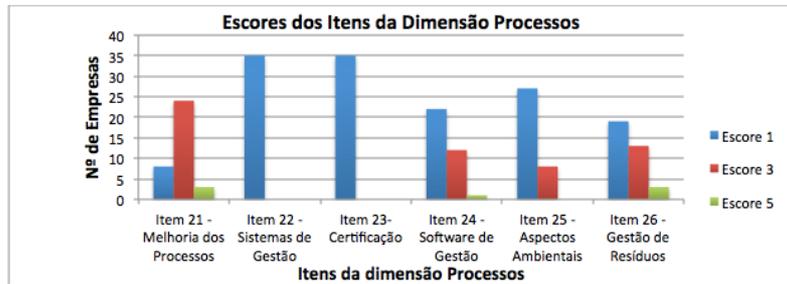
Tabela 6 – Grau de inovação na dimensão processos e grau de inovação geral (T0).

	Empresas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Grau Inovação Processos	1,7	1	1	1,7	1,7	1,3	1,3	1,7	2	2,7	1,3	1,3
Grau de Inovação geral (T0)	2,5	1,5	1,8	2	2,1	2	2,2	2,5	1,9	2,7	2,2	2,1
Tabela 6. Continuação												
	Empresas											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Grau Inovação Processos	1,7	1,3	2	1,3	2	1,3	2,7	2	2	1,3	1,3	1,7
Grau de Inovação geral (T0)	2,3	1,6	1,9	1,8	2,8	2	2,4	2,8	3	1,7	1,7	1,4
Tabela 6. Continuação												
	Empresas											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Grau Inovação Processos	1,3	1,3	2	1,7	1,3	2,3	2,7	1,3	1,7	1,3	5	
Grau de Inovação geral (T0)	2	2,3	2,5	1,7	1,4	2,9	2,7	2,5	2,2	2,3	2,5	

Fonte: Elaboração própria (2013).

A figura 1 apresenta os resultados da mensuração do grau de inovação levando-se em consideração os 6 itens da dimensão processos.

Figura 1 – Itens da dimensão processos e seus escores nas 35 empresas.



Fonte: Elaboração própria (2013).

A média do grau de inovação em processos nas 35 empresas é 1,66, numa escala que varia de 1,0 a 5,0. A média do grau de inovação geral (T0) considerando-se as 13 dimensões é 2,16.

A figura 2 apresenta a média do grau de inovação geral e a média do grau de inovação nas 13 dimensões, para as 35 empresas.

Figura 2 – Média do grau de inovação geral e nas 13 dimensões



Fonte: Elaboração própria (2013).

A figura 3 apresenta os valores máximos e mínimos do grau de inovação obtidos nas 35 empresas, para cada uma das dimensões.

Figura 3 – Valores máximos e mínimos do grau de inovação nas 13 dimensões



Fonte: Elaboração própria (2013).

5. Discussão

Observa-se, na tabela 4, que há predominância de indústrias que utilizam painéis de madeira como matéria prima para fabricação de seus produtos. Verifica-se também que 100% das empresas têm como foco o atendimento do mercado residencial. Há um equilíbrio entre o número de indústrias fabricantes de móveis em série e sob encomenda, entretanto o número de indústrias em série se sobressai em relação às indústrias sob encomenda. A maioria das indústrias fabrica produtos predominantemente retilíneos, ou seja, com linhas retas, utilizando pouco o design.

Verifica-se, na tabela 5, que a maioria das empresas possui até 19 colaboradores, sendo classificadas como micro empresas. Entretanto, o faturamento anual destas indústrias está acima de R\$360.000,00, o que as reclassifica como pequenas empresas. Apenas duas empresas possuem mais de 20 colaboradores, porém o faturamento anual não ultrapassa R\$3.600.000,00, mantendo sua classificação como pequena empresa.

Observa-se, na figura 1, que 77,1% das empresas adotaram nos últimos 3 anos alguma forma de melhorar seus processos, adquirindo ou alugando equipamentos diferentes dos usados anteriormente. Deste total, apenas três

empresas sistematicamente melhoram seus processos adquirindo novos equipamentos.

Nenhuma, das 35 empresas, adotou um sistema de gestão até o momento. O mesmo ocorre com o item certificação, em que não se verifica empresas com produtos ou processos certificados. Apenas 37,1% das empresas possuem um software de gestão administrativa ou de gestão da produção instalado, sendo que apenas uma destas empresas adotou este recurso para ganhar diferenciação. Somente 22,8% das empresas modificou algum insumo ou processo devido à aspectos ambientais.

Do total de empresas, 42,8% alterou a destinação de seus resíduos visando menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros, sendo que 13,3% destas empresas transformaram parte de seus resíduos em uma forma de gerar receitas.

Verifica-se também na figura 1, a predominância de empresas “Pouco ou nada inovadoras”, com exceção do item 21, no qual a maioria das empresas é considerada como “Inovadoras ocasionais”.

Observa-se, na figura 2, que o grau de inovação médio na dimensão Processos situa-se abaixo do grau de inovação médio geral, demonstrando que a inovação em Processos é menos praticada do que a inovação em outras dimensões como a plataforma, marca, clientes, relacionamento e rede.

Verifica-se, na figura 3, que a dimensão processos não obteve grau máximo de inovação (grau 5,0) em nenhuma das 35 empresas, entretanto apresentou grau mínimo de inovação (grau 1,0) em pelo menos uma empresa. Já as dimensões plataforma, marca e rede obtiveram grau máximo de inovação em pelo menos uma empresa.

Como plano de ação, sugere-se que as empresas moveleiras além de continuarem melhorando seus processos, invistam também: em sistemas de gestão como a GQT, 5S, CRM (Customer Relationship Management); em certificações de produtos como o selo FSC Cadeia de Custódia e em certificação de gestão como a ISO 9001 e ISO 14001; em softwares de gestão como o ERP (Enterprise Resource Planning), CRM e softwares para gestão financeira; na redução, reutilização e reciclagem de resíduos, e na produção mais limpa (P+L).

6. Conclusão

A caracterização do APL de Móveis de Arapongas permitiu observar a distribuição das indústrias no território e classificá-las quanto ao porte e o número de colaboradores. Assim, pode-se verificar que o APL é constituído majoritariamente por pequenas empresas, o que mostra a força da pequena indústria no mercado de móveis.

Os processos produtivos das pequenas indústrias moveleiras são bastante diversificados entre si, pois são influenciados por vários fatores e todos estes processos ainda dependem de mão de obra intensiva no chão de fábrica.

Devido ao baixo grau médio de inovação na dimensão processos, conclui-se que as empresas analisadas são Pouco ou Nada inovadoras. Desta maneira, esta dimensão não tem recebido atenção adequada dos empresários no que diz respeito à inovação, o que torna necessário que estas empresas priorizem planos de ação que levem à inovação nesta dimensão.

A maioria das empresas analisadas melhorou seus processos, adquirindo ou alugando equipamentos diferentes dos usados anteriormente, entretanto inovar em processos, não é somente adquirir novos equipamentos, mas também adotar um sistema de gestão da produção, buscar certificações de produtos e processos, investir em softwares de gestão integrado e gerir adequadamente os resíduos industriais.

Com esta análise foi possível mensurar o grau de inovação atual das empresas e, assim, identificar oportunidades de inovações. As inovações na dimensão processos contribuem para o aumento da competitividade das pequenas indústrias moveleiras permitindo ganhos em produtividade e qualidade, melhoria no fluxo de informações dentro da empresa, maior eficiência no atendimento das necessidades dos clientes, redução de desperdícios e impactos ambientais, tornando a empresa sustentável.

Agradecimento

Presta-se reconhecimento às seguintes Instituições e Pessoas:

Ao Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/PR;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ;

e

Ao Gestor do SEBRAE/PR, Júlio Cesar dos Santos Rodrigues.

Referências Bibliográficas

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

BACHMANN, Dorian. **Guia para Inovação**: Instrumento de Orientação de ações para melhorias das dimensões da Inovação. Curitiba: Ceolin & Lima Serviços Ltda., 2010.

FERREIRA, Marcos José Barbieri; GORAYEB, Daniela Salomão; ARAÚJO, Rogério Dias de. **RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO SETORIAL INDÚSTRIA MOVELEIRA**. Campinas: Unicamp, 2008.

MIKOS, Walter Luís et al. **Qualidade: base para Inovação**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. (UTFinova).

MOVERGS – ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Setor Moveleiro: Panorama Brasil e RS**. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/arquivos/apresentacao_movergs_atualizado_janeiro_2013.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2013.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Brasília: FINEP, 2004.

SEBRAE/PR – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Agentes Locais de Inovação: O Projeto**. Disponível em: <<http://app.pr.sebrae.com.br/ali/>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

SEBRAE/SC – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Crítérios de Classificação de Empresas: EI – ME – EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

SEBRAE/PR – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O que é um APL?** Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2009/09/o-que-e-um-apl/>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

SIMA – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DE ARAPONGAS. **Arapongas – O 2º Maior Polo Moveleiro do País e o Primeiro do Paraná**: Dados do Setor. Disponível em: <<http://www.sima.org.br/dadosdosetor.html>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

Diagnóstico da inovação e ações estratégicas em micro e pequenas empresas industriais de Mato Grosso

Autora: Luciane Cleonice Durante

RESUMO

A inovação apresenta-se como um processo capaz de destacar positivamente as organizações em competitividade, promovendo crescimento econômico. Partindo dessa premissa, este estudo teve por objetivo geral mensurar o grau de inovação global dos segmentos da Indústria da Construção Civil, Metal Mecânica e Indústria de Alimentos, no âmbito do Programa Agente Local de Inovação do estado de Mato Grosso. Apresenta-se como objetivos específicos (a) analisar comparativamente o grau de inovação em cada uma das treze dimensões da inovação na capital e no interior do estado e (b) analisar a frequência das dimensões da inovação nos Planos de Ação como indicador do potencial inovativo dos segmentos. A pesquisa é descritiva e utilizou-se de dados secundários das ferramentas Radar da Inovação e Plano de Ação, no período de julho/2012 a julho/2013. Os segmentos classificaram-se como inovadores ocasionais em escala de escores de 1 a 5. A Indústria da Construção Civil e Metal Mecânica obteve escore 2,33 e as ações dos Planos de Ação concentram-se nas dimensões Processos (32,9%) e Gestão (14%). A Indústria de Alimentos obteve escore 2,42 e os Planos de Ação contém ações nas dimensões Gestão (18,8%) e Clientes (17%). O grande número de ações de Gestão evidencia o despreparo das indústrias de micro e pequeno porte mato-grossense para implementação da inovação como estratégia competitiva.

Palavras-chave: indústria metal mecânica, indústria de alimentos, indústria da construção civil.

1. Introdução

O estado de Mato Grosso, localizado na região Centro-Oeste do Brasil, a partir da segunda metade da década de 1960, passou a ser considerado “Portal da Amazônia”, devido à sua posição de única alternativa de acesso

por terra para ocupação da região norte do país. Em termos de resultados econômicos, essa ocupação tem sido bem sucedida: no interior do estado, do tem-se o agronegócio, com elevada produção de grãos, algodão e carnes e a capital Cuiabá se coloca como um polo industrial, de comércio e de prestação de serviços.

O Programa Agente Local de Inovação desenvolve-se em Cuiabá e nas cidades de Rondonópolis e Sinop. Tem o propósito levar a cultura da inovação às empresas, despertando investimentos em tecnologia, transformação de produtos, processos e serviços, para diferenciar-se e atender melhor aos clientes, aumentando a competitividade.

Este processo é um desafio para micro e pequenas empresas (MPE), tendo em vista os inúmeros fatores que dificultam sua implementação. Por outro lado, a necessidade de inovar tornou-se imprescindível, uma vez que, a partir da década de 1990, com a abertura da economia brasileira ao comércio internacional, a concorrência dos produtos importados frente aos domésticos aumentou, sendo que, em muitas vezes, estes chegam ao consumidor com menor preço e maior qualidade. Assim, para garantir o crescimento das indústrias é preciso promover a competitividade através da inovação, não apenas tecnológica, mas também de produtos, processos, modelos de gestão e negócios.

A partir dessa realidade, este artigo tem por objetivo geral mensurar o grau de inovação dos segmentos empresariais da Indústria da Construção Civil e Metal Mecânica e da Indústria de Alimentos, no âmbito do Programa Agente Local de Inovação do estado de Mato Grosso, em cada uma das treze dimensões da inovação. Apresentam-se como objetivos específicos: (a) analisar comparativamente o grau de inovação na capital e no interior do estado e (b) analisar a frequência das dimensões da inovação nos Planos de Ação como indicador de potencial inovativo desses segmentos.

Tendo em vista as diferentes realidades geográficas e socioeconômicas em que o Programa ALI se desenvolve no estado, justifica-se a leitura dos dados por localidades. Outrossim, mister se faz a análise do alcance inovador das ações propostas nos Planos de Ação considerando o caráter de monitoramento intrínseco à estruturação do Programa, que permitem avaliar em última instância, a eficácia da implementação da inovação.

2. Revisão de Literatura

2.1. Inovação

Schumpeter (1934) cita a inovação como fonte fundamental para a geração de vantagem competitiva, desenvolvimento econômico e mudanças na sociedade. Freeman (2003) acrescenta que, quando a vantagem competitiva provém de uma mudança expressiva em um produto, serviço ou processo, ela é mais significativa e pode abranger a introdução de (a) um novo bem ou de transformação de bem existente, (b) de um novo método de produção, (c) de um novo mercado, (d) uma nova fonte de matéria-prima na obtenção de um produto e (e) de uma nova organização em um sistema de produção de bem ou serviço.

Em consonância, Dosi (1988) refere-se à inovação como resultado de processos de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas de organizações. Tem-se uma inovação quando uma empresa contabiliza lucros pela criação de valor que possibilita cobrar um preço com margens superiores ou torna uma proposta de valor mais eficiente com custos menores.

A inovação, segundo Drucker (2002, p. 25) “é um instrumento utilizado pelos empreendedores para explorar a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. A Lei da Inovação nº 10.973 (BRASIL, 2004) conceitua inovação como “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”.

A principal referência internacional para a inovação é o Manual de Oslo, que define Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) como as que “compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos.” (OCDE, 2005, p. 54).

Através dessas definições, admite-se que são consideradas como inovação mudanças que envolvam um grau significativo de novidade para a empresa. A inovação é considerada quando seus efeitos são absorvidos pelo mercado, gerando benefícios, como oportunidade de acesso a novos mercados antes não atingidos, novas parcerias, aumento da receita, dentre outros (UCSEBRAE, 2011).

Além disso, pode-se classificar a inovação como radical ou incremental, sendo a primeira uma mudança drástica em produto, processo ou atividades da empresa, que implica em substituição do existente. Por inovação incremental, entende-se aquela que descaracteriza parcialmente o produto/processo, que passa a apresentar pequenas melhorias. Assim, passa a ser relevante mensurar a inovação nas empresas relativamente ao estágio anterior à sua implementação ou estágio atual. Neste artigo, toma-se como referência a metodologia de Bachmann e Destefani (2008) baseada em treze dimensões, definidas a seguir:

- Oferta: se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
- Plataforma: oferecimento do produto em diversas versões utilizando-se dos mesmos recursos físicos e pessoais para compor mais de uma família de produtos.
- Marca: conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
- Clientes: pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades.
- Soluções: combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente.
- Relacionamento: se refere à experiência do cliente ao interagir com a empresa.
- Agregação de valor: mecanismos de captação de parte do valor criado a partir de interações com clientes e parceiros, gerando fluxos de receita não explorados.
- Processos: configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa.
- Organização: se refere à estruturação organizacional da empresa, parcerias estabelecidas, papel e responsabilidade dos colaboradores.
- Cadeia de fornecimento: abrange os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
- Presença: diversidade de canais de distribuição e locais de aquisição dos produtos pelos consumidores.
- Rede: recursos usados para a comunicação eficaz entre a empresa e seus clientes.

- **Ambiência inovadora:** caracteriza as organizações com disposição para inovar por meio de evidência de processos de levantamento de ideias.

Para mensuração da inovação, é aplicado o Radar da Inovação, ferramenta do trabalho de campo do Agente Local de Inovação, que consiste de questionário contendo 1 questão sobre a dimensão Cadeia de Fornecimento e Rede, 2 sobre Plataforma, Marca, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor e Presença, 3 sobre Clientes, 4 sobre Organização, 5 sobre a dimensão Oferta, 6 sobre Processos e 8 sobre Ambiência Inovadora (UCSEBRAE, 2011). Nas respostas, atribui-se escores de 1 a 5, conforme a ocorrência do item questionado na escala de tempo de 3 anos, sendo escore 1, quando não houve ocorrência; escore 3, para ocorrência ocasional ou não sistematizada e escore 5, para ocorrência sistemática.

O grau de inovação em cada dimensão (G_d) é calculado pela divisão da somatória dos escores obtidos nas “i” questões pelo número de questões pertinentes a cada dimensão e o grau de inovação da empresa (G_e) é a média aritmética do grau de inovação em cada dimensão, considerando-se as 13 dimensões e atribuindo-se à dimensão Ambiência Inovadora peso 2.

Segundo Bachmann e Destefani (2008), o conhecimento da pontuação em cada uma das dimensões, se constitui em ferramenta de diagnóstico, pois permite identificar onde estão os pontos fortes e fracos da organização avaliada.

2.2. Inovação na Indústria de Alimentos

Segundo Gouveia (2006), a indústria de alimentos brasileira é responsável por 15% do faturamento do setor industrial e por empregar mais de 1 milhão de pessoas. No entanto, ainda precisa desenvolver trajetórias mais consistentes na área de inovação.

Rodrigues e Almeida (s/d) investigaram o tipo e grau das inovações tecnológicas no ramo da indústria de alimentos, considerando também que o mercado consumidor exerce uma influência positiva sobre o desencadeamento do processo inovativo. Para atender ao mercado dos consumidores mais exigentes em relação à qualidade dos produtos surgiram novos paradigmas de consumo: diferenciação por meio de aspectos qualitativos, interação entre consumo de alimentos e o meio ambiente e a valorização da saúde. Além de estimular a inovação no setor, esses novos padrões de consumo estimula refletem em inovações em toda a cadeia agro

alimentar, tais como nos produtores de matéria-prima (agricultura), no setor de embalagens, na distribuição atacadista e varejista, e em indústrias de bens de capital.

Apresentam o panorama da indústria de alimentos brasileiro estratificado por firmas especializadas em produtos padronizados (9,8%), firmas que não diferenciam produto e têm produtividade menor (89,6%) e firmas que inovam e diferenciam produtos (0,5%). A primeira e segunda categoria fazem majoritariamente inovação de processo novo e produto (novos) e a última faz inovação de processo e de produto para o mercado e de processo para a empresa. Importante ressaltar que a primeira categoria A têm maior probabilidade de adotar inovações tecnológicas do que as demais.

Ainda estes autores, apontam como as variáveis que mais interferem na probabilidade da firma inovar: (1) os esforços em P&D (um aumento de 10% nos esforços de P&D ocasionaria um aumento de 10% da probabilidade da firma adotar inovações, sejam de produto ou processo), (2) a atribuição da importância de consumidores como fonte de informação para desenvolvimento de produtos/processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados, (3) o envolvimento em arranjos cooperativos com outras organizações para o desenvolvimento das inovações e (4) os esforços de propaganda para indução dos clientes ao teste de novos produtos, atração da atenção deles para novas marcas e manutenção da lealdade às marcas estabelecidas no mercado.

Brito e Oliveira (2011) verificaram o impacto de investimento em *design* sobre a lucratividade das agro indústrias. Especificamente, no setor alimentos, 75% dos estabelecimentos indicaram impacto positivo do investimento em design sobre vendas ou faturamento e 52,5% indicaram que o investimento em design elevou sua lucratividade. Esse cenário reforça a exigência do consumidor por qualidade, inclusive nas embalagens dos produtos e evidencia as interfaces que a inovação da indústria de alimentos pode ter nos demais setores da economia, no caso, o de fabricação de embalagens.

Destacam, também, que no ano de 2003, 83,3% das empresas de alimentos realizaram aquisições de máquinas nacionais, sendo que 48,1% dessas realizaram investimentos superiores a 5% de seu faturamento. Para estes autores, o acesso e o desenvolvimento de tecnologias são cruciais para a inovação e, conseqüentemente, para o ganho de competitividade.

Por outro lado, Domingues (2008) diagnosticou que esta indústria, embora tem desempenhado um papel de difusora tecnológica, tem atuado muito pouco como geradora de conhecimento. Os esforços tecnológicos são reduzidos, se comparados com os estrangeiros, entretanto, têm se mostrado suficientes para resultados econômicos imediatos e significativos, visualizados pelo aumento da participação das empresas inovadoras no valor da transformação industrial e no valor exportado pelas empresas do setor. Tal fato desestimula novos investimentos em tecnologia e planejamentos de atividades inovativas a longo prazo.

Alfranca, Rama e von Tunzelmann (2003) afirmam que, mesmo no exterior, a indústria processadora de alimentos e bebidas pode ser considerada de baixa intensidade tecnológica, mas sua lucratividade e o crescimento se sustentam na habilidade das empresas desta indústria de inovarem continuamente. Propaganda e diferenciação de produto, os outros pilares desta indústria, também dependem de boa tecnologia e design de embalagem. No setor de alimentos brasileiro, entretanto, esforços em inovação limitam-se à adaptação e à imitação, sem grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias. Isso porque, entre desenvolver as capacitações tecnológicas internamente e adquiri-las no mercado, as empresas escolhem a segunda opção.

3. Método e Técnicas

3.1. Amostra e local da pesquisa

Os dados que subsidiaram a elaboração deste estudo foram obtidos dos Radares da Inovação (Radar Zero) de Ismael (2013), Gomes (2013) e Lima (2013), desenvolvidos ao longo do primeiro ano de atuação dos Agentes Locais de Inovação da segunda versão do Programa ALI no estado de Mato Grosso, no período de julho/2012 a junho/2013.

Foram atendidas 75 empresas, que compuseram a amostra estratificada em 2 segmentos, distribuídos espacialmente em Cuiabá, Rondonópolis e Sinop, distantes da capital de 230 e 570km, ao sul e ao norte, respectivamente (Tabela 1, Figura 1).

Tabela 1 - Distribuição quantitativa da amostra no estado de Mato Grosso.

Segmentos	Cuiabá	Rondonópolis	Sinop
Indústria da Construção Civil e Metal Mecânica			43
Indústria de Alimentos	16	16	
Total de empresas	16	16	43

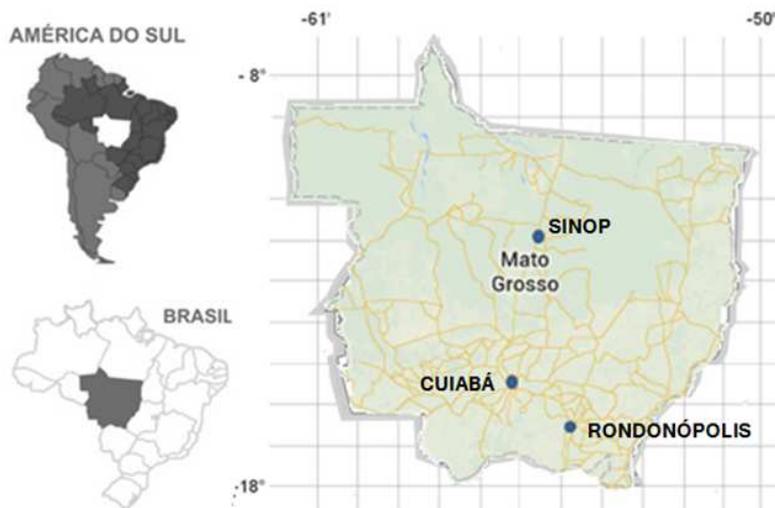


Figura 1 - Distribuição espacial da amostra no estado de Mato Grosso.

3.2. Mensuração do grau de inovação por dimensão (G_D), grau de inovação por localidade (G_I) e grau de inovação global (G)

A tabulação dos dados consistiu na quantificação do grau de inovação por dimensão (G_D) em cada segmento pela média aritmética do grau de inovação de cada uma das treze dimensões (G_d) de todas as empresas do segmento (Equação 1).

$$G_G = \frac{\sum G_G}{13}$$

Equação 1

Quantificou-se o grau de inovação global do segmento na localidade (G_I) pela média aritmética do grau de inovação por dimensão (G_D) considerando-se o peso da dimensão Ambiência Inovadora como 2 (Equação 2).

$$G_G = \frac{\sum G_G + 2 * G_{Ambiência}}{13}$$

Equação 2

Em caso de existência de um mesmo segmento em mais de uma localidade, quantificou-se o grau de inovação global (G) considerando o total de localidades do estado (Equação 3).

$$G = \frac{\sum G_G}{G^{\circ} G G G G G G G G G G}$$

Equação 3

As dimensões de maior e menor grau de inovação foram destacadas, analisando-se comparativamente os contextos sob a ótica das realidades empresariais locais.

3.3. Frequência de ocorrência das ações nos Planos de Ação

As ações constantes dos Planos de Ação de Ismael (2013), Gomes (2013) e Lima (2013), com o respectivo enquadramento como ação de inovação ou de gestão foram tabuladas para fins de cálculo da frequência de ocorrência.

Essas ações são implementadas pelo empresariado, sendo que os resultados dos diagnósticos posteriores dependem de seus alcances, ou seja, a efetividade das ações propostas define o potencial inovativo do setor.

4. Resultados

Verificou-se nos segmentos industriais atendidos pelo Programa ALI no estado de Mato Grosso, que a dimensão Plataforma obteve o maior grau de inovação por dimensão ($G_D = 4,59$), e em consequência disto, não foram demandadas ações nos Planos nesta dimensão.

A pontuação em Plataforma se deve ao fato de que as Indústrias de Alimentos se utilizam dos mesmos equipamentos e pessoal para produzir famílias de produto variando ou combinando a matéria prima. Já as Indústrias de Construção Civil e Metal Mecânica, por sua vez, são construtoras de obras civis ou fornecedores de produtos específicos, tais como, calhas, rufos, pedras decorativas, artefatos em inox e estruturas metálicas, e atuam em várias ramificações dentro da sua linha de produção.

O segmento de Indústria da Construção Civil e Metal Mecânica foi atendido somente na cidade de Sinop e obteve grau de inovação global (G_I) de 2,3. No contexto regional, esse segmento está em crescimento acelerado, em consequência dos investimentos federais nas obras de infraestrutura urbana, dos recursos para suprimento do déficit habitacional e das facilidades de obtenção de financiamento para construção e reforma de imóveis. Inovar neste segmento implica em propor soluções que gerem reduções de

impactos econômicos, sociais e ambientais e estão, em geral, associados ao uso de tecnologias.

Nele, a dimensão Marca obteve o segundo maior escore (3,59), seguido por Oferta (3,1), Cadeia de Fornecimento (2,7), Relacionamento (2,4), Soluções e Ambiência Inovadora (2,1). Os menores graus de inovação por dimensão foram obtidos (G_D) em Soluções (1,3), Presença e Agregação de Valor (1,4), Processos e Rede (2,0) e Dimensão inovadora, Organização e Cliente (2,1) (Figura 2).

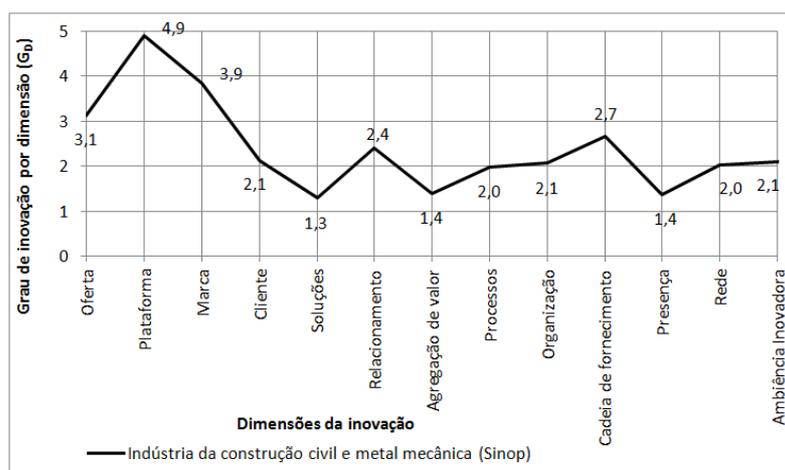


Figura 2 – Grau de inovação por dimensão (G_D) do segmento da Indústria da Construção Civil/ Metal Mecânica em Sinop/MT.

Mediante este cenário, um dos maiores desafios da Indústria da Construção Civil e Metal Mecânica, atualmente, é a questão da produção sustentável, com menor geração de resíduos, que atendam às diretrizes de sustentabilidade (ambientais, sociais, econômicas e institucionais) em cada fase de um empreendimento (planejamento, projeto, construção e operação). Nesse sentido, o segmento pode inovar em produtos de forma que estes cheguem ao canteiro de obras semi-industrializados minimizando a geração de resíduos decorrentes de sua aplicação.

Entende-se que a dimensão capaz de alavancar a inovação no segmento é a Processos, assim como Lima (2013), visto que esta pressupõe a reengenharia dos produtos para buscar maior eficiência e qualidade em tempo de resposta menor, elementos essenciais para a lucratividade do setor. Para proporcionar essas mudanças a empresa tem de estar disposta a inovar criando um ambiente propício no campo da dimensão Ambiência Inovadora.

Uma vez implementada a gestão da inovação em Processos e incorporada pelo mercado, tem-se redução de custo de produção, associada à melhoria da imagem da empresa, impactando na dimensão Marca, pela postura de responsabilidade socioambiental que a empresa assume. Os esforços dispensados em ações de sustentabilidade agregam valor ao produto, impactando na dimensão Agregação de Valor, evidenciando que empresas que as adotam asseguram a permanência no mercado e obtêm maior competitividade e lucratividade.

A frequência de ocorrência das dimensões nos Planos de Ação é Processos (32,9%), Gestão (14,0%), Relacionamento (13%) e Ambiente inovadora (10,6%), Organização (9,2%), Clientes (8,2%), Marca (4,3%), Oferta e Rede (1,9%), Presença e Cadeia de fornecimento (1,0%), Agregação de valor e Soluções (0,5%) e Plataforma (0,0%) (Figura 3).

Evidencia-se, assim, a coerência das ações propostas nos Planos de Ação com as tendências do setor, que se apresenta com potencial inovativo na dimensão Processos, em sintonia com as questões de sustentabilidade. Ao adotar processos mais sustentáveis, demonstram ao cliente sua preocupação e compromisso com o desenvolvimento global, adquirindo diferencial de mercado em relação à concorrência.

Como exemplos de ações propostas na dimensão Processos, cita-se a implantação de métodos de mensuração do volume do prejuízo financeiro resultante do desperdício de matéria prima, instalação de softwares para desenho e otimização de corte de matérias primas em placas, como chapas de metal e pedras, desenvolvimento de linha de produtos para reutilização de resíduos, formalizar coleta de resíduos e limpeza e organização do ambiente produtivo por meio de implantação de Programa 5S.

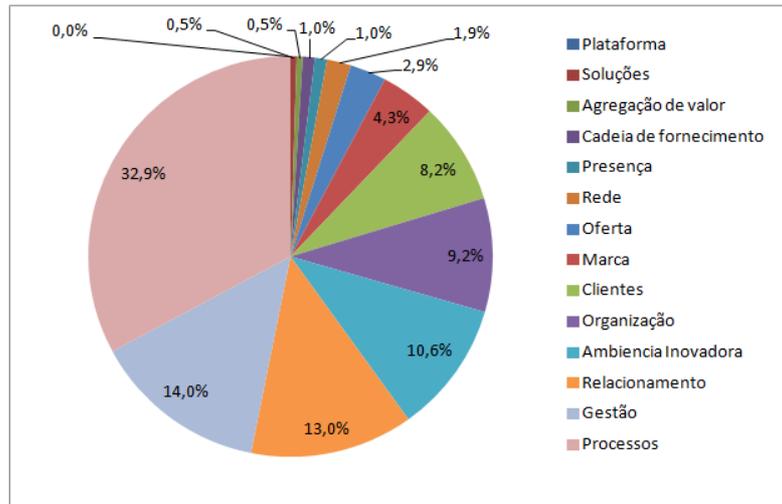


Figura 3 – Frequência de ocorrência das ações de inovação por dimensão do segmento da Indústria da Construção Civil/ Metal Mecânica em Sinop/MT.

Um grande número de ações de Gestão foi demandado, tendo em vista, as características do empresariado local, com maior foco no processo produtivo e menor foco na gestão. O pouco tempo de existência das empresas do setor associada à inexperiência em gestão dos empresários tem como consequência baixo investimento e dedicação em inovação.

O segmento da Indústria de Alimentos foi atendida em Cuiabá e em Rondonópolis, onde se obteve grau de inovação global por localidade (G_l) de 2,3 e 2,6, respectivamente e grau de inovação global de 2,4.

Em Rondonópolis, as empresas trabalhadas consistem de panificadoras e sorveterias. Os menores graus de inovação por dimensão (G_D) foram verificados em Presença (escore 1,06), Agregação de Valor (1,69) e Rede (1,75). Em Cuiabá, em Agregação de Valor (1,8) e Processos (2,2), o que caracteriza que o comportamento do segmento é semelhante na capital e no interior do estado, com exceção da dimensão Presença (Figura 4).

O baixo grau em Presença se justifica pelo fato de que as empresas precisam ter outros canais de vendas além dos existentes e, na realidade local, em se tratando de pequena empresa de indústria de alimentos, a logística de distribuição e fornecimento é incipiente e ainda não se pratica a venda por outros meios, que não os tradicionais. Em Cuiabá, em face à concorrência mais acirrada, as empresas se posicionam mais agressivamente frente a este aspecto, o que se refletiu na maior pontuação se comparada ao segmento no interior.

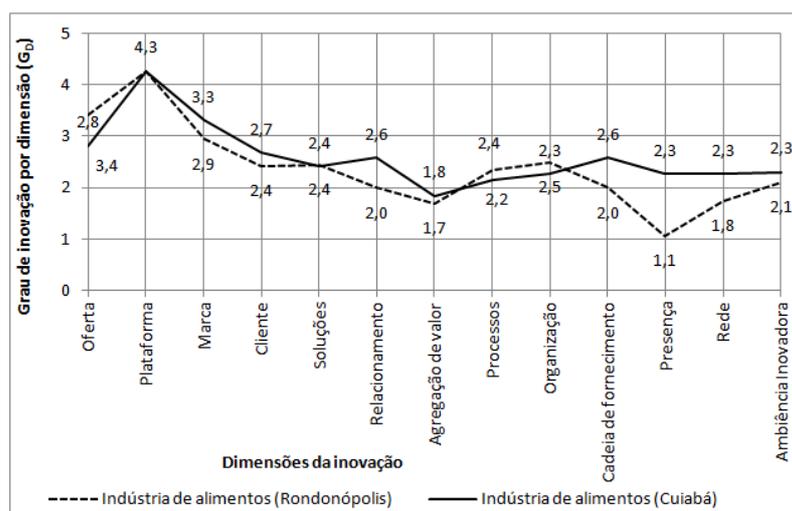


Figura 4 – Grau de inovação por dimensão (G_D) do segmento de Indústria de Alimentos em Rondonópolis e Cuiabá/MT.

Mediante este cenário, os Planos de Ações em Rondonópolis estão direcionados para Clientes (21,7%), Organização (20,7%), Relacionamento (17,4%), Marca (13,0%), Ambiência Inovadora (12,0%), Processos (10,9%), Gestão (3,3%), Oferta (1,1%), e nenhuma ação em Rede, Presença, Cadeia de Fornecimento, Agregação de Valor, Soluções e Plataforma (Figura 5).

Entende-se que a dimensão Clientes é a dimensão com potencial para alavancar a inovação deste segmento. Sabedores que uma grande parcela da renda familiar é destinada para a alimentação, justificam-se ações em Clientes pela necessidade de conquistar novos mercados e fidelizar os existentes, na busca por diferenciais positivos junto ao consumidor. Com isso, corroboram Ismael (2013) e Gomes (2013). Considerando-se o produto do setor – alimentos *in natura*, industrializados e semi-industrializados – os quais o consumidor só adquire se atenderem a critérios específicos de gosto e necessidade, dentre outros, e considerando o fato de que existem muitos produtos disponíveis para seleção no ato da compra, inovar neste setor implica em ofertar um produto que melhor atenda ao conjunto dessas necessidades, na qual o fator preço passa a não ser visto como o mais importante, por se tratar de satisfação do paladar e da herança de raízes culturais.

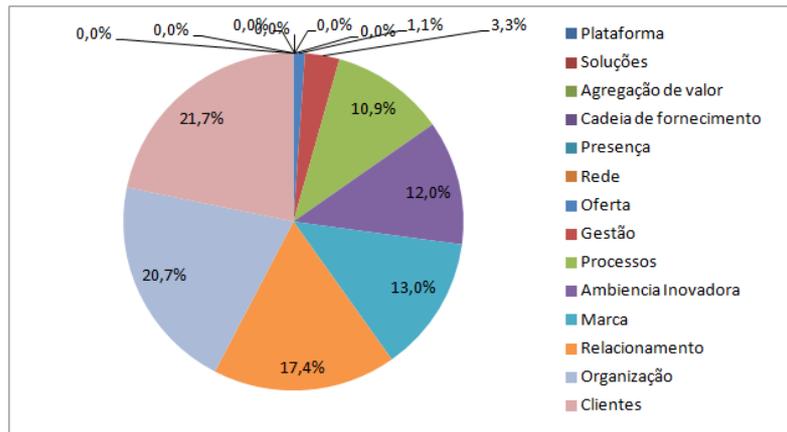


Figura 5 – Frequência de ocorrência das ações de inovação por dimensão do segmento da Indústria de Alimentos em Rondonópolis/MT.

As ações de estruturação administrativa como estabelecimento de reuniões periódicas e atribuição de responsabilidade são exemplos de ações propostas na dimensão Organização.

A dimensão Ambiência Inovadora obteve escore alto pelo fato de que nela foram propostas ações voltadas para capacitação e aperfeiçoamento dos dirigentes e colaboradores nas áreas técnicas e administrativas e buscar aproximação de órgãos de pesquisa e fomento.

Para alavancar o desempenho das empresas na dimensão Processos foram propostos simplificação de processos como a pré-pesagem e o autosserviço, elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), visando à padronização dos processos na forma como são indicados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Em Cuiabá, as empresas consistem de indústrias de doces, bolos, biscoitos, massas, salgados, temperos, pescados, condimentos e aperitivos. Nota-se que as indústrias atendidas são voltadas para industrialização de produtos mais regionais (aperitivos de banana e mandioca e doces regionais) e industrialização do guaraná, para venda na sua forma ralada, consumido historicamente pelos cuiabanos. São empresas, que na maioria, evoluíram das artesanais e familiares que as antecederam, não possuem como concorrência grandes marcas nacionais consolidadas devido às características de seus produtos e se mantém no mercado devido à força da marca conquistada pelo hábito de consumo de seus clientes. Não dispensam a conquista de novos clientes, mas, no entanto, possuem pouca ou nenhuma gestão do negócio.

Os Planos de Ação concentraram-se em Gestão (29,5%), Clientes (13,6%), Agregação de Valor (12,9%), Soluções (11,4%), Ambiência Inovadora (10,6%),

Oferta (7,6%), Marca (5,3%), Processos (4,5%), Presença (3,0%), Cadeia de Fornecimento (0,8%) e nenhuma ação em Rede, Relacionamento e Plataforma (Figura 6).

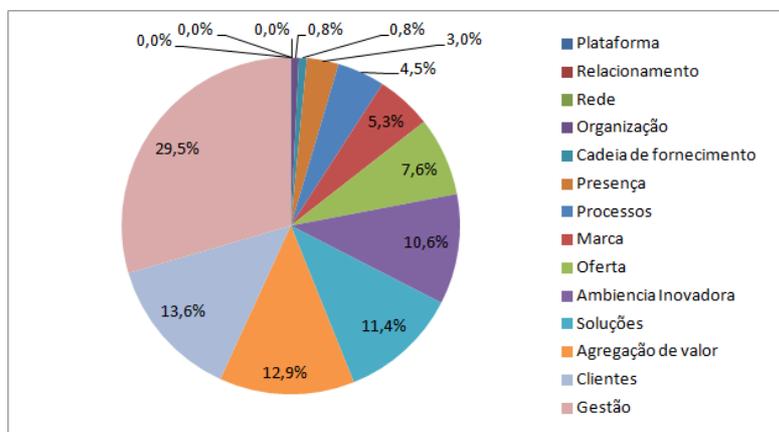


Figura 6 – Frequência de ocorrência das ações de inovação por dimensão do segmento da Indústria de Alimentos em Cuiabá/MT.

As ações indicam uma necessidade prévia de ações de Gestão trabalhando a importância de reorganizar as tarefas e estabelecer as formas de trabalho, desde a linha de produção à gestão da empresa. Citando como exemplos implementação de controle financeiro, adoção de sistema de gestão e livro caixa, são ações que embora não classificadas como de inovação, antecedem o seu processo de implementação e impactam nas demais dimensões, principalmente em Processos e Organização.

Exemplos de ações na dimensão Clientes que foram propostas são a abertura de canais com os clientes corporativos para realizar pesquisa de satisfação e pós-venda. Uma ação de inovação que merece ser destacada é a divulgação da Marca em supermercados, através das degustações, que se bem administrada fortalece a dimensão Clientes. Também podem ser citadas caixinhas de sugestões, sorteio de brindes como forma de obter o cadastro dos clientes, fidelização por meio de cartão, e-mail SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor.

Totalizando as frequências das dimensões nas duas localidades, visualizando o panorama do estado de Mato Grosso, as maiores frequências ocorrem em Gestão (18,8%) e Clientes (17,0%) (Figura 7).

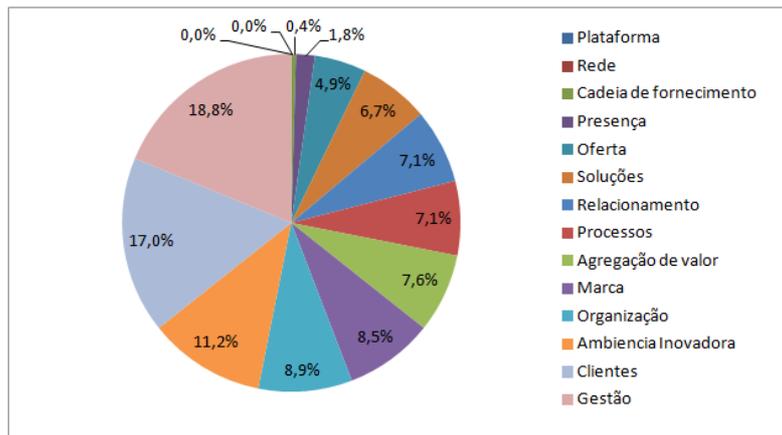


Figura 7 – Frequência de ocorrência das ações de inovação por dimensão do segmento da Indústria de Alimentos no estado de Mato Grosso.

O grande número de ações de Gestão evidencia o despreparo das indústrias mato-grossenses de alimentos para implementação da inovação como estratégia competitiva.

5. Considerações Finais

De acordo com os resultados da inovação global atribui-se a classificação de inovadores ocasionais aos segmentos industriais atendidos pelo Programa ALI no estado de Mato Grosso, com grau de inovação de 2,3 no segmento de Indústria da Construção Civil e Metal Mecânica e de 2,4 na Indústria de Alimentos.

Inovar no segmento da Indústria da Construção Civil e Metal Mecânica implica em propor soluções que gerem reduções de impactos econômicos, sociais e ambientais e estão, em geral, associados ao uso de tecnologias. Assim, a dimensão Processos foi percebida como a que pode alavancar a inovação do setor, sendo capaz de promover as mudanças necessárias para atendimento das exigências de produção mais sustentável que vem sendo estabelecidas em nível técnico, ambiental e social. É a dimensão mais demandada nas ações de inovação deste setor, com frequência de ocorrência de 32,9%. Nesse sentido, verifica-se um alinhamento das ações de inovação do Programa ALI e as tendências de mercado do segmento.

Não foram observadas diferenças significativas nas realidades das empresas no segmento da Indústria de Alimentos da capital e do interior do estado, come exceção da Presença, que no interior obteve pontuação menor, justificada pela realidade local, em que a logística de distribuição e fornecimento é incipiente e ainda não se pratica a venda por outros meios, que não os tradicionais. Em Cuiabá, em face à concorrência mais acirrada, as

empresas se posicionam mais agressivamente frente a este aspecto, o que se refletiu na maior pontuação se comparada ao segmento no interior.

Neste segmento, as empresas atendidas, embora formalmente constituídas, ainda mantém características de organizações familiares e artesanais, apresentando incipiente sistema de gestão implantado. Para inovar neste setor é necessário primeiramente capacitar os envolvidos, formalizar os processos, organizar a administração e os ambientes de trabalho, visando à fidelização e conquista de novos clientes.

Agradecimentos

Agradecemos ao SEBRAE e ao CNPq, pela execução e financiamento dos trabalhos desenvolvidos.

i. Referências Bibliográficas

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

FREEMAN, C. A Schumpeterian renaissance? **SPRU - Science and Technology Policy Research**, n. 102, jul, 2003.

DOSI, G. **Technical change and economic theory**. London: Printer, 1988.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. Carlos Malferrari (Trad.). São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRASIL. Lei nº 10973: **Lei da inovação**. 2004.

OECD. **Manual de Oslo**. Paris, 1998. UCSEBRAE, 2011

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE. Cultura do Empreendedorismo e Inovação**. Curitiba, 30 de abril de 2008.

RODRIGUES, J. C. P.; ALMEIDA, M. **Indústria de Alimentos no Brasil e Inovação Tecnológica**. Disponível em:

<<http://www.sober.org.br/palestra/5/927.pdf>>. Acesso em: mar. 2012.

GOUVEIA, F. **Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos**. **Inovação Uniemp**, Campinas, v. 2, n. 5, dic. 2006. Disponível em: <<http://inovacao.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: set. 2013.

PAULO AUGUSTO P. DE BRITTO, P. A. P.; OLIVEIRA, L. G. A competitividade tecnológica na agroindústria: uma visão a partir dos setores de alimentos, couro e madeira. **INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção**. Fev. 2011, vol. 03, n. 02.

- DOMINGUES, S. A. A indústria de alimentos e bebidas no Brasil: uma análise da dinâmica tecnológica e das estratégias de inovação de suas empresas entre 1998 e 2005.** 178 p. Tese (Doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. Campinas,SP. 2008.
- ALFRANCA, O.; RAMA, R.; VON TUNZELMANN, N. Competitive Behaviour, Design and Technical Innovation in Food and Beverage Multinationals. International Journal of Biotechnology, v. 5, n. 3 / 4, 2003.**
- UCSEBRAE. Universidade Corporativa SEBRAE. Unidade Temática 7: Diagnóstico e Plano de Ação.** Brasília, DF, 2011.
- ISMAEL, V. G. Importância do fortalecimento da marca, parcerias e pontos de vendas para a indústria e o varejo de alimentos.** Portal Saber, 2013.
- GOMES, J. S. Análise das oportunidades de inovação em padarias e restaurantes na cidade de Rondonópolis–MT.** Portal Saber, 2013.
- LIMA, M. F. Processos inovadores como forma de gerar receita por meio da destinação adequada dos resíduos das empresas da construção civil.** Portal Saber, 2013.

Inovação das MPE's do Vale do Açu–RN: um estudo no segmento de confecções

Autor: Danilo Azevedo

Orientador: Richard Medeiros

RESUMO

A Indústria de confecção atende a uma necessidade básica do ser humano, o vestir. Inserida na cadeia têxtil, cujas etapas industriais vão desde o beneficiamento das fibras até a confecção de peças prontas para o uso, a confecção é a última atividade industrial antes da comercialização, diante desse contexto o paper objetivou analisar as microempresas do Vale do Açu – RN do segmento de confecção atendidas pelo Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), e com isso, realizando estudos comparativos acerca da mensuração do grau de inovação da Dimensão Oferta deste segmento. O referido estudo tratou de uma pesquisa exploratória descritiva, com tratamento e análise de dados tendo abordagem qualitativa e quantitativa. Em relação à metodologia aplicada, os resultados apontaram que das 13 empresas analisadas, nenhuma obteve o escore máximo (5) e apenas 8% dentre estas conseguiram obter escore 4,6 na Dimensão alvo deste estudo o que significa que estas empresas não possuem uma cultura de inovação impregnada de forma sistemática em seu escopo organizacional.

Palavras-chave: Radar da Inovação. Agente Local de Inovação. Oferta

ABSTRACT

The manufacturing industry serves a basic need of human beings, the dress. Inserted in the textile chain, which stages ranging from the industrial processing of the fibers making up the parts ready for use, the confection is the last activity before the industrial market, faced with this context, the paper aims to analyze the micro Valley Açu – RN cooking segment served by ALI program (Local Agents of Innovation), and thus, performing comparative studies on the measurement of innovativeness of the offer size of this segment. The study was an exploratory descriptive study, with treatment and data analysis with qualitative and quantitative approach. Regarding

methodology, the results showed that of the 13 companies analyzed, none achieved the maximum score (5) and only 8% among them managed to get 4.6 score in Dimension aim of this study which means these companies do not have a culture of innovation impregnated systematically in their organizational scope.

Keywords: Innovation Radar. Agent Local Innovation. Offer.

1. Introdução

A Indústria de confecção do vestuário atende a uma necessidade básica do ser humano, o vestir. Inserida na cadeia têxtil, cujas etapas industriais vão desde o beneficiamento das fibras até a confecção de peças prontas para o uso, a confecção é a última atividade industrial antes da comercialização. Ela produz, em escala industrial, a transformação de tecidos planos ou malhas em peças do vestuário.

O segmento é complexo e composto por diferentes ramos (21 na classificação da ABRAVEST – Associação Brasileira de Vestuário) e empresas dos mais diferentes portes e comportamentos. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2011), o Brasil é hoje o 7º maior parque têxtil mundial e conta com mais de 30 mil empresas formais, participando com, aproximadamente, 4,4% do PIB nacional e com faturamento anual de US\$ 33 bilhões. E a produção nacional é de, aproximadamente, 6,4 bilhões de peças, sendo que 99,0% do mercado brasileiro ainda são abastecidos pelas empresas nacionais.

Partindo deste contexto, o presente trabalho se propõe a identificar o grau de inovação nas microempresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação do Vale do Açu. Com essa finalidade, será necessária a coleta de dados referentes às variáveis que compõe o Radar da inovação. A microrregião do Vale do Açu localiza-se na mesorregião Oeste Potiguar e ocupa uma área de 4.750,08 km, o que corresponde a 9,0% do território do Rio Grande do Norte. Do ponto de vista político-administrativo, é composta por nove municípios: Alto do Rodrigues, Assú, Carnaubais, Ipanguaçu, Itajá, Pendências, Porto do Mangue e São Rafael.

No âmbito das pesquisas desenvolvidas sobre a temática proposta, percebe-se um déficit de trabalhos que abordam efetivamente a inovação no segmento de confecção, e em especial a Dimensão Oferta, permitindo ao estudo obter dados que possam contribuir para uma maior compreensão do setor.

Diante do exposto, a pesquisa tem como objetivo mensurar o grau de inovação das microempresas do segmento de confecção que compõe o vale do Açúcar, enfatizando a Dimensão Oferta.

2. Revisão Da Literatura

2.1. Inovação

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação. Inovações em produtos, serviços, processos, marketing, modelos de negócio, em gestão e em formatos organizacionais emergem como elemento decisivo de ação organizacional, juntamente com outros elementos como facilidade na obtenção de informações e desenvolvimento de conhecimento, capital abundante e barato, redução em barreiras comerciais, acesso maior a talento e mão de obra, crescente ativismo e conhecimento do consumidor, mudanças tecnológicas e concorrentes mais capazes. A literatura em diversas áreas aponta a inovação como elemento chave para a criação e sustentação de vantagens competitivas ou mesmo como elemento fundamental para a compreensão de muitos dos problemas básicos da sociedade (HAGE, 1999).

No Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 57), inovação se refere à "introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos", o que inclui "melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais".

2.4. Radar da Inovação

A metodologia para determinação do Radar da Inovação nas MPE's foi desenvolvida pela Bachmann & Associados a pedido do SEBRAE-PR com a finalidade de permitir uma avaliação objetiva dos esforços para tornar as Micro e Pequenas Empresas mais inovadoras. Pelas suas características, os resultados da avaliação representam uma referência útil para o estabelecimento de planos de ação visando ao incremento da capacidade inovadora das empresas.

O Radar da inovação é uma medida de maturidade do processo de inovação nas Micro e Pequenas Empresas, com base em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como ferramenta que visa à

competitividade e utiliza doze Dimensões pelas quais as empresas podem buscar caminhos para inovar.

A determinação do Radar da inovação é um método estruturado que oferece as seguintes vantagens: mensuração quantitativa, pequena subjetividade, referências para melhorias, possibilidade de avaliações setoriais, regionais e históricas. Avalia a inovação internamente à organização. Sua determinação se sustenta em três pilares: o que avaliar (Dimensões da Inovação), como medir (escala usada) e que período de tempo considerar.

2.5. Produto Moda

Rech (2002) conceitua o produto de moda como qualquer elemento ou serviço que conjuga “as propriedades de criação (design e tendências de moda), qualidade (conceitual e física), vestibilidade, aparência (apresentação) e preço, a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se destina”, objetivando a satisfação das necessidades e expectativas do consumidor.

O autor afirma ainda que a moda, sendo um fenômeno social, acarreta mudanças sociológicas, psicológicas e estéticas, ligadas à arquitetura, artes, decoração e ao vestuário. Assim, quando se trata de alcançar tais requisitos, percebe-se a importância de aplicar os métodos de design durante o processo de desenvolvimento de produtos. Dessa forma, o design de moda pode ser definido como sendo aquele que conjugue propriedades de criação, aspectos de formas, silhuetas, texturas, cores, materiais, emoções associando-se às soluções estéticas, funcionais e confortáveis.

3. Desenvolvimento

O referido estudo tratou de uma pesquisa exploratória descritiva, com tratamento e análise de dados tendo abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa caracteriza-se como exploratória por que é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre um determinado fato, e englobam o desenvolvimento e a modificação de conceitos e ideias, objetivando a formulação de problemas mais precisos, ou hipóteses que lancem bases para pesquisas posteriores (GIL, 1999).

Diante do exposto, pode-se constatar que a mesma é exploratória descritiva na medida em que se busca descrever o comportamento das empresas do setor têxtil, no contexto da inovação em oferta, de forma a compreender

suas especificidades. Em relação à natureza das variáveis pesquisadas, aponta-se que uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa.

No que se refere aos procedimentos técnicos, o estudo foi bibliográfico, utilizando-se de dados primários, por meio dos questionários utilizados pelos Agentes Locais de Inovação em visitas nas empresas atendidas no Programa ALI Vale do Açu. O universo pesquisado é composto por 50 microempresas atendidas no Programa Agentes Locais de Inovação. E a amostra utilizada na pesquisa (26%) compõe 13 microempresas (do segmento de confecção distribuída entre as cidades de Assú, Itajá, São Rafael, Pendências, Jucurutu, Alto do Rodrigues e Angicos).

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário no qual mensura o grau de inovação pelo Radar. O referido modelo tem como objetivo mensurar a inovação baseada em 13 Dimensões (Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de valor; Processos; Organização; Cadeia de fornecimento; Presença; Rede e Ambiente inovadora), que permite avaliar o grau de maturidade inovadora da MPEs. No caso da pesquisa em si, foi analisar o Radar como um todo, com uma discussão mais ampliada na análise da Dimensão Oferta.

A Dimensão Oferta refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. Com base no conceito de que uma empresa inovadora tem uma parte relevante de sua receita associada a novos produtos.

Para mensurar o grau da inovação pelo Radar, a escala utilizada, foi escolhida por meio inclui das informações objetivas com o escore de cada item de cálculo do grau de inovação. Para medição, utiliza-se apenas 3 situações, porém com uma graduação ampliada de 1 a 5, sendo: (1) organização pouco ou nada inovadora; (3) organização inovadora ocasional e; (5) organização inovadora sistêmica.

De acordo com o método utilizado neste estudo para analisar o grau de inovação na Dimensão “Oferta” das microempresas do segmento de confecção atendidas pelo Programa ALI Vale do Açu, a apresentação dos resultados dividiu-se da seguinte forma: 1- Perfil das empresas pesquisadas; 2- Grau do Radar da Inovação das empresas de confecção abrangendo as treze Dimensões (Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e ambiente inovadora); 3- Resultados da Dimensão oferta e 4- Medida das variáveis que compõem a referida Dimensão em estudo.

No que tange a distribuição geográfica da amostra utilizada, temos o seguinte resultado: 46% das empresas estão na cidade de Assú, 23% em Jucurutu e as demais com a mesma quantidade dividida entre as cidades de Angicos, Itajá e São Rafael. No que diz respeito o perfil empresarial dos gestores das empresas analisadas, os resultados apontaram que se trata da maioria do sexo feminino, atingindo 69% dos respondentes, ou seja, é um segmento onde a presença feminina na gestão dos negócios ainda é maior. Em relação ao nível de escolaridade, de maneira geral, os proprietários das confecções pesquisadas têm o ensino médio como nível predominante com 92%.

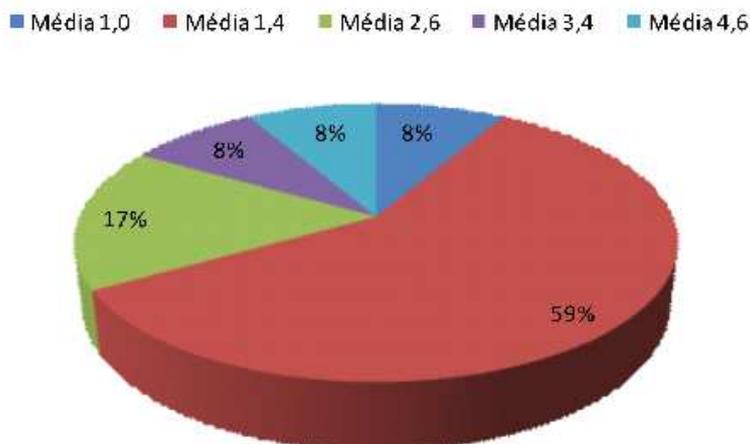
4. Resultados

4.1. Dimensão Oferta

A Oferta se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. Com base no conceito de que uma empresa inovadora tem uma parte relevante de sua receita associada a novos produtos, a avaliação do Grau de Inovação inclui a questão: “A empresa lançou, com sucesso, algum novo produto no mercado nos últimos três anos?”.

Outro conceito, associado à inovação, é a disposição para correr riscos. É comum ouvir a afirmação: “se você não falhou, é por que não tentou o suficiente”. Para medir a ousadia das organizações, a avaliação inclui a questão: “A empresa lançou, nos últimos 3 anos, algum produto que não deu certo?”. A seguir é apresentado o Gráfico 01, onde será feita uma análise mais profunda da Dimensão Oferta.

Dimensão oferta



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados, 2012.

Observa-se no Gráfico acima, que das 13 empresas analisadas, nenhuma obteve o escore máximo (5) e apenas 8% dentre estas conseguiram obter escore 4,6 na Dimensão alvo deste estudo o que significa que estas empresas possuem uma cultura de inovação impregnada de forma sistemática em seu escopo organizacional. Das empresas analisadas, 84% delas ficaram abaixo do escore médio, estes variando entre 1,0 e 2,6. Apresentando assim uma oportunidade de trabalhar inovação em relação a esse aspecto.

Como visto anteriormente, esta Dimensão refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. São variáveis que compõem a Dimensão que foram objetos da pesquisa: Novos produtos, Ousadia, Resposta ao meio ambiente, Design; Inovações tecnológicas. O resultado apurado aponta os seguintes números abaixo:

4.2. Novos Produtos

Conceitualmente, o Desenvolvimento de Produto é o processo de articulação das necessidades e oportunidades de mercado às possibilidades técnicas e organizacionais de uma empresa, no qual um conjunto articulado de funcionários de diferentes áreas de uma empresa transforma dados sobre oportunidade de mercado e possibilidades empresariais em bens e informações para a fabricação de um produto comercial (RECH, 2002).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados 2012

De acordo com os dados coletados e representados no Gráfico 02, em torno de 23% das empresas lançaram mais de um produtos no mercado nos último 3 anos. Alcançando assim a escore 5. Já 8% lançaram ao menos um produto. No entanto, 69% das empresas, a maioria, não lançou produto algo no mercado. Ou seja, apresentaram assim escore 1.

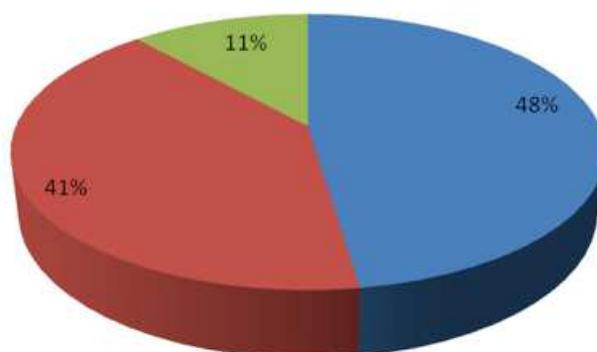
4.3. Inovações Tecnológicas

O comportamento empreendedor, com a introdução e ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, constitui um fator essencial para as transformações na esfera econômica e seu desenvolvimento no longo prazo (SCHUMPETER, 1982). Segundo o mesmo autor, os investimentos nas novas combinações de produtos e processos produtivos de uma empresa repercutem diretamente em seu desempenho financeiro, de modo que o moderno empresário capitalista deve desempenhar ao mesmo tempo um papel de liderança econômica e tecnológica.

Na pesquisa, quando questionado a adoção de inovações tecnológicas (uso de novos materiais, uso de novas peças funcionais, uso de tecnologia radicalmente nova) nos últimos 3 anos, tivemos o seguinte resultado abaixo:

Inovações tecnológicas

■ Adotou mais de uma ■ Adotou pelo menos uma ■ Não adotou



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados, 2012.

Partindo do Gráfico 03, constata-se que 48% das empresas pesquisadas adotaram mais de uma inovação, obtendo escore 5. E que 41% (escore 3) adotou ao menos uma das inovações tecnológicas. No entanto, 11% (escore 1) das empresas não adotou nenhuma inovação tecnológica nos últimos 3 anos.

5. Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi medir o grau de inovação da Dimensão Oferta das e 13 empresas do segmento de confecção atendidas pelo Programa ALI Vale do Açúcar. A presente pesquisa alcançou o objetivo estabelecido, avaliou o grau de inovação da Dimensão foco do estudo, conhecendo assim a realidade destas empresas no que se refere à cultura de inovação praticada dentro das organizações estudadas.

Dos resultados obtidos a partir do estudo da Dimensão Oferta nas empresas de confecções atendidas pelo Programa ALI Vale do Açúcar pode-se tirar algumas conclusões a partir dos itens questionados. Das 13 empresas analisadas, apenas duas (15%) dentre estas conseguiram obter escore médio (3,0) na Dimensão alvo deste estudo. Apenas uma empresa (Empresa 9) se destacou obtendo a média máxima (5,0) na Dimensão, ou seja, é a empresa que possui uma cultura de inovação incorporada na empresa.

São variáveis que compõem a Dimensão que foram objetos da pesquisa: (1) Novos produtos; Ousadia; Resposta ao meio ambiente; Design; e Inovações tecnológicas. O resultado apurado apontou que a design e Inovações tecnológicas foram os itens que se destacaram dentro da Dimensão Oferta.

De acordo com os dados coletados em torno de 62% das empresas realizaram mudanças na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em mais de um de seus produtos confeccionados. No que diz respeito às inovações tecnológicas 48% das empresas pesquisadas adotaram mais de uma inovação, obtendo escore 5. Ou seja, adquiriram novas máquinas ou outras novas tecnologias.

A pesquisa teve como limitações: o tamanho da amostra e a forma como a amostra foi constituída, não sendo possível assim utilizar os resultados encontrados para todas as empresas do segmento. Sugere-se nesse caso expandir a amostra para todas as empresas do segmento de confecção da Região do Vale do Açu, bem como a utilização de métodos e instrumentos de pesquisa mais precisos, já que nesse caso em específico foi adotado apenas o desenvolvido pela metodologia adotada no Programa Agente Locais de Inovação (Radar da Inovação) de modo a possibilitar comparações e conclusões mais próximas da realidade de um maior número de empresas. Sugere-se ainda comparar o estudo em questão com os resultados obtidos em outras regiões atendidas pelo Programa identificando ou não similaridades no processo de inovação.

Agradecimentos

Ao único digno de todo louvor. O Deus que me possibilitou a honra de fazer parte da grande família que é a equipe formada pelo Programa Agentes Locais de Inovação.

A minha família e amigos que acreditaram na minha aprovação no processo seletivo.

Ao SEBRAE e o CNPQ pela realização do Programa ALI, como também a oportunidade de aprendizado e crescimento profissional e pessoal.

A minha amiga Sandra Muriele, gestora do Programa ALI no Vale do Açu, por sua excelente gestão ao longo do programa.

A meu colega e amigo Andrier Dias pelo apoio e compreensão diante das dificuldades.

Ao grande orientador, Richard Medeiros, por toda sua experiência, dedicação e presteza.

Aos meus colegas ALI pelos momentos vividos com muita alegria e união.

A toda equipe do escritório do SEBRAE de Assú e aos empresários que fazem parte do Programa ALI.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO. Disponível em: <<http://www.abravest.org.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO – ABIT. Economia de São Paulo. 2011. Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=8&id_sub=23&idioma=PT>. Acesso em: 12 nov. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAGE, J. T. Organizational innovation and organizational change. **Annual Review of Sociology**, 1999. p. 597–622.

OCDE. **Manual de Oslo**. 3. ed. FINEP/OECD, 2005

RECH, S. R. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: UDESC, 2002.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

ÍNDICE ONOMÁSTICO

Autores

Casos

Anna Valéria Gobbo	141
Bárbara Samanta de Oliveira	124
Bruno Manoel Aldana da Rocha	156
Caroline Honorio de Mello	81
Ciro Ito Ota da Purificação	93
Danilo Azevedo	221
Douglas François Xavier Silva	47
Eline Morais Santana	2
Janayna Nara Bezerra Pinto	33
Kleitton De Souza Fontes	171
Luciane Cleonice Durante	203
Marcos Scarpelli	186
Pablo Terra de Moraes Luizaga	64
Thais Indiano	108
Verusca Nóbrega Araújo Marcolin	17

Orientadores

Estatutos

Alexandre Alvaro	108
Carlos Alberto	47
Claudia Borges	64
Edna Baars	81, 124
Eulalio Campelo	93
Helio Gomes	141, 156
Jose Luiz Esteves	171
Joselia Teixeira	186
Maria Augusta	2
Richard Medeiros	17, 221
Teresa Mota	33