

CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS SERVIÇOS



Vol. 4 - nº 4 - junho de 2017 - ISSN 2447-651X



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS

SERVIÇOS

(4ª EDIÇÃO)

Sebrae
Brasília-DF
2017

© 2017. 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 nº 9.610/1998).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Acesso à Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade
SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF
Telefone: (61) 3348-7218
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

Diretora Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Vinicius Lages

Unidade de Acesso à Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade

Gerente

Célio Cabral de Sousa Junior

Universidade Corporativa Sebrae

Gerente

Alzira de Fátima Vieira

Coordenador Nacional do Programa ALI

Marcus Vinicius Lopes Bezerra

Coordenadora da Publicação

Adriana Dantas Gonçalves

Conselho Editorial e Coordenação Técnica

Adriana Dantas Gonçalves – Sebrae NA

Cimei Teixeira Borges – CNPq

Débora Franceschini Mazzei – Sebrae NA

Jaciara Coelho Pinheiro de Oliveira – Sebrae NA

Raquel Cardoso Bentes – Sebrae NA

Apoio Editorial

Ana Flávia Flôres

Banca Examinadora

Ana Andrade

Andreia do Socorro Conduru de Souza Cardoso

Antero Paulo dos Santos Matias

Dalton Chaves Vilela Junior

Édison Renato Silva

Francisco José de Castro Moura Duarte

Joilson Sodré Filho

Kátia Duarte Magalhães

Luana Maia Woida

Luiza de Souza e Silva Martins

Márcia Athayde Moreira

Marcus Vinicius Lopes Bezerra

Nádia Carvalho

Roberta Salgado Gonçalves da Silva

Rubia Wegner

Tom Pires

Vanise Rafaela Zivieri Ralio

Vera Lucia Tincani Osório

Unidade de Gestão de Marketing

Editoração

Paula Stefanini

Revisão Ortográfica

Discovery – Formação Profissional Ltda. – ME

Diagramação

Chica Magalhães

C122 Cadernos de inovação em pequenos negócios: serviços [bis.sebrae.com.br]. / Sebrae, CNPq. v. 4, n. 4 (2017) – Brasília : Sebrae, 2017.

Modo de acesso: <http://bis.sebrae.com.br>

Anual

ISSN 2447-651X

1. Inovação 2. Agentes Locais de Inovação (ALI) I. Sebrae. II. CNPq III. Título

CDU – 005.591.6

SUMÁRIO

A INOVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O CLIMA ORGANIZACIONAL NOS BARES DA CIDADE DE NATAL (RIO GRANDE DO NORTE).....6

Autora: Elaine Carvalho de Lima

Orientador: Miler Franco D'anjour

ANÁLISE DA DIMENSÃO PROCESSOS NAS EMPRESAS DO SETOR DE EDUCAÇÃO NA GRANDE VITÓRIA (ESPÍRITO SANTO).....24

Autora: Ingrid Fernandes Fraga Rocha

Orientador: Alexandre Reis Rosa

ESTUDO DE MULTICASOS SOB A LUZ DA DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA NAS ESCOLAS PARTICULARES DE NÍVEIS BÁSICO, FUNDAMENTAL E MÉDIO DO EIXO ILHÉUS-ITABUNA44

Autor: Severiano José Mota Neto

Orientador: Renelson Ribeiro Sampaio

A inovação e sua relação com o clima organizacional nos bares da cidade de Natal (Rio Grande do Norte)

Autora: Elaine Carvalho de Lima

Mestre em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: <elaine.alirn@gmail.com>.

Orientador: Miler Franco D'anjour

Mestre em Administração pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN). E-mail: <miler.danjour@ifrn.edu.br>.

RESUMO

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

PALAVRAS-CHAVE:

Clima organizacional. Inovação. Bares. Micro e Pequenas Empresas. ALI.

1. INTRODUÇÃO

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

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

No contexto atual, é importante salientar que esse processo evidencia alguns dilemas e desafios da inserção do Brasil em um mundo mais globalizado. Ressalta-se que as atividades empreendedoras contribuem para o desenvolvimento econômico do país, atrelado à geração de emprego e renda na economia. Um dos quesitos importantes no empreendedorismo diz respeito à inovação, que pode constituir-se no motor do crescimento das empresas em um contexto competitivo (SCHUMPETER, 1984).

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

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

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

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

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

A escolha do lócus de análise justifica-se pelo fato de que, no estado do Rio Grande do Norte, as MPEs representam 99% dos estabelecimentos formais e 57,7% dos empregos formais no estado (BRASIL, 2014), sendo que as atividades econômicas que trouxeram muitas oportunidades foram restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas.

Além disso, estatísticas recentes mostram que, em 2014, o estoque de emprego formal nas atividades econômicas de restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas foi de aproximadamente 15.000 empregos formais no estado do Rio Grande do Norte. Destes, aproximadamente 80% estão concentrados na região metropolitana de Natal (BRASIL, 2014).

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

O trabalho está estruturado em mais cinco seções, além desta parte introdutória. A seção 2 apresenta a fundamentação teórica com base no tema da inovação e no clima organizacional. A seção 3 expõe a metodologia utilizada neste estudo. A seção 4 mostra os resultados alcançados. Na seção 5 são tecidas as conclusões. E na seção 6 há os agradecimentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ANÁLISE DA INOVAÇÃO NAS MPES

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

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

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

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

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

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

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

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

tímulo à criatividade e geração de novas ideias; políticas de desempenho e recompensas; existência de um clima inovador, entre outros fatores.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir da análise da inovação, percebe-se que o ambiente de trabalho pode favorecer ou torna-se um fator impeditivo no processo de criatividade e inovação. Neste sentido, o conceito de clima organizacional permeia essa relação e pode auxiliar na concepção do ambiente ideal para o desenvolvimento da cultura da inovação.

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

Coda (1993) também ratifica que o clima organizacional evidencia o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos diversos aspectos da cultura da empresa, entre esses: missão da empresa, reconhecimento e política de valorização dos funcionários e modelo de gestão.

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

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

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

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

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

Entre os modelos de pesquisa de clima organizacional, três merecem destaque: modelo de Litwin e Stringer (1968); modelo de Kolb (1986) e modelo de Sbragia (1983). O modelo de Litwin e Stringer (1968) foi pioneiro na aplicação de grandes empresas, utilizando-se de um questionário com base em nove fatores/indicadores. Com o aperfeiçoamento do modelo anterior, surge o modelo de Kolb (1986). Este faz uso de uma escala de sete fatores, destacando-se os indicadores de amizade e boas relações na organização. Por fim, o modelo de Sbragia (1983)

abrange 20 fatores/indicadores e surgiu a partir de um estudo empírico com o setor público (BISPO, 2006; PAULA *et al.*, 2011).

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

3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a temática abordada neste estudo. Além disso, foi aplicado um questionário, que é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 1985). Os questionários foram aplicados em três empresas do segmento de bares e entregues pelo pesquisador no período de 10 de novembro a 4 de dezembro de 2015, atingindo 100% dos colaboradores das empresas selecionadas.

Com relação à definição do universo, foram selecionadas três empresas atendidas pelo Programa ALI do Sebrae RN do segmento de bares com sede na região metropolitana da cidade de Natal. Quanto ao critério de amostra, foi adotada a não probabilística, pois, para esse tipo de estudo, a representatividade exata não se torna necessária (BABBIE, 1999). Assim, as empresas foram selecionadas a partir do critério de adesão, e não aleatoriamente.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é um levantamento ou *survey*, pois consiste em fazer inferências sobre uma amostra ou grupos de uma população. Com relação aos objetivos, ela pode ser classificada como descritiva, uma vez que busca identificar ou descrever possíveis características ou fenômenos que ocorrem na população ou nos subgrupos. Por fim, quanto ao método, é caracterizada por ser uma pesquisa quantitativa, pois se apoia na mensuração dos fenômenos e analisa os dados por meio de procedimentos estatísticos (COLLIS, 2005).

Em um primeiro momento, foram definidas as dimensões e as variáveis que comporiam o questionário. Por fim, foi construída uma escala de classificação do clima organizacional em fraco, moderado e satisfatório (quadro 1). A escala adotada possui um intervalo de 1 a 10, sendo que, quanto mais pontos de escala, mais satisfatório será o resultado do clima organizacional.

Quadro 1 – Parâmetros para a análise do clima organizacional

FAIXAS DE ÍNDICES	AVALIAÇÃO
1,0 – 3,9	Desfavorável
4,0 – 6,9	Neutro
7,0 – 10,0	Favorável

Elaboração do autor.

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

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

Com o intuito de mensurar a inovação, a ferramenta utilizada foi o Radar da Inovação que é o instrumento aplicado nas empresas atendidas pelo Programa ALI no estado do Rio Grande do Norte. É importante salientar que, durante os dois anos de acompanhamento das empresas participantes do ALI, o Radar da Inovação é aplicado em outros momentos (R0, R1, R2 e R3), com o intuito de verificar a evolução da empresa quanto às estratégias de implementação da cultura da inovação.

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

O Radar da Inovação analisa 13 dimensões, a saber: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Ambiência Inovadora. O quadro 2 descreve as dimensões analisadas no Radar e as variáveis que compõem cada dimensão abordada.

Quadro 2 – Dimensões do Radar da Inovação

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	VARIÁVEIS
Oferta	Relaciona-se a introdução de novos produtos e serviços no mercado a novas ou significativas melhorias nas suas características e desempenho.	Novos produtos; Ousadia; Resposta ao meio ambiente; Design.
Plataforma	Conjunto de componentes comuns, processos e tecnologias para criar uma ampla gama de produtos e serviços, utilizando-se de uma mesma plataforma.	Sistema de produção; Versões de produtos.
Marca	Entende-se como símbolos, slogans ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem aos clientes e também na transferência para uma nova categoria de produtos.	Proteção de marca; Alavancagem da marca.
Clientes	Centra-se na identificação das necessidades não atendidas pelos clientes, ou, ainda, na identificação de novos nichos de mercado.	Identificação das necessidades dos clientes; Identificação de mercados; Uso das manifestações dos clientes.
Soluções	Combinação personalizada ou integrada de serviços, produtos e informações para resolver o problema do cliente.	Soluções complementares; Integração de recursos.
Relacionamento	Interações que os clientes têm com a empresa a fim de criar a fidelização deles com base no fornecimento de experiências positivas.	Facilidades e amenidades; Informatização.
Agregação de Valor	A criação de novos meios para geração de valor dos produtos e serviços	Uso dos recursos existentes; Uso das oportunidades de interação.
Processos	Concepção e implementação de um processo de negócio interno novo ou significativamente melhorado em qualquer área funcional, em busca de uma maior eficiência e qualidade.	Melhorias dos processos; Sistema de gestão; Certificações; Softwares de gestão; Aspectos ambientais; Gestão de resíduos.
Organização	Implementação de mudanças na estrutura ou na gestão dos métodos de organização, em certa medida como a empresa está estruturada.	Reorganização; Parcerias; Visão externa; Estratégia competitiva.
Cadeia de Fornecimento	Refere-se aos aspectos logísticos da atividade, tais como transporte e estoque de matéria-prima.	Cadeia de fornecimento.
Presença	Associa-se à criação de novos pontos de venda dos produtos/serviços, ou, ainda, à utilização dos já existentes de maneira criativa.	Pontos de venda; Intermediação.
Rede	De modo geral, relaciona-se aos recursos usados para obtenção de uma ótima comunicação entre a empresa e seus clientes.	Diálogo com o cliente.
Ambiência Inovadora	Trata-se da implementação de um ambiente propício à inovação.	Fontes externas de conhecimento I, II, III e IV; Propriedade intelectual; Ousadia inovadora; Financiamento da inovação; Coleta de ideias.

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

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

A inclusão da 13ª dimensão, Ambiência Inovadora, permite a investigação de fontes externas de conhecimento, tais como: consultorias e apoio de instituições de fomento à pesquisa e inovação; obtenção de financiamento para inovação; registro de patentes, entre outras.

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

4. RESULTADOS – ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise do clima organizacional das empresas A, B e C, os colaboradores foram questionados sobre quatro dimensões: Condições de Trabalho e Liderança; Relacionamento Interpessoal e Comunicação; Reconhecimento e Comprometimento; e Promoção da Criatividade e Inovação.

A tabela 1 ilustra os resultados das empresas para a dimensão 1 (Condições de Trabalho e Liderança). Observa-se que todas as empresas tiveram uma média na qual se considera o clima favorável nesta dimensão. É importante salientar que a pergunta mais bem pontuada para as três empresas foi sobre a imagem delas na sociedade, enquanto as perguntas para o colaborador relacionadas ao investimento realizado pela empresa e ao reconhecimento pelo bom desempenho obtiveram as menores notas.

Tabela 1 – Dimensões do clima organizacional

BLOCO 1 – CONDIÇÕES DE TRABALHO E LIDERANÇA				
	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
<i>Empresa A</i>	8,8	4,0	9,0	1,23
<i>Empresa B</i>	8,4	3,0	10,0	1,63
<i>Empresa C</i>	7,5	4,0	8,0	1,24

Elaboração da autora.

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

Tabela 2 – Dimensões do clima organizacional

BLOCO 2 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E COMUNICAÇÃO				
	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
Empresa A	7,5	3,0	7,5	1,03
Empresa B	6,3	1,0	7,0	1,23
Empresa C	7,8	2,0	8,0	1,34

Elaboração da autora.

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

Tabela 3 – Dimensões do clima organizacional

BLOCO 3 – RECONHECIMENTO E COMPROMETIMENTO				
	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
Empresa A	6,5	1,0	7,0	1,02
Empresa B	7,0	2,0	8,0	0,95
Empresa C	6,0	1,0	8,0	0,80

Elaboração da autora.

Por fim, a tabela 4 revela os resultados das empresas para o quesito Promoção da Criatividade e Inovação. Observa-se que as empresas A e B tiveram como resultado um clima neutro, enquanto a empresa C teve um clima desfavorável. A partir disso, foi possível fazer as seguintes constatações: existência de críticas quanto à apresentação de novas ideias; poucos são os recursos destinados à inovação; dificuldades na aceitação e na implementação de novas ideias; falta de liberdade para inovar; e pouco reconhecimento e valorização para inovação.

Tabela 4 – Dimensões do clima organizacional

BLOCO 4 – PROMOÇÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO				
	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
<i>Empresa A</i>	6,2	1,0	9,0	1,04
<i>Empresa B</i>	6,5	1,0	8,0	1,29
<i>Empresa C</i>	5,8	1,0	7	0,98

Elaboração da autora.

Analisando as quatro dimensões discutidas anteriormente, foi possível observar que a dimensão Condições de Trabalho foi a melhor avaliada, com resultados favoráveis para as três empresas, sendo que nenhum dos colaboradores destas empresas atribuiu nota menor que 3,0 para esta dimensão.

A dimensão que foi menos pontuada foi Promoção da Criatividade e Inovação, o que revela grandes desafios na implementação da cultura da inovação nas MPEs, especialmente no amadurecimento das empresas quanto à importância da inovação para o crescimento e a competitividade do empreendimento.

Quanto ao Radar da Inovação, a tabela 5 ilustra os resultados da média global das empresas A, B e C. Os dados corroboram os resultados vistos no clima organizacional. Verifica-se que as empresas A e B são pouco inovadoras, e a empresa C possui um comportamento de inovação ocasional. Além disso, quando analisada a dimensão Ambiência Inovadora nas três empresas, observa-se que, apesar do aumento do escore do Ciclo 0 para o Ciclo 1, as empresas ainda destinam poucos esforços para essa área.

Tabela 5 – Radar da Inovação: média global x dimensão Ambiência Inovadora por empresa

EMPRESAS	MÉDIA GLOBAL – DIMENSÕES DO RADAR		AMBIÊNCIA INOVADORA	
	CICLO 0	CICLO 1	CICLO 0	CICLO 1
<i>Empresa A</i>	2,8	2,9	1,8	2,0
<i>Empresa B</i>	2,5	2,6	1,8	2,0
<i>Empresa C</i>	3,0	3,0	1,5	1,7

Elaboração da autora.

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

Além de tudo, foi observada a inexistência de uma metodologia formal para o desenvolvimento da cultura da inovação internamente, inclusive na busca por capacitação em instituições de apoio, tais como Sebrae, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) etc. Esses resultados revelam também aspectos importantes das características dos empreendedores das três empresas que iniciaram suas atividades empreendedoras por necessidade. Ou seja, tal característica nos mostra que a atividade de empreender foi escolhida por não ter outra opção de trabalho e que pode resultar em diferentes graus de motivação dos empreendedores.

Nesse sentido, as novas ideias e o surgimento de inovações na empresa estão associados ao estímulo à criatividade, especialmente no ambiente de trabalho. Assim, a geração de ideias e a proposição para solucionar problemas tornam-se fatores relevantes para a geração de inovações (BYRD; BROW, 2003).

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar o clima organizacional em três empresas do segmento de bares da cidade de Natal (Rio Grande do Norte) e suas relações com a inovação. Em linhas gerais, o diagnóstico do clima organizacional pode trazer contribuições para a compreensão de possíveis fatores que influenciam o ambiente de inovação das empresas, contribuindo para averiguar possíveis variáveis que interfiram no processo de inovação.

A análise das quatro dimensões do clima organizacional definido neste trabalho mostrou que a dimensão Condições de Trabalho foi a melhor avaliada pelos colaboradores nas três empresas analisadas. Em contrapartida, a dimensão menos pontuada foi a que diz respeito à inovação, dimensão Promoção da Criatividade e Inovação. Esses resultados demonstram, ainda, o pouco amadurecimento quanto à importância da inovação para o crescimento sustentável da empresa no mercado.

Além disso, os resultados do Radar da Inovação evidenciam os desafios na implementação da cultura da inovação nas empresas. Quando analisada a dimensão Ambiência Inovadora, observa-se que, apesar do aumento do escore do Ciclo 0 para o Ciclo 1, as empresas ainda destinam poucos esforços para essa área.

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

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

Diante da análise realizada, sugere-se, para futuros trabalhos, a exploração de outros fatores que possam influenciar a inovação nas empresas, tais como aspectos relacionados à cultura organizacional, que não foram tratados neste trabalho e que estão concatenados com o sistema de crenças e valores difundidos pela gestão da empresa. Assim, contribuições que relacionem o clima e a cultura organizacional com a inovação nas MPEs poderão enriquecer os resultados aqui alcançados.

AGRADECIMENTOS

Ao Sebrae, pela oportunidade de participar do Programa ALI, e ao CNPq, financiadores do programa.

REFERÊNCIAS

- BABBIE, E. Métodos de pesquisas de survey. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba: Sebrae PR, 2008.
- BARBIERI, J. C. *et al.* Meio inovador interno e modelo de gestão: uma análise de dois casos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.
- BENEDETTI, Mauricio Henrique; CARVALHO, Vânia Amorim Café. A dinâmica da inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. **Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pósgraduação e Pesquisa em Administração**, p. 30, 2006
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (Rais)**. Brasília: MTE, 2014.
- BYRD, J.; BROWN, P. L. **Innovation Equation: Building Creativity and Risk Taking in Your Organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista de Administração**, São Paulo, n. 75, 1993.
- COLLIS, J. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GARCIA, J. G. **Um estudo sobre as formas de inovação e os critérios de avaliação dos prêmios de inovação**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.
- GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Scortecci, 2002.
- GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95 – 103, 2002.
- KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1986.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade e. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LITWIN, G.; STRINGER, R. **Motivation and organizational Climate**. Boston: HUP, 1968.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, R. A.; SANTOS, M. J.; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p.87 – 97, 2011.

PAULA, P. *et al.* Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, São Paulo, v. 27, n. 81, p. 59-73, 2011.

PENROSE, E. H. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Ed. Unicamp, 2006.

PORTER, Michel E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

POSSAS, Mário Luiz. Concorrência schumpeteriana. **Economia industrial: Fundamentos teóricos e prática no Brasil**. Rio de Janeiro, Brazil: Campus, 2002.

SAWKNEY, M; WOLCOTT, R; ARRONIZ, I. As 12 dimensões da inovação. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013**. 6. ed. Brasília: Sebrae; Dieese, 2013.

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

ZAWISLAK, Paulo Antônio. From the "dream of opportunities" to the "nirvana of trust": issues for a framework on cooperative agreement stability. **Read: revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 42, vol. 10, n. 6 (nov./dez. 2004), documento eletrônico, 2004. **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. São Paulo: Finep, 2006.

Análise da dimensão processos nas empresas do setor de educação na Grande Vitória (Espírito Santo)

Autora: Ingrid Fernandes Fraga Rocha

Especialista em Logística e Comércio Internacional pela Universidade Vila Velha (UVV). E-mail: <ingredfraga@gmail.com>.

Orientador: Alexandre Reis Rosa

Doutor em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). E-mail: <alexandrereisrosa@gmail.com>.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar uma análise do grau de inovação, com foco na Dimensão Processos, das empresas de serviços educacionais do estado do Espírito Santo, situadas nas regiões de Cariacica, Vila Velha, Vitória e Serra, atendidas pelo Programa Agente Locais de Inovação (ALI), idealizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O método para a pesquisa fundamentou-se na aplicação do Radar da Inovação, composto por 13 dimensões, o que permitiu identificar dificuldades enfrentadas pelas empresas desse segmento, no que tange à dimensão estudada. Nos resultados obtidos neste estudo, observou-se que as empresas analisadas alcançaram uma evolução no escore médio para a dimensão Processos: no ciclo inicial era de 1,99, passando para 2,31 no ciclo final, sendo que a busca pelo conhecimento com relação à importância da gestão e dos processos em uma empresa e o engajamento para a realização de ações que podem impactar positivamente o negócio influenciam o seu grau de maturidade com relação à inovação nesta dimensão, entre outros fatores não menos importantes. Como possíveis contribuições, a pesquisa aborda a importância da educação no contexto econômico e social para o país e a necessidade de um olhar particular para esse segmento, além de levantar sugestões de melhorias que podem ser realizadas, a fim de se continuar alcançando o progresso para esta dimensão e visando cooperar para a consolidação dessas empresas no contexto em que estão inseridas.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. ALI. Educação. Dimensão Processos. Sebrae.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil vem perdendo posições na economia mundial. Em 2014, ocupava o 7º lugar, de acordo com os parâmetros utilizados para cálculo. Em 2015, o Fundo Monetário Internacional (FMI) projetou o Brasil como a 9ª maior economia do mundo; projeção essa, confirmada em 2016, ou seja, perdeu duas posições, para Índia e Itália, respectivamente. Com a desaceleração do crescimento, em 2011 e 2012, e uma leve melhoria em 2013, o Produto Interno Bruto (PIB) em 2014 cresceu apenas 0,1% em relação ao ano anterior, e, em 2015, obteve o pior resultado da série histórica desde 1996, com uma queda de 3,8% em relação a 2014. Em contrapartida, no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o Brasil atingiu a 84ª posição entre 187 países em 2011, a 80ª em 2012 e a 79ª em 2013, tendo o IDH do país acumulado crescimento de 36,4% entre 1980 e 2013, o que representa um aumento anual médio de 0,95% no índice. Para 2014, o Brasil ocupou o 75º lugar no *ranking* IDH Global, entre 188 países, sendo um desempenho a se ponderar com relação a outros países da América Latina e do Caribe.

No cenário de busca pela competitividade no mercado, outras questões são importantes para o desenvolvimento dos países, a exemplo da necessidade de melhorar o desempenho dos processos, estimulando, desta forma, as empresas a preocuparem-se constantemente com a busca por excelência nos seus processos, visando assegurar, no segmento de mercado em que atuam, estabilidade e destaque com relação aos concorrentes.

Nesse sentido, Paim *et al.* (2009) argumentam que a ação de melhorar processos é elementar para as organizações conservarem o sistema produtivo competitivo e corresponderem às transformações que ocorrem no meio em que atuam. As empresas de serviços educacionais não destoam dessa realidade, pois quando se busca inovar nestas empresas, a fim de torná-la mais competitivas, a melhoria dos processos é parte integrante. Sendo assim, diante do contexto apresentado emerge, o problema de pesquisa é: qual a importância da dimensão Processos para o desenvolvimento da inovação nas empresas de serviços educacionais?

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar uma análise do grau de inovação das empresas de serviços educacionais a partir da dimensão Processos. A principal contribuição do estudo é a necessidade de melhoria do segmento de serviços educacionais, tendo em vista a importância estratégica da educação para qualquer nação, sendo primordial tanto para a construção da sociedade quanto para a economia. Além disso, pode auxiliar empresário e gestores, por meio da análise de dados, das informações reais e do embasamento teórico, a aprimorar a dimensão Processos do Radar da Inovação, corroborando para que empresas que são, em sua maioria, micro e pequenas (SEBRAE PR, 2015, p. 4) – as quais, em 2010, representavam 99% do total de empresas privadas existentes no Brasil, do segmento de educação ou mesmo de outros segmentos –, possam desenvolver, aperfeiçoar, reestruturar ou até mesmo substituir seus processos, buscando maior eficiência, qualidade e credibilidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DA INOVAÇÃO

Para Paul Trott (2012), a gestão da inovação dentro de empresas sofreu mudanças ao longo dos anos no que diz respeito à relação entre inovação, empreendedores/inventores e empresas, sendo necessário, nos dias de hoje, cada vez mais um olhar especial para a gestão da inovação por parte das empresas, uma vez que a maior quantidade de inovação é oriunda das organizações, enquanto no passado, precedente à Revolução Industrial, as inovações aconteciam de forma isolada, muitas vezes desacreditada por meio de inventores e empreendedores solitários. Desta maneira, gerindo a inovação, criando parâmetros e estabelecendo diretrizes, é possível reduzir os riscos de prejuízos com a inovação e maximizar as possibilidades de sucesso.

Porém, a construção da gestão da inovação nas empresas não é uma tarefa fácil. Em sua maioria, a gestão da inovação ocorre apenas em grandes organizações, pois os grandes investidores e as governanças corporativas já vêm percebendo a relevância da inovação no processo de crescimento, desenvolvimento e sobrevivência das empresas, sendo que a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) já faz parte do processo da inovação.

Ao mesmo tempo em que se percebe a necessidade de promover e gerir a inovação, um grande entrave surge no campo dos recursos e investimentos para isso, pois a inovação considera desde fatores internos até fatores externos, sendo que alguns estão além do domínio das empresas, gerando incertezas no processo da inovação, e, com isso, dificultando o acesso ao desenvolvimento deste processo nas MPEs (TROTT, 2012).

Ainda relacionado ao tamanho das organizações e o que isso influencia no processo de gestão da inovação, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as pequenas organizações representam 95% ou mais das empresas, na maioria das economias existentes, e, assim, há a importância de se desenvolver o processo de inovação dentro destas organizações, para que possam contribuir para a solidez das economias local, nacional e mundial. Porém, essas empresas sofrem limitações, como, por exemplo, falta de recursos, o que é importante no processo de gestão da inovação; por isso, por um lado, precisam criar mais parcerias, mas, por outro, conseguem ter vantagens na rapidez e agilidade na tomada de decisão.

Apesar dos riscos e das incertezas da inovação e das limitações em termos de recursos, existem ferramentas que ajudam a minimizá-los, e certamente são capazes de auxiliar no desenvolvimento contínuo da gestão. Paul Trott (2012) cita que, para a empresa adquirir uma reputação inovadora, leva muitos anos (e muito trabalho, já é de se imaginar), e consegue estabelecer um círculo virtuoso de inovação, que passa pelos seguintes passos: atração de pessoas criativas, incentivo organizacional para criatividade e inovação, desenvolvimento de produtos inovadores, predisposição interna da organização de aceitar novas ideias, motivação de pessoas dentro da organização e redução de frustrações, moral alto e retenção de pessoas criativas, em que o fim e o início sempre se dão com a reputação da organização, tornando, assim, o círculo virtuoso.

2.2. AVALIAÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO

No Manual de Oslo há vários aspectos que podem ser considerados e avaliados no processo de inovação; entretanto, por meio de experiências já realizadas, o Manual consegue direcionar formas para se mensurar o grau de inovação e identificar pontos de melhoria, pois traz, com profundidade, diretrizes para o tema de inovação, compreendendo a amplitude do mundo da inovação, desde seu surgimento, bem como a classificação dos tipos de inovações existentes, como podem ser aplicadas, os custos, quais as influências da inovação nas empresas, os efeitos destas inovações na organização e na sociedade, em pequenas, média e grandes organizações. Além disso, produto, processo, *marketing* e organização são as quatro áreas em que se divide a inovação (OCDE, 2006). O Manual de Oslo também traz algumas definições para o tema inovação.

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2006, p. 55).

A inovação pode ter diversas facetas dentro de uma organização, podendo ser simples ou complexa em sua área. De acordo com o Manual:

atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação de inovações. As atividades de inovação também inserem a P&D que não está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma inovação específica (OCDE, 2006, p. 56).

O Manual compreende que “a correta aplicação de metodologia estatística é crucial para a coleta e análise de dados sobre inovação” (OCDE, 2006, p. 104). Dentro desse parâmetro, o Programa ALI utiliza o método Radar da Inovação, alicerçado nos estudos e nas diretrizes do Manual de Oslo, que consiste na análise de 13 dimensões, e que tem por objetivo avaliar e mensurar o grau de inovação das empresas e identificar oportunidades de melhorias.

2.3. RADAR DA INOVAÇÃO

Publicado inicialmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), o Radar da Inovação foi adaptado pela empresa Bachmann & Associados, dividindo-se em 13 dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiente Inovadora (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

No Guia para a Inovação (SEBRAE PR, 2015), o Radar da Inovação é uma ferramenta para medir, no uso do processo de gestão da inovação em Empresas de Pequeno Porte (EPPs), o seu grau de maturidade. Por fim, o Radar tem dois objetivos, sendo o primeiro permitir a análise da eficácia no estabelecimento do processo de gestão da inovação, e o segundo registrar caminhos (diagnose) para a inovação nas empresas, corroborando a ideia supramencionada.

2.3.1 DIMENSÃO PROCESSOS

Segundo Graham e LeBaron (1994 *apud* Gonçalves, 2000, p. 7), “todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”. Neste sentido, compreende-se a importância dos processos para uma empresa e seu desenvolvimento. Porquanto, de acordo com a menção acima, o foco deste artigo é a abordagem da dimensão Processos, que se caracteriza pelos aspectos no Radar da Inovação, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Itens da dimensão Processos no Radar da Inovação

ITENS DA DIMENSÃO PROCESSOS	DEFINIÇÃO
Melhoria dos processos	Modificar seus processos (execução, controle, marketing etc.) ou instalações, para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento.
Sistemas de gestão	Adotar práticas de gestão. Alguns exemplos: GQT, MEG, just in time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, Manual de Procedimentos, benchmarking, terceirização etc.
Certificações	Receber certificação de processo ou de produto. Alguns exemplos: ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, SA8001, acreditação, certificação voluntária, PAS etc.
Software de gestão	Adotar ou substituir algum software de gestão administrativa ou de produção.
Aspectos ambientais	Mudança nas instalações ou na forma de trabalhar por razões ecológicas.
Gestão de resíduos	Transformar em oportunidade de receita ou alterar a destinação de seus resíduos, visando ao menor impacto ambiental.

Elaboração da autora.

2.4. EMPRESAS DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

A Federação Nacional das Escolas Particulares (Fenep) lançou, em 2013, a terceira edição da pesquisa “Números do Ensino Privado”. Conforme esta pesquisa, esse segmento é responsável por 1,5% do PIB brasileiro, em que o total de instituições de ensino particular, entre Educação Básica e Superior, chegam a mais de 40 mil, sendo que 94,74% delas são especializadas em Educação Básica (FENEP, 2013).

Além disso, o número de instituições particulares de ensino vem crescendo, inversamente à situação do número das instituições públicas. Para comparação, de 1999 a 2005, nos estabelecimentos de ensino privados, o crescimento foi de 20,18%, enquanto a quantidade de estabelecimentos da rede pública, no mesmo período, reduziu em 5,18%; de 2005 a 2012, o número das instituições particulares cresceu 7,17%, já da rede pública a queda foi de 7,22%. E os resultados com relação ao número de matrículas não são muito diferentes: no ensino privado, em 1999, o número total de matrícula era 8.186.491; desde então, até 2005, a progressão foi de 31,34%, e de 2005 a 2012

houve um crescimento de 25,21% na quantidade de matrículas nas instituições privadas, enquanto no número de matrículas nas instituições públicas, apesar de 1999 a 2005 ter tido um pequeno crescimento de 6,70%, de 2005 a 2012 a queda foi de 12,26%.

Dadas essas confrontações, ao mesmo tempo em que houve oportunidades de abertura de novas empresas no período de redução dos estabelecimentos da rede pública, houve aumento na demanda pela educação da rede privada, com o aumento do número de matrícula nessas instituições, o que sugere que a tendência é de crescimento para o setor, tanto em número de empresas quanto em aumento da demanda, porém com menor proporção na abertura de novas empresas, pois, para o período de 2005 a 2012, enquanto foram abertas 2.723 novas instituições privadas, houve o crescimento, no mesmo período, de 2.710.344 novas matrículas; com isso, as empresas desse segmento têm a necessidade de se preparar em estrutura, processo, organização e qualidade de ensino, para absorver a demanda e obter sucesso em seu empreendimento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo a classificação apresentada por Vergara (2010), esta pesquisa pode ser classificada quanto aos fins como descritiva e explicativa, objetivando descrever e analisar a dimensão Processos com base no Radar da Inovação, para propor ações que podem ser implementadas pelas organizações, a fim de realizar melhoria e desenvolvimento desta dimensão. Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se por bibliográfica, documental e de campo: bibliográfica, pois terá como base de referencial teórico estudos publicados sobre o tema; documental devido às informações extraídas de documentos gerados pelo Sistema ALI; e de campo por ser realizada coleta de dados *in loco* nas empresas do segmento de serviços educacionais.

O universo da pesquisa são as empresas participantes do Programa ALI, Ciclo 2014-2016 (50 empresas), tendo como amostra as empresas de serviços educacionais (27 empresas). Destas 27 empresas, 14 estão localizadas em Vila Velha, oito em Vitória, cinco em Cariacica, e uma na Serra. A amostra foi definida por acessibilidade, e foram consideradas 27 empresas integrantes, representando 54% do universo. Porém, destas 27 empresas do segmento estudado, no decorrer deste trabalho, quatro delas não sequenciaram o acompanhamento no programa. Assim, o estudo comparativo se dará considerando as empresas ativas no programa (total de 23).

A coleta de dados ocorreu no período de junho de 2014 a abril de 2016, e deu-se por meio de observação simples, questionário e entrevista, sendo que na observação simples foi mantida certa distância das dependências da escola, atuando como espectadores não interativos. Foi utilizado questionário com questões abertas e fechadas aplicadas às empresas, o qual permite a mensuração do grau de inovação atual. As entrevistas foram realizadas por pautas, seguindo um roteiro de pontos a serem abordados.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os níveis de educação e ensino reconhecidos por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional são dois: Educação Básica, constituída por Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio; e Ensino Superior (BRASIL, 1996). Além disso, possui algumas modalidades de educação que perpassam pelos dois níveis, sendo elas: Educação Especial, Educação a Distância, Educação Profissional, Educação de Jovens e Adultos e Educação Indígena.

Dentro da diversidade de serviços e produtos oferecidos pelas MPEs, que constituem 99% das empresas existentes no Brasil, há empresas de serviços educacionais. Faz-se necessária uma preocupação constante pela busca por uma gestão adequada e bem estruturada para o desenvolvimento, a estabilidade e o destaque destas empresas no mercado. Dentro disso, é importante considerar a inovação como parte dessa busca, bem como a utilização de métodos para análise e o desdobramento de melhorias, como o Radar da Inovação.

4.1. SITUAÇÃO DAS EMPRESAS NO INÍCIO DO PROGRAMA

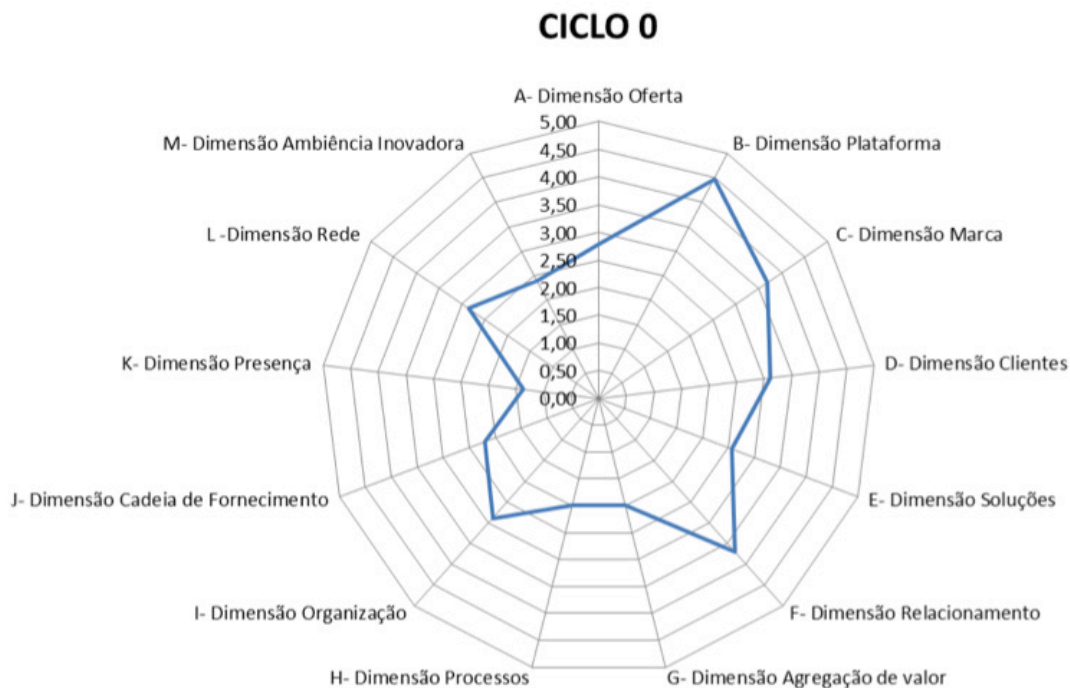
A partir das pesquisas realizadas no início do programa por meio da análise do Radar da Inovação, na tabela 1 é possível identificar que a dimensão Processos é a segunda menor média dentro das 13 dimensões do Radar da Inovação, com pontuação de 1,99 na amostra selecionada para a pesquisa. Com base nessa informação, é possível identificar a importância do desdobramento desta dimensão, que compõe ferramentas, atividades, práticas etc., que podem ser usadas na condução das operações internas da empresa para o desenvolvimento e o desempenho competitivo empresarial.

Tabela 1 – Média das dimensões das empresas analisadas do segmento de serviços educacionais

CICLO 0	
GRAU DE INOVAÇÃO	MÉDIA
A – Dimensão Oferta	2,80
B – Dimensão Plataforma	4,48
C – Dimensão Marca	3,70
D – Dimensão Clientes	3,11
E – Dimensão Soluções	2,56
F – Dimensão Relacionamento	3,70
G – Dimensão Agregação de Valor	2,00
H – Dimensão Processos	1,99
I – Dimensão Organização	2,89
J – Dimensão Cadeia de Fornecimento	2,19
K – Dimensão Presença	1,37
L – Dimensão Rede	2,85
M – Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	2,40
Grau de inovação global	2,75

Para melhor visualização das médias atingidas, as informações estão condensadas no gráfico 1.

Gráfico 1 – Média geral das dimensões das empresas do segmento de serviços educacionais



Elaboração da autora.

Apesar de a dimensão Presença ter apresentado uma média menor, com pontuação de 1,37, ela se refere a pontos de venda para os produtos da empresa, sendo criados novos pontos, ou até mesmo de forma criativa, usando os que já existem. Entretanto, por deprendermos que o fator processo é elementar nas empresas que buscam manter-se competitivas e possuem as necessidades de melhorias nesse aspecto, a busca por progresso nesta dimensão tem probabilidade de gerar mais impactos positivos para a empresa. Das 27 empresas analisadas, é importante ressaltar que 21 são empresas de Educação Básica, e as demais são constituídas de empresas de Ensino Superior e Educação Profissional. A média para a dimensão Processos para estas empresas é ainda menor, ficando em 1,45.

Na tabela 2, é possível observar que há resultados que diferem, como, por exemplo, a empresa H, que obteve um grau de 3,0, enquanto a empresa K resultou em 1,0. Há hipótese que pode ter gerado essa discrepância, sendo ela que o empresário e gestor da empresa H tem formação em administração de empresas e em pedagogia, além de ter especializações e conhecimentos na área de gestão e do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Já na empresa K, o empresário e gestor possui formação apenas área de pedagogia e suas especializações seguem a mesma linha de atuação; ele também nunca realizou um curso na área de gestão ou de inovação. Com isso, é possível

observar que a amplitude e a profundidade do conhecimento podem interferir diretamente no desenvolvimento do processo da gestão de inovação na empresa, sendo essa uma das dificuldades enfrentadas pelas empresas de serviços educacionais, pois outros casos similares foram observados durante a pesquisa.

Tabela 2 – Médias individuais da dimensão Processos das empresas do segmento analisado

EMPRESAS	DIMENSÃO PROCESSOS	EMPRESAS	DIMENSÃO PROCESSOS	EMPRESAS	DIMENSÃO PROCESSOS
Empresa A	1,70	Empresa J	2,30	Empresa S	2,30
Empresa B	1,30	Empresa K	1,00	Empresa T	2,00
Empresa C	2,00	Empresa L	2,70	Empresa U	1,30
Empresa D	2,70	Empresa M	2,70	Empresa V	2,00
Empresa E	2,30	Empresa N	1,00	Empresa W	1,70
Empresa F	2,30	Empresa O	2,70	Empresa Y	1,70
Empresa G	2,30	Empresa P	2,70	Empresa X	1,70
Empresa H	3,00	Empresa Q	1,30	Empresa Z	1,70
Empresa I	1,30	Empresa R	1,70	Empresa AA	2,30
Média da dimensão: 1,99					

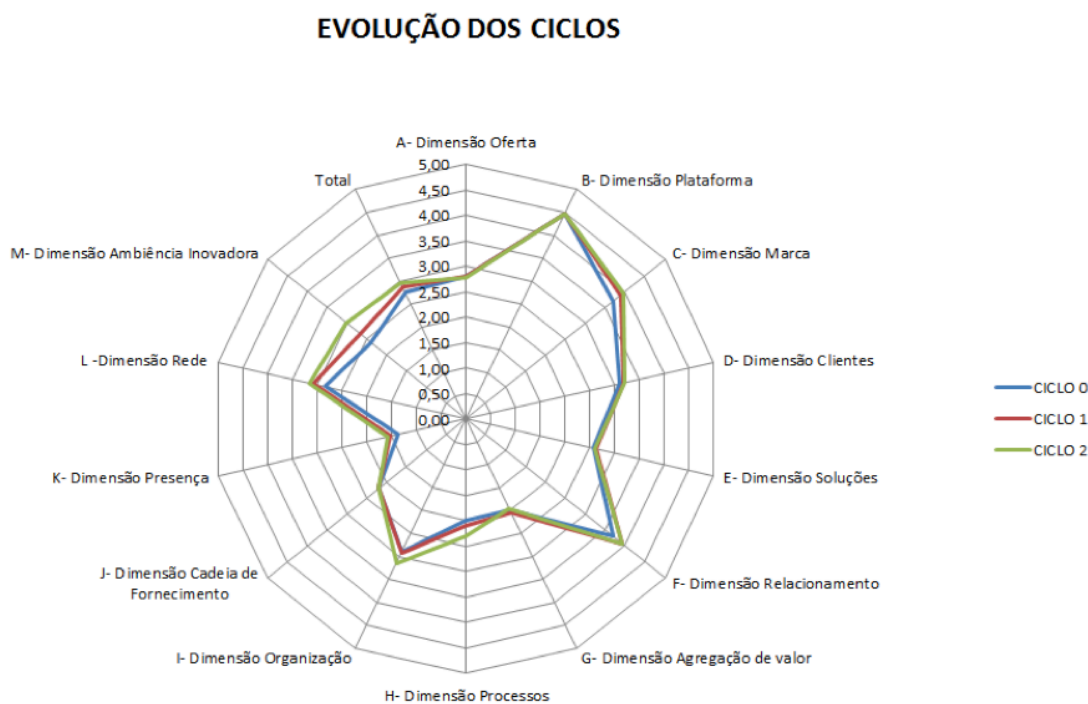
Elaboração da autora.

Além disso, é preciso considerar que algumas ações que interferem no grau dessa dimensão, como, por exemplo, adotar *softwares* de gestão, buscar certificação, mudança de instalações por razões ecológicas, entre outras, requerem certos níveis investimentos que a MPE nem sempre tem disponível, e quando tem, não está em suas prioridades, sendo mais um importante dificultador para o desenvolvimento desta dimensão.

Nesse ponto é preciso identificar sugestões de melhorias (ações) que impactem diretamente essa dimensão, de forma equilibrada e ponderada para cada empresa, considerando suas necessidades, prioridades e possibilidades.

4.2. EVOLUÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO AO LONGO DO PROGRAMA

Gráfico 2 – Comparativo das médias das dimensões das empresas do segmento ao longo dos ciclos



Elaboração da autora.

Neste estudo, foi possível realizar três ciclos, o que permite identificar a evolução do grau global de inovação e por dimensão ao longo do programa, conforme pode ser observado na tabela 3 e de forma sintética no gráfico 2.

Tabela 3 – Comparativo das médias das dimensões das empresas do segmento ao longo dos ciclos

EVOLUÇÃO DOS CICLOS			
DIMENSÃO	CICLO 0	CICLO 1	CICLO 2
A – Dimensão Oferta	2,80	2,80	2,76
B – Dimensão Plataforma	4,48	4,48	4,48
C – Dimensão Marca	3,70	3,98	3,96
D – Dimensão Clientes	3,11	3,18	3,20
E – Dimensão Soluções	2,56	2,63	2,59
F – Dimensão Relacionamento	3,70	3,93	3,93
G – Dimensão Agregação de Valor	2,00	2,04	1,96
H – Dimensão Processos	1,99	2,09	2,31
I – Dimensão Organização	2,89	2,93	3,16
J – Dimensão Cadeia de Fornecimento	2,19	2,19	2,19
K – Dimensão Presença	1,37	1,52	1,59
L – Dimensão Rede	2,85	3,07	3,15
M – Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	2,40	2,66	3,01
Grau de inovação global	2,75	2,86	2,95

Elaboração da autora.

Entretanto, é importante considerar que houve mudanças em algumas questões do questionário do Radar. Com isso, é possível perceber que, após as mudanças, algumas dimensões tiveram seu índice subtraído no decorrer da atuação em campo, impactando diretamente os resultados das dimensões, como, por exemplo, dimensão Oferta, que passou de 2,8 no Ciclos 0 e 1 e reduziu sua média no Ciclo 2 para 2,76. A mesma tendência ocorreu para as dimensões Soluções e Agregação de Valor; entretanto, para as questões da dimensão Processos, que é a dimensão de análise deste estudo, não houve qualquer mudança que pudesse impactar o resultado final avaliado.

Dessa maneira, podemos considerar fidedigna a evolução obtida nessa dimensão, que era de 1,99 no Ciclo 0 e passou para 2,1 no Ciclo 1 e 2,3 no Ciclo 2, conforme tabela 3. Além disso, percebe-se que as ações executadas no Plano de Ação do Ciclo 1 foram mais significativas para essa dimensão, pois refletiu maior impacto na média obtida no Ciclo 2 para esse segmento.

4.3. AÇÕES PROPOSTAS PARA MELHORAR A DIMENSÃO PROCESSOS NAS EMPRESAS ANALISADAS

Como outrora citado, a dimensão Processos é composta por alguns aspectos, os quais abordamos considerando ações que foram sugeridas para empresas analisadas, a fim de desenvolver e melhorar esta dimensão.

No que tange ao aspecto certificações, encontramos um entrave, pois no Espírito Santo existia uma certificação específica para o segmento de educação chamada Escola Legal, fornecida pelo Conselho Estadual de Educação, órgão vinculado à Secretaria de Estado da Educação que foi criado em 2002 por meio da Lei Estadual nº 7.085. Entretanto, tal certificação não tem sido mais disponibilizada nem para atualização/manutenção nem para nova adesão. Além disso, o *site* de acesso para verificar quais escolas possuem esta certificação está desatualizado desde 2008, inclusive contendo nomes de escolas que já foram extintas. Desta forma, não foi identificada ainda nenhuma certificação específica para o segmento de educação. Apesar de haver possibilidade de certificação por meio dos métodos do sistema de gestão da qualidade existentes para qualquer empresa, não foi sugerida nenhuma ação neste sentido, pois as certificações existentes exigem um grau de maturidade elevado da empresa, além de investimentos altos, o que destoava da realidade das empresas analisadas nesta pesquisa.

No quesito *software* de gestão, para algumas empresas foi sugerido adquirir e implementar *software* de gestão para ganhar diferenciação, pois no mercado há sistemas especializados para a área de educação, porém nem todas têm condições financeiras para implementar uma ação como essa. Desta maneira, como alternativa, sugerimos a utilização de planilhas eletrônicas para algumas atividades da empresa, como fluxo de caixa e gestão de reclamação de clientes, a fim de auxiliar no desenvolvimento da empresa, pois algumas realizavam esses processos manualmente.

Em aspectos ambientais, que estão ligados a mudanças nas instalações ou na forma de trabalhar por razões ecológicas, algumas sugestões foram no âmbito de utilizar garrafas PET para reduzir o consumo de água nas caixas de descargas dos vasos sanitários, substituir o uso de copos descartáveis por copos ou canecas duráveis, e reaproveitar material reciclável para criação de brinquedos e materiais didáticos que seriam usados pelos alunos.

Por fim, na gestão de resíduos (que visa minimizar os impactos ambientais dos resíduos gerados pela empresa), como se trata de empresas do segmento de educação, tais resíduos gerados são, em sua maioria, papéis; logo, uma sugestão foi a criação de um projeto pedagógico de gestão de resíduos produzidos pela escola, como meio de conscientizar os alunos sobre a importância da separação e da reciclagem do lixo. Além disso, uma orientação deixada com os empresários é que, em momentos que tenham que fazer reformas, trocar equipamentos ou mobiliário da escola, busquem destinar de forma correta estes resíduos mais pesados gerados, até mesmo doando a terceiros ou buscando maneira de gerar receita. Para o caso de escolas de Educação Infantil, que, em sua maioria, oferecem o período integral, em que as crianças precisam fazer refeições na escola e, por isso, precisam ter uma cozinha, uma sugestão foi realizar a doação do óleo gerado pela empresa para pessoas que fazem sabão artesanal, ou até mesmo destinar para empresas especializadas em coletar esse tipo de resíduo.

Na tabela 4 é possível visualizar que as duas empresas que realizaram o curso de planejamento estratégico e que o executaram, conforme sugerido em um dos Planos de Ação, tiveram os maiores alcances de evolução na dimensão Processos, que são as empresas K e V, com um índice de 0,70 e 1,30 de aumento, respectivamente, significando, em porcentagem, 70% e 65% de evolução da dimensão Processos. Compreende-se que, além de ser uma dimensão que está diretamente ligada a custos mais altos de investimento, como, por exemplo, adquirir um *software* de gestão, o planejamento estratégico é uma prática de gestão, impactando diretamente uma das questões abordadas nesta dimensão, que é a de sistemas de gestão. Além disso, compreende-se que, com um planejamento mais elaborado, é possível ousar a realizar ações mais robustas e de maior impacto.

Tabela 4 – Médias individuais da dimensão Processos das empresas analisadas do segmento de serviços educacionais

Nº	EMPRESAS	PROCESSOS – CICLO INICIAL	PROCESSOS – CICLO 2	EVOLUÇÃO
1	Empresa A	1,70	2,00	0,30
2	Empresa B	1,30	1,30	0,00
3	Empresa C	2,00	2,00	0,00
4	Empresa D	2,70	3,00	0,30
5	Empresa E	2,30	2,70	0,40
6	Empresa F	2,30	2,70	0,40
7	Empresa G	2,30	2,70	0,40
8	Empresa H	3,00	3,30	0,30
9	Empresa I	1,30	2,00	0,70
10	Empresa J	2,30	2,30	0,00
11	Empresa K	1,00	1,70	0,70
12	Empresa L	2,70	3,00	0,30
13	Empresa M	2,70	2,70	0,00
14	Empresa N	1,00	1,30	0,30
15	Empresa O	2,70	2,70	0,00
16	Empresa P	2,70	3,00	0,30
17	Empresa Q	1,30	1,30	0,00
18	Empresa R	1,70	1,70	0,00
19	Empresa S	2,30	2,70	0,40
20	Empresa T	2,00	2,30	0,30
21	Empresa U	1,30	1,70	0,40
22	Empresa V	2,00	3,30	1,30
23	Empresa W	1,70	1,70	0,00
24	Empresa Y	1,70	2,30	0,60
25	Empresa X	1,70	2,30	0,60
26	Empresa Z	1,70	2,30	0,60
27	Empresa AA	2,30	2,30	0,00
Média da dimensão		1,99	2,31	0,32

Elaboração da autora.

De modo geral, houve evolução na dimensão Processos para esse segmento, conforme pode ser visualizado na tabela 4, sendo a segunda dimensão mais trabalhada durante o período do programa, considerando o índice de evolução, apresentando uma diferença de 0,32, ficando atrás apenas da dimensão Ambiência Inovadora, que apresenta uma diferença de 0,61 entre o primeiro e o último ciclos. Não podemos deixar de observar que a dimensão Processos era uma das duas dimensões com menor grau inicial de inovação (Processos e Presença), e apresentou a segunda maior evolução para as empresas, excluindo a dimensão Ambiência Inovadora. Isso mostra também que, a partir da metodologia, foi possível que as empresas identificassem suas principais deficiências e realizassem ações para desenvolvimentos desses *deficit*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas do segmento de educação merecem uma atenção especial pelo valor que têm para a sociedade e a economia do país. A falta de incentivos e a instabilidade econômica podem ser fatores cruciais para o não desenvolvimento destas empresas, atrelados a outros fatores, como a ausência da busca de informações sobre a gestão, de como gerir os recursos humanos e financeiros, e da não compreensão, pelos empresários/gestores, do quanto importante é observar e buscar a melhoria contínua dos processos de uma organização.

Além disso, constatamos que as empresas que se propõem a inovar, ainda que com ações gradativas, que minimizam os *gaps* e gargalos existentes, conseguem alcançar melhorias que corroboram a construção do negócio e sua sobrevivência no mercado, perante os concorrentes e as instabilidades mercadológicas, e que o uso de ferramentas de gestão são primordiais para que haja segurança nas tomadas de decisões que definem o crescimento e o desenvolvimento do negócio, permitindo a identificação dos riscos, e para que as deliberações sejam executadas de forma calculada.

Realizar ações de melhorias em qualquer âmbito requer dedicação, empreendimento de tempo e também de recursos financeiro e humano. Ou seja, não é uma tarefa fácil, mas quando o empresário tem um acompanhamento para realizar estas ações, percebe-se um esforço dele para tentar executá-las de forma continuada, como é a proposta do Programa ALI, permitindo que estes empresários tenham mais motivação para realizar melhorias nas diversas dimensões, e consigam efetivamente perceber que as ações realizadas impactam positivamente o negócio.

Além disso, possibilitou a compreensão da importância da dimensão Processos para qualquer negócio, sendo elementar, pois engloba a empresa de forma conjuntural, seja na execução, seja no controle, no *marketing*, no financeiro, na gestão de pessoas, na Tecnologia da Informação (TI) etc. Os processos estão presentes em todos os departamentos e ambientes de um negócio, mesmo que estes sejam arcaicos, sem estrutura ou realizados de maneira intuitiva. Neste sentido, necessita-se dar a devida importância de se desenvolver e melhorar cada vez mais esta dimensão, a fim de alcançar, de forma consolidada, os objetivos almejados por cada empresa/empresário/gestor.

AGRADECIMENTOS

Ao Sebrae e ao CNPq, financiadores do Programa ALI. Às empresas que se engajaram neste programa. À minha família, pela compreensão nos momentos de ausência. E a todos os demais, que contribuíram para a elaboração deste artigo.

REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba: Sebrae PR, 2008.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lldb.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2015.
- FENEP – FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ESCOLAS PARTICULARES. **Números do ensino privado**. Brasília: Fenep, 2013. Disponível em: <<http://www.fenep.org.br/dadosensinoprivado/>> Acesso em: 24 abr. 2015.
- GONÇALVES, J. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 7, 2000.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. São Paulo: FINEP, 2006.
- PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75-87, 2006.
- SEBRAE PR – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ. **Guia para a Inovação**: instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. 2. ed. Curitiba: Sebrae PR, 2015.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

CALEIRO, J. P. Brasil vai cair 2 posições para 9ª maior economia, diz FMI. **Revista Exame**. 6 out. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/brasil-vai-cair-2-posicoes-para-9a-maior-economia-diz-fmi>>. Acesso em: 4 abr. 2016.

NAKAGAWA, F. Brasil cai para a posição de 9ª economia do mundo. **Revista Exame**. 4 de mar. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/pib-em-dolar-cai-25-e-brasil-cai-para-a-posicao-de-9a-economia-do-mundo/>>. Acesso em: 11/04/2017.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Em 2014, PIB varia 0,1% e totaliza R\$ 5,52 trilhões**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2857&busca=1&t=2014-pib-varia-0-1-totaliza-r-5-52-trilhoes>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

_____. **Em 2015, PIB cai 3,8% e totaliza R\$ 5,9 trilhões**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3111&busca=1&t=2015-pib-cai-3-8-totaliza-r-5-9-trilhoes>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

PASSARINHO, N. Brasil avança uma posição e é 79º no ranking do desenvolvimento humano. **G1**, 24 jul. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2014/07/brasil-avanca-uma-posicao-e-e-79-no-ranking-do-desenvolvimento-humano.html>> Acesso em: 23 abr. 2015.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Brasil sobe uma posição no ranking do IDH e fica em 79º entre 187 países**. Brasília: Pnud, 2014a. (Relatório de Desenvolvimento Humano 2014). Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=3909>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

_____. **Ranking IDH Global 2014**. Brasília: Pnud, 2014b. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/Ranking-IDH-Global-2014.aspx>>. Acesso em: 4 abr. 2016.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Estudo de multicasos sob a luz da dimensão ambiência inovadora nas escolas particulares de níveis básico, fundamental e médio do eixo Ilhéus-Itabuna

Autor: Severiano José Mota Neto

Especialista em Economia de Empresas pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT/UESC). E-mail: <severiano.economia@gmail.com>.

Orientador: Renelson Ribeiro Sampaio

PhD em Economia da Inovação pela Universidade de Sussex (Inglaterra). E-mail: <renelson.sampaio@fieb.org.br>.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender os desafios encontrados pelos empresários que estão sendo acompanhados pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), especialmente na dimensão Ambiência Inovadora, das escolas do eixo Ilhéus-Itabuna. Assim, compreendendo que a inovação é fator de elevação competitiva e diferenciação de mercado, junto ao fato de as Empresas de Pequeno Porte (EPPs) possuírem grande relevância e expressão no mercado regional estudado, o que se busca com o Programa ALI é garantir o acesso a novas metodologias de gestão e inovação que sirvam de base para melhor atuarem em seus segmentos. Para tanto, foi utilizada a metodologia de atuação do Programa ALI, embasada na aplicação do questionário Radar da Inovação. Assim, este estudo caracteriza-se como exploratório e bibliográfico. Foram utilizadas como parâmetro para o recorte teórico as conceituações acerca das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), principalmente os conceitos trabalhados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Depois, discutiremos o modelo de trabalho do Programa ALI e a Ambiência Inovadora, que é o foco de análise deste estudo. Por fim, apresentaremos os resultados que apontam ainda imaturidade e desconhecimento por parte dos empresários das questões acerca da dimensão pesquisada e dos resultados que são possíveis ao se trabalhar esse aspecto na organização.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Competitividade. Educação. Agentes Locais de Inovação.

1. INTRODUÇÃO

O mercado nacional vive atualmente um momento de estagnação econômica, baseado na interpretação de alguns teóricos da área econômica. Contudo, esse fator é percebido claramente por empresários e gestores que, analisando hodiernamente a dinâmica econômica, já sentem os resultados abaixo da média da última década.

Assim, visando atender a essas demandas, surge o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que é um acordo de cooperação técnica entre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas Empresas de Pequeno Porte (EPPs), por meio de orientação proativa e personalizada. Esta orientação é realizada por agentes bolsistas do CNPq e capacitados na metodologia, para acompanhar um conjunto de empresas, definido estrategicamente pelo Sebrae. O programa tem abrangência nacional e está consolidado como estratégia de competitividade e diferencial competitivo para as EPPs (SEBRAE PR, 2015).

A partir desse momento, tem-se a seguinte questão a ser analisada: a intervenção do Programa ALI garantiu melhor repasse de conhecimento para as escolas acompanhadas?

Então, cabe compreender que existem intervenções do Estado para minimizar as dificuldades das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), as quais vêm sendo alvo de constantes ações, como a Lei Geral das MPEs e/ou as próprias ações do Sebrae. Assim, surge também o Programa ALI, com objetivo de aproximar as empresas de temas que elevem a competitividade, por meio de capacitações para gestão e inovação – principalmente no que tange ao acesso às soluções de inovação disponíveis no mercado. Outro método de processo da gestão da inovação é o que auxilia na percepção acerca do esforço realizado e dos resultados obtidos com as estratégias inovativas, conhecido como Funil da Inovação, sendo também um método trabalhado dentro do Programa ALI.

As empresas de educação não podem ignorar as transformações que ocorreram e nem se limitarem a um serviço que atendia às demandas de dez anos atrás, o que torna, neste caso, a inovação uma questão de sobrevivência das empresas desse setor. O produto principal das empresas analisadas é o serviço educacional, algo considerado intangível; o produto é constituído por um processo em que o principal objetivo é satisfazer à necessidade do cliente.

Quanto menor o escore da empresa no Radar da Inovação, mais difícil é trabalhar com a dimensão Presença. Outro fator que dificulta o trabalho neste sentido é também quando a empresa tem baixos escores nas dimensões Rede e Relacionamento, pois estas interferem diretamente. Se a empresa não dispõe de canais abertos de comunicação com seu cliente, é difícil inserir e fazer a gestão de novas formas e pontos de venda diferentes dos tradicionais.

Diante de tais apontamentos, indica-se a seguinte hipótese: houve um aproveitamento do repasse do conhecimento do Programa ALI, após a intervenção. Assim, como objetivo geral, busca-se, neste trabalho, analisar o repasse do conhecimento do Programa ALI e o possível aproveitamento encontrado pelos empresários acompanhados, em relação à absorção de habilidades e execução da metodologia, especialmente nos critérios da dimensão Ambiência Inovadora das escolas do eixo Ilhéus-Itabuna. Mais especificamente, propôs-se: referenciar as concepções teóricas acerca da inovação, enfatizando o setor educacional privado; especificar a metodologia do Programa ALI sob a luz dos critérios da dimensão Ambiência Inovadora; verificar a elevação do escore a partir do repasse do conhecimento oriundo da intervenção do ALI nas empresas; e discutir os desafios encontrados pelos empresários acompanhados pelo ALI.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. APORTES NORTEADORES ACERCA DO CONCEITO DE INOVAÇÃO

Historicamente, alguns pensadores do círculo de tendências econômicas sugerem as suas teorias e transformam as já consolidadas. Schumpeter (1997) constituiu uma teoria com base na inovação avaliando o desenvolvimento econômico de uma nação em estímulo contínuo para as pesquisas e o surgimento de novas empresas, que devem estar sucumbindo as ultrapassadas ou que não possuem fontes de criação e desenvolvimento de seus produtos. Estes serão os propulsores e os mecanismos mais aceitos para o desenvolvimento nacional.

Para Schumpeter (1982), a inovação estabelece a melhor forma de crescimento para a economia de uma nação por meio dos empresários, pois estes esperam o momento certo para agir, surgindo, deste modo, novos produtos e novas empresas. Esse ciclo caracteriza-se como a destruição criadora ou criativa, em que os empreendimentos sucumbem às mais novas empresas, devido aos novos empresários possuírem características empreendedoras diferenciadas.

Segundo ele, o processo de inovação divide-se em cinco categorias ou fontes de princípios: surgimento de um novo produto que venha a substituir o com mais tempo no mercado; incremento tecnológico que diminua os custos de produção e eleve a economia de escala; ampliação do mercado externo da empresa; busca por fontes de matérias-primas, caracterizando um melhor negócio; e união de forças com novos parceiros comerciais, estimulando, assim, uma possível situação de monopólio (SCHUMPETER, 1997).

Schumpeter (1982) fundamentou sua teoria no processo de incorporação de inovações ao sistema econômico. Segundo ele, as mudanças econômicas são resultados das interações e/ou dos impactos – por exemplo, as inovações tecnológicas e, ainda, “inovações radicais, provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança” (op. cit.).

Uma das principais características de sua obra é a defesa dos empresários, tendo estes papéis principais para o crescimento econômico visto no longo prazo. O processo de destruição criadora manteria o ritmo econômico sempre estimulado, pois, com o surgimento de novas empresas, iriam aparecer novas formas de produção e aumento na economia de escala, compondo um novo portfólio de produtos.

A teoria schumpeteriana ganhou mais força com os economistas neoschumpeterianos. Para estes, a inovação é o fator principal do processo dinâmico da economia e, ao mesmo tempo, fundamental para definir os paradigmas de competitividade econômica, tanto em nível regional quanto global. A inovação torna-se fundamental para a sobrevivência nos mercados cada vez mais competitivos (TAVARES *et al.*, 2005).

De acordo com Freeman e Soete (1997), inovação é o processo que agrega as capacidades de desenvolvimento técnico, fase de geração da ideia e produto, fase de maturação e desenvolvimento, processo de mapeamento e geração de conhecimento, e tem como resultado a fase de oferta de novos (ou melhorados) produtos, ou a concepção de processos melhores e mais eficientes.

Chris Freeman, Richard Nelson e Bengt-Åke Lundvall, no final da década de 1980 (NEUBERGER; MARIN, 2013), desenvolveram uma proposta de Sistemas de Inovação Nacionais, em que existem três princípios que permeiam as bases de estudos. O primeiro trata a dinâmica econômica com base nas inovações dos produtos, dos processos

e nas formas de organizar a produção. O segundo, não muito distante, trabalha com a racionalidade dos agentes. O terceiro, com a forma de organização das novas firmas. O Estado como regulador e provedor de insumos básicos visa dar suporte de condições favoráveis para as indústrias e na agricultura, por meio da propriedade privada, da livre concorrência e da divisão do trabalho, com políticas públicas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para o melhoramento da estrutura social, com uma regulação melhor fomentada, e a geração de excedentes produtivos e de riqueza (FREEMAN; SOETE, 1997).

Em meio a tal pluralidade, as diversas formas de organização e atuação do ensino privado podem e devem repensar seus objetivos específicos e os diferenciados no cenário da educação nacional e do mercado educacional, sem comprometer e/ou enfraquecer as lutas que são comuns a todo ensino privado. A articulação de uma organização nacional do setor social e econômico em que se constitui o ensino privado é essencial para a preservação dos direitos e prerrogativas legais, particularmente a liberdade de ensino. Assim, vê-se superado o excessivo fracionamento e atomização em que a organização do setor encontra-se atualmente (CUNHA, 2006).

Isso é possível por meio de um novo conceito de inovação tecnológica e das políticas públicas para esse fim. Essa forma de abordagem difunde e transforma as variadas relações que existem no sistema público nacional e no privado, pois afetam diretamente as pesquisas para Ciência e Tecnologia (C&T). Nos países desenvolvidos, grande parte dos financiamentos é voltada para as empresas, e estas fazem inúmeros investimentos em pesquisas, sendo esse reflexo percebido em países em desenvolvimento (OCDE, 1960).

Desse modo, as relações entre os setores públicos, o empresarial e a sociedade são fluidas. Seus limites indefinidos criam a interdependência e levam as empresas a conciliar as exigências da competitividade com a emergência de um modelo de desenvolvimento sustentável que atenda às demandas da sociedade. Para isso, é fundamental o estabelecimento de parcerias entre os setores da sociedade, para que a ação potencialize-se e atinja efetivamente os resultados a que se propõe.

As mudanças no universo do trabalho trazem novos desafios para o conhecimento: já não basta ensinar, é preciso preparar o educando para sua inserção em sociedades, cada vez mais complexas, que exigem do trabalhador competências inovadoras, éticas e transformadoras. Assim, seguindo esse método de análise, surgem novas metodologias e novas tendências de auxílio aos modelos de inovação, principalmente com a intervenção dos órgãos federais, que atuam em prol dos empreendedores, como o Sistema S.

2.2. INOVAÇÃO NO SEGMENTO EDUCACIONAL

Na educação, a aplicação de processos inovativos iniciou-se na década de 1960. De acordo com Hernández (2010), o país pioneiro a discutir a importância dessa aplicação foram os Estados Unidos, já que procuravam meios e formas de solucionar crises sociais por intermédio de reformas dissociadas da realidade à época. Alguns especialistas foram contratados para projetar uma série de ações com foco na transformação de conflitos em resultados positivos, com dados agregados para as competências educacionais vigentes.

Esses aspectos já foram discutidos em partes, conforme aponta Zanatta (2013). Na década de 1970 iniciaram-se as primeiras aplicações tecnológicas para a educação, começando um processo de relação direta entre uma dependência de inovação e tecnologia, julgando, portanto, que os profissionais da área iriam de imediato estar trabalhando com a tecnologia de acordo com seus possíveis resultados.

A década de 1980 trouxe consigo uma elevada leva de novidades acerca do desenvolvimento tecnológico, especialmente as questões aliadas aos processos de dados e informações. Já na década de 1990, até os dias atuais,

houve uma explosão das Tecnologias da Informação (TI). Estar conectado passou a ser obrigatório e não se pode mais conviver sem as aplicações tecnológicas dentro das organizações. Contudo, cabe salientar que inovar é muito mais do que investir em tecnologia, como dizem as várias definições que já foram aqui discutidas.

Para o Ministério da Educação (2016), o perfil das escolas não tem se variado e diversificado ao longo do tempo. O padrão utilizado com discentes alinhados em filas indianas, sendo segmentados por séries, idades, metodologias de aulas expositivas de 50 minutos e avaliações objetivas ao término de determinados períodos ainda permanece como uma regra a ser seguida pelos docentes, mesmo diante de vários resultados de pesquisas e estudos de caso informando que essa proposta não contempla mais as demandas modernas, devendo, portanto, transcender a modelos rígidos e tradicionais.

Assim, concluindo a análise da importância de se estar discutindo essa temática dentro do ambiente escolar, vê-se que a promoção dessa transformação é imprescindível diante dessa nova conjuntura educacional futura, longamente aliada a avanços tecnológicos, em que não se pode mais separar as crianças e os jovens em idade escolar do acesso a produtos e serviços com perfis interativos. Contudo, é necessário entender quais são as reais necessidades de aplicação dessa tecnologia, para que não se venha a ser escravo de uma tecnologia inútil.

2.3. CARACTERIZAÇÃO DAS MPES

Segundo o Sebrae (2013), as MPes são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. Em termos percentuais, esse segmento empresarial, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é responsável por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o que corresponde a 60% dos 94 milhões de empregos no país, e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes. A maior parte dos negócios está localizada na região Sudeste (com quase 3 milhões de empresas), e o setor preferencial é o de serviços.

De acordo com a Lei Geral das MPes, que foi promulgada em dezembro de 2006, as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360 mil por ano. Já as pequenas empresas devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões anualmente para serem enquadradas.

Outra definição vem do Sebrae. A entidade limita as microempresas às que empregam até nove pessoas, no caso de comércio e serviços, ou até 19, no caso de setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de dez a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

2.4. PROGRAMA ALI

O Programa ALI é um acordo de cooperação técnica entre o CNPq e o Sebrae, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas EPPs, por meio de orientação proativa e personalizada. Essa orientação é realizada por agentes bolsistas do CNPq e capacitados na metodologia para acompanhar um conjunto de empresas, definido estrategicamente pelo Sebrae. O programa tem abrangência nacional e está consolidado como estratégia de competitividade e diferencial competitivo para as EPPs (SEBRAE PR, 2015).

O papel dos Agentes Locais de Inovação (ALIs) na Bahia, que compõem o Ciclo 2014/2016, é realizar um trabalho de prospecção ativa, com visitas aos empreendimentos dos segmentos de educação, saúde, metalmeccânica, construção civil, movelaria, turismo e demais empresas que atuam no comércio varejista em geral. Após o momento de sensibilização e aceitação por parte dos gestores em ter o programa atuando em sua empresa, o ALI que está atendendo à empresa passa a oferecer soluções para determinadas demandas que foram identificadas dentro da metodologia do programa. Essas intervenções trazem consigo uma construção positiva nos graus de inovação que são analisados, garantindo a possibilidade de melhorias nos processos de gestão e inovação.

2.5. RADAR DA INOVAÇÃO

Segundo Vidal e Coelho (2014, p. 4), para iniciar os trabalhos nas empresas, os agentes fazem um diagnóstico para mensurar o grau de inovação dela. Para fazer essa medição, utiliza-se a ferramenta Radar da Inovação. Assim, o Guia para a Inovação, produzido pelo Sebrae PR (2015), discorre que a metodologia parametrizada no intuito de mensurar o grau da inovação nas EPPs foi retirada dos trabalhos de Bachmann & Associados, a pedido do Sebrae, mantendo, portanto, a coerência com o Programa ALI, analisando as 13 dimensões usadas na metodologia de medição da maturidade na gestão. O objetivo do Radar da Inovação é mensurar o grau de inovação das organizações, analisando as características inovativas associadas a cada empresa.

Nessa ótica, conforme Sebrae (2014), o Radar da Inovação foi feito por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico, usando uma metodologia que, além do resultado global, fornece um diagnóstico que observa as 13 dimensões. O Radar da Inovação reúne quatro dimensões principais: a) as ofertas criadas; b) os clientes atendidos; c) os processos empregados; e d) os locais de presença usados. Estas se desdobram em mais oito dimensões, que, junto ao conjunto temático Ambiente de Inovação, compõem as 13 dimensões contempladas no Radar da Inovação. Assim, cabe compreender a dimensão que estaremos trabalhando no decorrer do trabalho, que é a dimensão Ambiência Inovadora.

2.5.1. AMBIÊNCIA INOVADORA

Uma forma de avaliar essa dimensão é medir a fração da equipe que é composta por profissionais que têm formação voltada para o ensaio e a pesquisa. Assim, a quantidade de colaboradores com mestrado ou doutorado é um fator relevante. Com exceção das empresas que surgiram em universidades, a presença destes profissionais não é comum nas MPEs. Outro aspecto que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos que incentivem os colaboradores a apresentar ideias. Nas pequenas empresas, devido ao tamanho das equipes, muitas vezes o incentivo existe, porém não é documentado, o que dificulta o levantamento de evidências (SEBRAE, 2014).

Uma forma de avaliar o ambiente propício à inovação é medir a fração da equipe que é composta por profissionais que têm formação voltada para a pesquisa. Assim, a quantidade de colaboradores com mestrado ou doutorado pode ser um fator relevante. Entretanto, com exceção das empresas que surgiram em universidades, a presença destes profissionais não é comum nas MPEs (BACHMANN; DESTEFANI, 2008, p. 13). Dentro do Programa ALI, a Ambiência Inovadora é analisada de acordo com oito itens que são trabalhados dentro do Radar da Inovação (SEBRAE, 2014).

3. METODOLOGIA

Neste trabalho foi realizado um estudo de multicase do Programa ALI, com o objeto de estudo sendo 13 empresas inicialmente pesquisadas do segmento educacional atendidas pelo programa nas cidades de Ilhéus e Itabuna. Contudo, entre o período de novembro de 2014 a outubro de 2016, três empresas pediram desistência do programa e outra fechou suas portas. Assim, serão utilizados os dados secundários de nove escolas que estão disponíveis no ambiente do Portal Saber – plataforma de ensino do Sebrae Nacional.

A metodologia proposta por esta pesquisa tem cunho qualitativo, em que se utiliza pesquisa bibliográfica. Propõe-se, também, um método indutivo, no qual são analisadas algumas categorias que têm relação direta com o tema inovação. A partir das classificações de Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2002) e Malhotra (2001), serão mantidos os parâmetros de características da pesquisa. Será utilizado um tipo de pesquisa aplicada, em que será retirado o conhecimento acerca dos conceitos de inovação, aprimorados dentro do Programa ALI e aplicados à realidade das MPEs.

Os dados que serão utilizados para as análises empíricas podem ser considerados como experimentais ou não experimentais. Neste caso específico caracteriza-se como sendo dados não experimentais, uma vez que estes apresentam maior afinidade com a área de pesquisa e possuem metodologia rígida que já está implícita no trabalho do ALI (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa foi realizada por meio da coleta de dados em sua fonte primária, com entrevistas e questionário, além de pesquisa documental na base de dados do Portal Saber do Sebrae Nacional. As informações passadas pelas instituições de ensino são registradas no portal, no qual serão realizadas as consultas.

Os dados foram tabulados e dispostos pelo próprio sistema do Programa ALI, ficando a cargo do pesquisador selecionar os indicadores do grau de inovação de cada empresa e agrupar em planilha para análise dos resultados, conforme pode ser visto na seção 4 (SEBRAE, 2014). Para análise dos dados, será utilizado *software* de análise (Excel), em que serão comparados os resultados do Radar (0) da primeira aplicação dos questionários, com o Radar (1) no qual os resultados já foram compilados e serão analisados para responder à hipótese do projeto.

O Radar da Inovação, ferramenta utilizada pelos agentes para medir o grau de inovação, foi desenvolvido pelo estudo de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), adaptado pela empresa Bachmann & Associados, que os dividiu em 13 dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiente Inovadora (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

4. RESULTADOS

4.1. GRAU DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

A análise das ponderações teóricas acerca do Programa ALI e da importância da dimensão Ambiência Inovadora gerou a tabela 1, com as medidas do grau de inovação das empresas analisadas. Percebe-se que, diante da moda encontrada para as dimensões, as empresas possuem pouco foco em diferenciações, caracterizando o segmento educacional do eixo Ilhéus-Itabuna como bastante homogêneo. Já no que tange à dimensão analisada, percebe-se ainda a partir da moda que é algo pouco explorado e de baixo investimento teórico e financeiro, claramente evidenciado no resultado de 1,3 na moda e com uma média de 1,73 no grau de inovação, o que representa apenas 34,6% do percentual máximo que poderia ser obtido quando analisado o escore de 5 como objetivo final.

Tabela 1 – Resultado das dimensões do grau de inovação das empresas

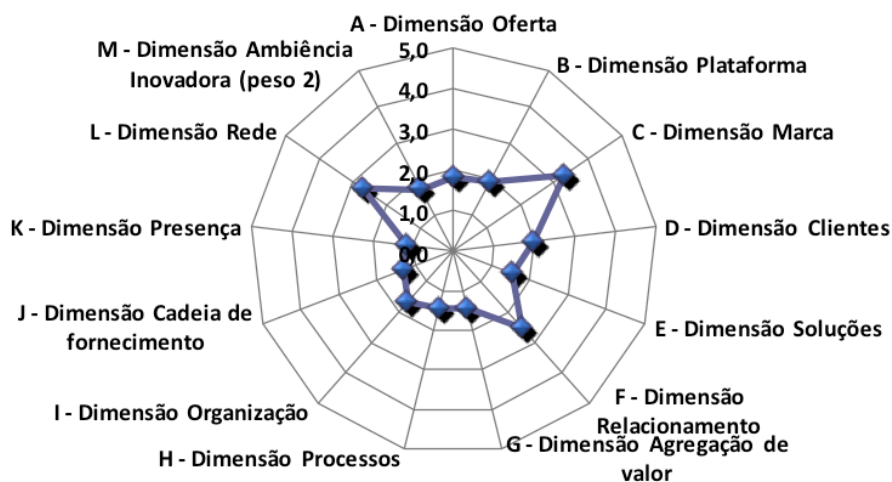
DIMENSÕES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	MÉD.	MOD.	DES.
Oferta	1,50	1,50	1,00	1,50	1,70	2,00	2,00	2,0	1,0	2,00	1,70	3,0	3,00	1,84	2,00	0,62
Plataforma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,0	1,0	3,00	3,00	3,0	4,00	1,92	1,00	1,26
Marca	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,0	2,0	4,00	4,00	4,0	4,00	3,31	3,00	0,63
Clientes	3,00	2,30	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,0	1,0	3,00	1,70	3,0	1,70	1,98	3,00	0,92
Soluções	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,0	1,0	3,00	1,00	1,0	2,00	1,54	1,00	0,78
Relacionamento	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,0	1,0	2,00	2,00	3,0	3,00	2,54	3,00	0,78
Agregação de Valor	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,0	1,0	2,00	1,00	1,0	2,00	1,46	1,00	0,66
Processos	1,30	1,30	1,30	1,00	1,00	1,30	1,30	2,7	1,0	1,40	1,00	1,3	2,70	1,43	1,30	0,58
Organização	1,50	1,00	1,50	1,50	1,00	2,00	1,00	3,0	1,7	2,00	1,70	2,3	1,70	1,68	1,50	0,56
Cadeia de Fornecimento	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,0	1,0	1,00	1,00	3,0	3,00	1,31	1,00	0,75
Presença	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,0	1,0	1,00	1,00	1,0	1,00	1,15	1,00	0,55
Rede	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	1,0	3,0	3,00	3,00	3,0	3,00	2,69	3,00	0,75
Ambiência Inovadora	1,50	1,30	1,50	1,80	1,30	2,00	1,30	2,5	1,3	1,50	2,00	2,1	2,30	1,72	1,30	0,42
Grau de inovação global	1,80	1,50	1,60	1,60	1,30	1,90	1,80	2,8	1,3	2,20	1,90	2,5	2,50	1,90	1,80	0,47

Elaboração da autora.

A média também informa alguns pontos interessantes de percepção. Apesar de existirem esforços em outras dimensões inovativas, vê-se que a Ambiência Inovadora obteve como grau de inovação mínimo o valor de 1,3, e o máximo de 2,5, ou seja, uma variação de baixa representação, demonstrando ainda mais o desconhecimento de ações na dimensão Ambiência Inovadora, bem como da importância de estar discutindo esse tema dentro das empresas e colocando em práticas ações representativas para melhor desenvolvimento e competitividade.

A seguir é apresentado o Radar da Inovação médio das escolas atendidas pelo Programa ALI no eixo Ilhéus-Itabuna. Apenas três dimensões se destacam: Marca, Relacionamento e Rede, mesmo não havendo uma expressão perante as demais.

Gráfico 1 – Grau de inovação



Elaboração do autor.

Dessa forma, os resultados apontam a conveniência de compreender que os trabalhos realizados ainda são iniciais e que carecem de maior maturidade de ações, análises e implementações para que as empresas possam almejar uma melhor dinâmica nos critérios de inovação. O planejamento não é ferramenta utilizada pelos empresários, o que torna a rotina administrativa desorganizada e com baixa alimentação das informações. Assim também ocorre no andamento de ações com foco em inovação: não existem reuniões colaborativas formais para a coleta de ideias; os projetos não são trabalhados no papel, e sim na centralidade mental do dono da empresa; por estarem muito envolvidos no operacional, os gestores não buscam eventos, consultorias, contatos com outras empresas, ou seja, o acesso à informação do segmento é limitado. Assim, as organizações ainda não possuem maturidade de compreensão da importância de se ter um ambiente propício a inovar por parte da equipe.

4.2. ANALISANDO A DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA

Para discutir os resultados da dimensão Ambiência Inovadora, será utilizado um padrão de legenda para cada critério apresentado na tabela 2, visando dar uma melhor visibilidade à discussão. Inicialmente, trabalhou-se com 13 empresas do segmento de educação; contudo, houve a desistência de três empresas e o fechamento de outra, permanecendo, assim, nove empresas para a finalização das análises. A combinação de letras e números que aparece na coluna – E1 a E9 – corresponde às empresas que foram acompanhadas; já a combinação de letras e números que estão na linha – A1 a A6 – corresponde aos critérios que foram analisados no decorrer da pesquisa, que são: A1 – fontes de conhecimento I; A2 – fontes de conhecimento II; A3 – fontes de conhecimento III; A4 – fontes de conhecimento IV; A5 – financiamento; e A6 – coleta de ideias.

Tabela 2 – Resultados dos critérios da dimensão Ambiência Inovadora nos Ciclos 0, 1 e 2

CICLO 0								CICLO 1								CICLO 2							
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	MÉD.		A1	A2	A3	A4	A5	A6	MÉD.		A1	A2	A3	A4	A5	A6	MÉD.
E1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3	E1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	1,7	E1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	1,7
E2	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3	E2	3,0	5,0	1,0	3,0	1,0	3,0	2,7	E2	3,0	5,0	1,0	3,0	1,0	3,0	2,7
E3	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,7	E3	3,0	5,0	1,0	1,0	1,0	3,0	2,3	E3	3,0	5,0	1,0	1,0	1,0	3,0	2,3
E4	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3	E4	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	3,0	2,0	E4	1,0	5,0	5,0	3,0	1,0	3,0	3,0
E5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3	E5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3	E5	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	5,0	2,7
E6	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	5,0	2,3	E6	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3	E6	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	5,0	2,3
E7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	E7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3	E7	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	3,0	2,0
E8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3	E8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3	E8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3
E9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3	E9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3	E9	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,7

Elaboração própria.

Analisando a partir do que foi proposto no trabalho, entende-se que a Ambiência Inovadora é fator fundamental na dinâmica competitiva das empresas. O resultado apresentado na tabela 2 demonstra os resultados dos acompanhamentos realizados até o Ciclo 2 – focamos o referido período pelo fato de não ter sido possível avançar com todas as empresas para o Ciclo 3, ficando carente de informações para análises mais claras.

Os resultados apontam que as empresas E6 e E8 não avançaram no desenvolvimento de suas ações, devido a limitações internas das empresas. Estas limitações vão desde desconhecimento e falta de interesses dos aspectos de inovação que foram discutidos, apresentados e propostos, até uma cultura de inovação que não é difundida na empresa, gerando, assim, uma ausência de diálogos acerca de cursos, eventos e capacitações dos gestores e equipe que possam direcionar a empresa para melhores resultados. Existem aspectos subjetivos que também interferiram nos processos de acompanhamento, como um desgaste da imagem do Sebrae na região, além de uma sensação

de insegurança no comando da gestão de sua organização, criando uma necessidade contínua de estar presente e operacionalizando as ações diárias.

Algumas empresas obtiveram um resultado acima da meta estipulada pelo Programa ALI, que é elevar o escore das empresas em pelo menos 10% em cada dimensão. Contudo, cabe compreender que o crescimento é mínimo para um acompanhamento de quase dois anos. Assim ocorreu com as empresas E1, E3 e E9, que cresceram, respectivamente, 25%, 40% e 25% na dimensão Ambiência Inovadora. Os resultados das empresas foram possíveis devido ao resultado de ações internas à própria organização, ficando também clara a necessidade de implementar uma cultura de inovação mais contínua e que reflita em toda a organização. O acesso a informações específicas e o início de reuniões cujo objetivo é a coleta de ideias são fatores fundamentais para implementar e interagir com os aspectos trabalhados no decorrer do programa, fatores estes que foram iniciados e contrastaram com resultados acima da média exigida pelo Sebrae.

Apesar dos resultados obtidos darem uma evolução necessária e exigida para o programa em sua totalidade, e não apenas na dimensão Ambiência Inovadora, para o nosso estudo de caso evidenciou-se que apenas 44% das empresas conseguiram avançar em mais de 100%. As empresas E2, E4, E5 e E7 avançaram, respectivamente, 100%, 125%, 100% e 100%, indicadores que demonstram um maior comprometimento da empresa com os critérios analisados nas dimensões trabalhadas. As seguintes ações foram as que mais impactaram os resultados destas empresas: a) congressos e eventos da área de atuação; b) *software* de gestão e programas específicos de análises para tomadas de decisão; c) assessoria de consultorias e ações específicas para educação; d) acompanha revistas especializadas; e) cronograma de reuniões com coletas de ideias; e f) iniciaram trabalhos de mídia social (Facebook, Instagram e WhatsApp).

O desenvolvimento do projeto nas empresas, no decorrer do período preestabelecido, deixou clara a necessidade de haver maiores interferências externas para os micro e pequenos empresários. Muitos possuem interesse em inovar, mas ainda se apegam aos processos operacionais das organizações, criando uma rotina de manutenção do que vem sendo realizado no dia a dia, fator que não permite a geração de novas ideias nem o aproveitamento do potencial de ideia de parte da equipe de colaboradores. Assim, vê-se que é imprescindível ações que venham a influenciar positivamente o macroambiente dos empresários, gerando influências externas constantes e que podem ser agregadas e aceitas por eles.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estar diante de uma temática tão relevante e importante para os empresários é estimulante. Compreender como funcionam as relações na gestão e os métodos de inovação que são praticados pelos empresários traz um grande aprendizado e algum nível de percepção crítica de fatores organizacionais. Além disso, compreender a importância de atuar enquanto ALI para o desenvolvimento e o crescimento regional, estadual e nacional é ponto de grandes desafios e foco para que as atividades ocorram da maneira ideal na busca por resultados positivos.

Como o objetivo inicial do trabalho era compreender os desafios encontrados pelos empresários que estão sendo acompanhados pelo Programa ALI, especialmente na dimensão Ambiente Inovadora, vê-se que foi contemplado e instigado no decorrer do texto. Os resultados apontam ainda imaturidade no tratamento das questões voltadas para esta dimensão, fator que deverá ser revertido no decorrer do programa, posto que ações já estão em andamento e, ao serem finalizadas, darão novas perspectivas para a média e o grau de inovação global das empresas.

Diante de uma economia altamente mutável e volúvel, como no momento presente, cabe compreender que existe um processo de retração dos investimentos por parte dos empresários, que sucumbem ao receio de serem prejudicados em caso de necessidade de capital de giro. Neste caso, possivelmente surgirão inovações ocasionais e com pouca expressividade, cabendo ao ALI que acompanha dar o devido direcionamento e orientação adequada para que os resultados sejam os melhores possíveis.

Especificamente com as escolas pesquisadas do eixo Ilhéus-Itabuna, percebe-se que o que existe é um processo de gestão familiar tradicional, em que são poucas as ações de inovação, ficando a critério dos próprios gestores a busca por projetos e ações que tragam diferencial competitivo. O acesso a consultorias, informações externas e ações de planejamento, como reuniões colaborativas, coleta de ideias, entre outras, ainda é incipiente, o que deve ser revertido no decorrer dos trabalhos.

5.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Resultados com revés de tendência, já que quem alimenta as informações que são coletadas e tabuladas é o próprio pesquisador, que é quem acompanha as empresas e o único que tem acesso às informações que são coletadas. Para que ocorra uma auditoria dos procedimentos que estão sendo realizados, é necessário que a consultora, o Sebrae ou outro responsável possa entrar em contato com a empresa e confirmar se aquelas informações são verídicas, se os processos estão sendo acompanhados e se as informações ali contidas estão realmente sendo aplicadas nas organizações. No caso específico da dimensão Ambiente Inovadora, é necessário salientar a necessidade de tempo para que possam ocorrer intervenções de relevância para a empresa, posto que trabalhar fatores de cultura inovadora e manter ações específicas desse critério exige tempo e continuidade dos trabalhos.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, a minha família, especialmente a minha esposa Manuela Cruz pela paciência e compreensão em minhas ausências profissionais, ao Sebrae na pessoa da Gestora Local Andréa de Vasconcelos e a minha Consultora Tatiane Badaró, ao CNPq que me permitiu estar ao lado dos agentes Josiele, Paulo, Heloá, Jéssica, Larissa e Lori da regional de Ilhéus, ao orientador Renelson e a todos que contribuíram para a elaboração deste artigo.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba: Sebrae PR, 2008.
- BRASIL. 2016. Ministério da Educação. Portaria Nº 30, de 26 de janeiro de 2016. Disponível em <http://isf.mec.gov.br/ingles/images/2016/janeiro/Portaria_n_30_de_26_de_janeiro_de_2016_DOU.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2016.
- CUNHA, A. E. A história da educação privada brasileira e o princípio democrático da livre iniciativa. Revista FACE. Disponível em: <http://www.facefaculdade.com.br/arquivos/revistas/A_HISTRIA_DA_EDUCAO_PRIVADA_BRASILEIRA_E_O_PRINCIPIO_DEMOCRATICO_DA_LIVRE_INICIATIVA.pdf>. Acesso em: 25 de ago. 2016.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3. ed. London: Pinter Publications, 1997. Disponível em: <<http://users.dcc.uchile.cl/~cgutierrez/cursos/INV/economics.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2015.
- HERNANDEZ, Fernando. Transgressão e Mudança na Educação: Os Projetos de Trabalho. Tradução Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1998.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Contas Nacionais Trimestrais. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val_201204_10.shtm>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NEUBERGER, D., MARIN, S. R., 2013, "A Problemática do Sistema Nacional de Inovação Brasileiro". 1º Seminário de Jovens Pesquisadores em Economia e Desenvolvimento, Santa Maria, Rio Grande do Sul, BR, 17 – 18 de Outubro de 2013.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. São Paulo: Finep, 1960.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75-87, 2006.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. London: George Allen & Unwin, 1982.
- _____. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: comércio e serviços**. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível: <<http://www.cadernosdeinovacao.com.br>>. Acesso em: 23 ago. 2015.
- SEBRAE/BA, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 22 ago. 2015.
- SEBRAE PR – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ. **Agentes Locais de Inovação**: uma medida do progresso nas MPEs do Paraná. Curitiba: Sebrae PR, 2012. Disponível em:

<http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Perfil_do_grau_de_inovacao_da_mpe_do_pr.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2015.

_____. **Guia para a Inovação**: instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. 2. ed. Curitiba: Sebrae PR, 2015.

TAVARES, P. V. *et al.* Economia neoschumpeteriana: expoentes evolucionários e desafios endógenos da indústria brasileira. **Economia**, Uberlândia, v. 20, n. 1, p. 105-120, 2005.

VIDAL, P. R.; COELHO, P. G. **Programa Agentes Locais de Inovação**: fatores motivadores à adesão ao programa. Minas Gerais: [s.n.], 2014.

Zanatta, Sergio. **Gestão e inovação educacional: as tecnologias móveis no espaço escolar** / Sergio Zanatta – 2013. 158 p. : il. ; 21 cm Bibliografia: p.135-14.4. Disponível em: <http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/151/sergio_zanatta.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2015.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

*www.sebrae.com.br
0800 570 0800*