

A INOVAÇÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO COMPARATIVO SEGMENTO DE RESTAURANTE

Richard Medeiros Araújo

Doutor em Administração. Professor do UNIFACEX e do PPGP/
UFRN. E-mail: richardmaraujo@uol.com.br

Alisson Kemis Araújo

Graduado em Administração. Faculdade Católica Santa Teresinha.
Bolsista do CNPQ E-mail: alissonkemis@hotmail.com

Rodrigo de Siqueira Campos Christo

Mestre em Administração. Professor do UNIFACEX. E-mail: publicidade@unifacex.edu.br

Envio em: Junho de 2017

Aceite em: Março de 2018.

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo fazer um estudo comparativo sobre a evolução das empresas atendidas pelo programa ALI (Agentes Locais de Inovação) na região do Polo Costa-Branca/RN, no que se refere à inovação, enfocando o contexto dos processos. Por se tratar de uma comparação, buscou analisar através de um estudo comparativo por meio da estatística descritiva em que são demonstrados os graus de inovação das empresas selecionadas, embasando-se nos dados obtidos e motivos que levaram a empresa a aumentar o seu grau de inovação ou não no período que se manteve sobre o acompanhamento do programa ALI. O universo acompanhado foi 15 empresas, dentro de uma abordagem quantitativa. Dentre os resultados, observa-se que houve uma melhoria considerável no processo de inovação das empresas comparadas, no qual 12 das 13 dimensões analisadas demonstraram que evoluíram seus graus de inovação. Conclui-se que inovar não está associado a altos investimentos ou anos de pesquisa, a inovação está em cada lugar e setor da empresa e deve ser considerada como estratégia, seja para buscar mercados, aumentar a produtividade ou diminuir desperdícios, inovar é imprescindível para empresa que busca crescimento.

Palavras Chave: Processos. Inovação. Restaurantes.

INNOVATION PROCESS: A COMPARATIVE STUDY OF SEGMENT RESTAURANT

ABSTRACT: The present article aims to make a comparative study on the evolution of companies served by the ALI (Local Innovation Agents) program in the region of Polo Costa-Branca / RN, regarding innovation, focusing on the context of processes. Since it is a comparison, it sought to analyze through a comparative study using descriptive statistics, in which the degrees of innovation of the selected companies are demonstrated. Based on the data obtained and on the reasons that led the company to increase or not its degree of innovation t in the period that it was being ,monitoring by the ALI program; 15 companies were assisted within a quantitative approach. Resultsshowed that there has been a considerable improvement in the process of innovation of the compared companies; 12 of the 13 dimensions analyzed demonstrated an improvement in their degree of innovation. We conclude that innovation is not associated with high investments and years of research, innovation is in every place and sectors of the company and should be considered as a strategy, in order to seek markets, to increase productivity or to reduce waste. Innovation is essential for a company seeking growth.

Key words: Process. Innovation. Restaurant.

1. INTRODUÇÃO

O programa ALI (Agentes Locais de Inovação Sebrae/CNPq) desenvolve um trabalho que propicia um ambiente favorável para uma pesquisa na área de inovação. No Brasil, as pequenas empresas representam um número expressivo na economia, na capacidade de geração de emprego e de renda. Dessa forma, é imprescindível a importância da inovação para essas empresas. As empresas de pequeno porte somadas às microempresas se constituem em 6,6 milhões de estabelecimentos e geram cerca de 17,1 milhões de empregos formais, segundo dados do SEBRAE (2015).

Inovação, segundo Schumpeter (1985 apud ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2009, p. 09),

Apresenta a inovação como “novas combinações”, isto é, fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Esse autor afirma que a combinação de recursos disponíveis pode resultar em algo diferente ou apenas modificar a forma como fazê-lo. Nesse sentido, observa-se a predominância de duas ênfases sobre inovação influenciadas por Schumpeter (1985): produto tecnológico e produção tecnológica (Fargerberg, 2005), resultando nos termos inovação de produto e inovação de processo, respectivamente.

Ainda sobre inovação, Tidd, Joe, Bessant (2015) dizem que a Inovação é uma questão de conhecimento - criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conhecimentos. Podem vir na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou de qual configuração pode responder à uma necessidade articulada ou latente. Tal conhecimento pode existir em nossa experiência, baseado em algo que já vimos ou experimentamos antes, ou pode resultar de um processo de busca por novas tecnologias.

Como citado acima pelos autores, inovação é uma estratégia fundamental para o desenvolvimento das empresas em que inovar é símbolo de desenvolvimento e crescimento, principalmente no mercado competitivo no qual as empresas têm vivido. Atualmente, as empresas têm investido mais e mais em conhecimento e profissionais que têm o perfil inovador como um diferencial, segundo Peres (2008,p. 05).

A globalização está fazendo com que as empresas, sem as proteções oficiais das reservas de mercado tenham que se ajustar à Nova Economia. Precisam adequar seus custos e aumentar a profundidade para serem competitivas. Por isso, muitas empresas já estão pensando em seus funcionários operacionais, administrativos e administradores, não mais como simples “RH” grifo do autor, mas sim, como “Capital Humano”grifo do autor

A inovação pode ser destacada de diversas formas, seja no produto, marketing, processos, pessoas ou organizacional. No presente estudo, o assunto abordado será a inovação de processos que será demonstrada a evolução nesse setor através dos dados colhidos durante o programa ALI, como uma estratégia para ganhar mercado e conseguir se diferenciar dos concorrentes, segundo Bachman e Associados,

Processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor (BACHMANN, 2011, p. 99).

A inovação de processos é importante para a empresa que deseja se diferenciar dos concorrentes, pois com ela a empresa ganha mais flexibilidade, qualidade, diminui o tempo de produção e obtém maior eficiência na sua produção, otimizando, assim, o tempo e lucrando mais. Por isso, surge a necessidade de explorar a fundo esse tema e demonstrar os benefícios de se desenvolver uma inovação baseada nos processos, Souza (2008, p. 45):

Para todas as atividades, repetitivas ou não, desenvolvemos processos. É importante saber que os processos já existem e é um erro querer que todos estejam identificados. Devemos priorizar apenas aqueles processos que são cruciais para o resultado do produto ou serviço. Inicialmente, nossas preocupações não devem se concentrar nos demais processos, nos quais as atividades não são repetitivas ou a repetição não impacta no resultado (produto ou serviço)

Segundo Souza, deve-se dar mais ênfase às atividades que impactam no resultado final, seja um produto ou serviço, e não perder tempo com processos que não agregam valor ou resultado significativo.

Portanto, o estudo objetiva analisar através de uma criteriosa avaliação a evolução do grau da inovação dessas empresas acompanhadas nesse período de dois anos do programa ALI demonstrando as ações que levaram ou não a evolução de tais graus de inovação, em que o texto aborda descritivamente a dimensão processos que foi o foco da pesquisa desenvolvida.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. RADAR DA INOVAÇÃO

O Radar da Inovação é um instrumento criado por Bachmann e Associados em 2011, e tem por objetivo medir a maturidade do processo de inovação nas Micro e Pequenas empresas, com base em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como ferramenta, que visa à competitividade. O Radar da Inovação é o instrumento utilizado pelos Agentes Locais de Inovação para medir o nível de maturidade das empresas atendidas pelo programa do SEBRAE/CNPq, tendo como objetivo identificar as principais necessidades das empresas com relação à inovação e através de um plano de ação elaborado com propostas de mudanças para tornar essas empresas mais inovadoras.

O radar dispõe de uma análise que passa por treze dimensões (oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora) da empresa analisando o grau de inovação em cada setor e classificando as empresas em pouco ou nada inovadoras, inovadoras ocasionais e inovadoras sistêmicas (BACHMANN e Associados, 2011, p. 23).

A determinação do Radar da Inovação se sustenta em três pilares:

- Dimensões da inovação (o que avaliar): são as 13 (treze) dimensões citadas acima e demonstradas no quadro 01;
- Escala usada (como medir): São 3 (três) graus: pouco ou nada inovador, inovador ocasional e inovador sistemático; e
- Período (período de tempo a considerar): os últimos 3 (três) anos.

O resultado da mensuração da maturidade da Gestão do Processo de Inovação é fruto de uma média ponderada do grau assinalado para cada item avaliado de cada dimensão.

Abaixo, o Quadro 01 demonstra as treze dimensões e o que é avaliado nesse processo de mensuração.

Quadro 01 – 13 Dimensões e itens avaliados no processo de inovação

Dimensão	Que itens são avaliados
Oferta	A Oferta se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	Refere-se à habilidade da empresa de usar um mesmo conjunto de componentes comuns, métodos de montagens ou tecnologias para um maior número de produtos.
Marca	Usar a Marca (conjunto de símbolos, palavras ou formatos pelas quais a empresa transmite sua imagem ou promessa aos clientes) para alavancar outras oportunidades de negócios.
Clientes	Os métodos de inovação centrados no cliente consideram a busca da identificação dos clientes e compreensão de suas necessidades e expectativas, assim como a ação da empresa em face destas.
Soluções	São ofertas que demonstram preocupação com o cliente e contribuem para estabelecer boa vontade e simpatia, ou ampliar a lucratividade.
Relacionamento	Leva em conta tudo o que o cliente vê, ouve ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos, indicando um “caráter emocional”.
Agregação de Valor	Considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado (formas de captar valor).
Processos	Pressupõe o reprojeto dos processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta menor.
Organização	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores.
Cadeia de Fornecimento	Corresponde à sequência de atividades/agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega, envolvendo, portanto, aspectos logísticos.
Presença (Praça)	Avalia os canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também os locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
Rede	Cobre aspectos relacionados à rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes. Amplia o valor das ofertas da empresa, agregando valor logístico.
Ambiência Inovadora	Avalia a importância que a empresa dá à inovação através de relacionamentos com fontes de conhecimento externas à organização e à experimentação de ideias inovadoras.

Fonte: Elaborado a partir de Bachmann e Associados, 2011.

Os processos são internos à empresa e isso significa que deve ter o controle sobre cada fase que compõe cada processo, por isso surge a importância de inovar nessa área para obter maior eficiência, qualidade e lucratividade.

Para De Sousa (2016, p. 226):

O controle constitui um dos princípios basilares da administração, de tal forma que a inexistência dessa função ou as deficiências que podem apresentar têm reflexos diretos e negativos com a mesma intensidade nas demais funções (organização, planejamento e comando), decretando invariavelmente a frustração parcial ou total dos seus objetivos. Os resultados medíocres ou desastrosos na administração pública ou privada têm sempre como responsáveis as falhas do controle, de igual forma como o sucesso repousa fundamentalmente na sua eficiência.

Faz-se necessário levantar a discussão sobre o real significado do crescimento para o empreendedor e seus negócios e quais os métodos utilizados por esse para chegar aos objetivos propostos no seu planejamento. O primeiro aspecto para se acreditar na necessidade de crescimento de qualquer empresa é sempre a geração de valor para os sócios e o aumento dos lucros.

O crescimento organizacional permite que a empresa alcance mercados novos, conquiste um maior número de clientes, venda mais e tenha maiores ganhos financeiros. O maior retorno financeiro faz com que os lucros aumentem e a empresa se valorize. O empreendedor de alto crescimento, desde o primeiro dia à frente do negócio, busca formas de expandir sua atuação e consolidar sua posição no mercado. As estratégias utilizadas para que tenha sucesso são as mais variadas e dependem, essencialmente, do modelo de negócio, do produto e serviço oferecidos, do público-alvo e do capital disponível (MIRANDA, 2012).

2.2. A INOVAÇÃO DE PROCESSOS E A SUA IMPORTÂNCIA NA EMPRESA

A inovação é um instrumento que, utilizado estrategicamente, abre caminhos em mercados e torna a empresa mais competitiva. Para Pierry (2001, p. 23):

No cenário competitivo atual, é importante desenvolver produtos e prestar serviços com qualidade, sem retrabalho e de maneira inovadora. Ou seja, é fundamental aliar método, ferramentas de qualidade, criatividade e inovação para se diferenciar no mercado. Grande parte das empresas já passaram pela fase da motivação e da garantia da qualidade, onde as certificações e a padronização dos processos auxiliaram na gestão das organizações. Hoje, além dessas necessidades, o alto desempenho e a inovação são os diferenciais competitivos

Analisando o conceito, pode-se dizer que a inovação é uma ferramenta capaz de diminuir tempo, recurso, matéria-prima, insumos e mão de obra, agregando valor aos produtos e tornando, assim, a empresa mais competitiva, quando comparada ao concorrente. Tudo está interligado à gestão de processos e essa é, segundo Balzani (2009, p. 30) “[...] uma sequência de atividades que recebe entradas, agrega-lhes valor e as transforma em resultados. Têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependen-

tes que geram resultados”. Portanto, a inovação de processos é uma sequência de atividades que tem por objetivo gerar resultados através dos processos do dia a dia das empresas.

A inovação deve ser levada em consideração como um conjunto interligado de desenvolvimento de procedimentos, ferramentas, tecnologias e dispositivos, tudo na medida exata para alcançar os fins traçados.

Para Rodrigues e Dos Anjos, (2016, p. 200):

A inovação é uma das principais vertentes da vantagem competitiva, pois para atingir os objetivos e responder às responsabilidades impostas pela sociedade, as organizações têm de adaptar as suas atividades às várias pressões do ambiente, em constante mudança. Logo, as empresas necessitam de inovação para sobreviverem, do contrário, correndo o risco de morte.

Independente do negócio ou do segmento, muitas empresas crescem demonstrando um potencial muito grande de acordo com o negócio que atuam e para controlar esse crescimento é necessário planejamento para estabelecer um alicerce rumo ao cenário que a empresa almeja no futuro. Para que esses objetivos sejam alcançados, é necessário seus processos bem estruturados e competências bem desenhadas referentes ao processo de inovação no ambiente interno da empresa. Segundo o manual de Oslo (2007, p. 20),

Inovação de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes.

O manual retrata a importância da adoção de novas formas de fazer um produto ou entregar uma encomenda, tendo sempre como objetivo o melhoramento continuativo dos processos, sejam internos ou não à empresa. A inovação de processos leva a empresa a estruturar suas atividades para que o gestor não precise monitorar simples atividades, concentrando seus esforços em outras áreas, dentre elas, o planejamento e desenvolvimento. Segundo Balzani (2008, p. 20),

Gestão de Processos é um conjunto de metodologias e ferramentas que objetivam avaliar, aperfeiçoar e monitorar os processos empresariais, visando a sua integração, melhoria contínua e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia de custos e a satisfação dos seus clientes.

A gestão de inovação em processos simplifica as atividades da empresa e com isso surge a necessidade desse repasse das responsabilidades e tarefas fazendo com que tarefas, antes complexas para a empresa, passem a ser mais simples. Tudo isso torna a empresa mais independente não precisando assim, o dono intervir sempre em seus processos. Segundo Balzani (2008, p. 23): “O processo não é composto somente das atividades; quando identificamos um processo é fundamental que tenhamos o controle também de medidas e



tempos, observando sempre se eles são ou não fundamentais para que se atinja o resultado esperado”.

O empresário necessita olhar sua empresa com um olhar diferente daquele da rotina diária, esse deve ter um olhar sistemático para conseguir enxergar tudo o que ocorre no cenário interno e externo da empresa, e é nesse momento que surgem as oportunidades de novos produtos, mercados ou, até mesmo, de solucionar uma fraqueza que antes não era notada na empresa. Experimentar o novo pode ser arriscado e isso é algo que um empresário não pode temer ao decidir implantar uma cultura inovadora na empresa, esse convívio com novas experiências, resultados, propostas, produtos, formas de fazer serão atividades do cotidiano de uma empresa que almeja implantar um ambiente favorável à inovação, à informação e à comunicação e deverão ser tratadas como aliados na empreitada rumo à inovação e à mudança; para isso, surge a necessidade de um líder que esteja à frente das informações que virão junto com as ideias e mudanças.

Inovar é apostar em algo novo, ou seja, existe a possibilidade do resultado ser obtido ou não. Sendo assim, as empresas precisam estar preparadas para ambas as situações. Caso o objetivo seja alcançado, é importante que o fato, o criador da proposta e todos os envolvidos ganhem destaque, seja ele financeiro ou não. Assim, outros colaboradores irão se motivar a fazer igual (OLIVEIRA, 2012, p.07).

O posicionamento de uma empresa pode ser elevado em relação aos concorrentes quando os processos são trabalhados da forma adequada, mas para isso deve existir planejamento e disciplina para que a inovação de processos ocorra num cenário de bom resultado.

3. METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa foi fazer um estudo comparativo sobre a evolução das empresas atendidas pelo programa ALI (Agentes Locais de Inovação) na região do Polo Costa-Branca/RN, no que se refere à Inovação, enfocando o contexto dos Processos. O instrumento de coleta de dados é o Radar da Inovação; foi criado um formulário para operacionalizar o cálculo do Grau de Inovação: dentro do Radar encontram-se dez dimensões: Oferta, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Rede e Ambiência Inovadora (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Este radar demonstra a conduta organizacional por meio de decisões que levam a inovar no contexto do negócio, ou não, constata a manutenção do status quo.

Por se tratar de uma comparação, buscou analisar as características gerenciais das empresas selecionadas, embasando-se nos dados obtidos e motivos que levaram a empresa a aumentar o seu grau de inovação ou não no período que se manteve sobre o acompanhamento do programa ALI. Dado o conceito de comparar, no trabalho proposto, a comparação será dos dados analisados entre o radar 0 e radar 1 da ferramenta utilizada pelos Agentes Locais de Inovação no período de 2012 a 2013.

Para isso, objetivou-se identificar como os empresários de pequenas empresas do setor de alimentação, restaurantes especificamente, evoluíram suas práticas gerenciais no que diz respeito à inovação. Por se tratar de pesquisa quantitativa e exploratória, a estratégia de investigação adotada foi o estudo dos dados encontrados a partir das ferramentas uti-

lizadas durante o processo. Desta forma, o estudo buscou capturar, além da visão dos empresários, perspectivas diferentes que pudessem enriquecer o debate.

Para Daros (2012), O Programa Nacional Agentes Locais de Inovação (ALI) é uma proposta que tem como objetivo auxiliar os empresários de MPE na prática de gestão da inovação, de modo a tornar suas empresas aderentes à cultura da inovação como estratégia de competitividade. A metodologia utilizada a fim de conhecer o grau de inovação da empresa é a aplicação dos diagnósticos empresarial e do grau de inovação. Por meio do diagnóstico empresarial, realizado após a adesão da empresa ao projeto, é possível conhecer questões da gestão empresarial como os processos e atividades desenvolvidas na empresa. Com a aplicação do diagnóstico do grau de inovação é possível visualizar como o empresário gere a inovação antes do trabalho do ALI. Assim, são propostas ações que podem contemplar 13 dimensões de acordo com a real situação da empresa. Ao final de 24 meses, tempo aproximado de duração do programa ALI, é feito novo diagnóstico de inovação para mensurar o progresso da empresa, a fim de torná-la inovadora, por meio da prática sistemática da gestão da inovação.

Com relação aos métodos empregados, de início foram coletados dados secundários através de fontes como sites da internet, artigos publicados em site da área, livros, para obter informações sobre a área pesquisada, ou seja, foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

Finalizada a pesquisa bibliográfica, foram colhidos os dados da aplicação do segundo diagnóstico aplicado nas empresas que tem como base buscar as informações avaliadas expostas no quadro 1 logo acima, informações essas que configuram a realidade estudada no que se refere às treze dimensões avaliadas no estudo. Ainda na caracterização, pode-se afirmar que a pesquisa é de campo, pois, para Bressan (2010, p. 16):

O método pesquisa de campo, como todos os métodos de pesquisa, é mais apropriado para algumas situações do que para outras em pesquisa em Administração. Ao se decidir pelo uso deste método de pesquisa, um investigador deve ter em mente os perigos e as críticas que são normalmente feitas ao método em questão e deve tomar as precauções e cuidados necessários para evitá-los ou minimizar as suas consequências.

Finalizada a coleta de informações e dados do segundo Radar da Inovação aplicado na empresa, que tem como plataforma de trabalho a ferramenta excel, que proporciona através de fórmulas de soma e médias dos graus estudados no decorrer do trabalho, cuja base foi a estatística descritiva, iniciou-se uma análise crítica das ações implantadas para identificar a nova realidade do grupo com o objetivo de evidenciar a elevação ou não do grau da inovação no universo de empresas estudado.

Richardson (1999, p. 70 apud MAURY; ILSE, 2007, p. 92) afirmam que a abordagem quantitativa:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

A utilização da pesquisa quantitativa enriquece o trabalho porque demonstra um levantamento a respeito do comportamento dos empresários com respeito ao assunto inovação

de processos. Confirma também uma amostra do perfil do empresário inovador ou não inovador ao término do trabalho. Com isso, o Radar demonstra nitidamente essa mensuração nas variáveis tratadas como compostas e relacionadas caracterizam o ato inovativo.

Durante o trabalho desenvolvido pelo Programa ALI, foram coletadas informações sobre o grau de inovação das empresas em dois momentos; No início do programa, o período foi 10 de abril a 10 de novembro de 2012, em que foi pesquisado um universo de 15 empresas, tendo seus sócios/gestores indicados como o alvo da coleta do dado. O segundo momento foi o período de 20 de abril a 05 de agosto de 2013, mantendo o universo de 15 empresas, os dados coletados no período demonstraram se houve a evolução ou não no processo de inovação acompanhado de perto pelo ALI.

Finalizada esta fase da pesquisa, chega o momento de fazer a tabulação e análise dos dados. Para Albuquerque (2011), a tabulação de uma pesquisa tradicional consiste em organizar os dados de forma matricial para obter respostas simplificadas e generaliza as informações a partir das entrevistas efetuadas.

Análise, segundo Pesce e Ignácia (2009), consiste em trabalhar o material coletado, buscando tendência, padrões, relações e inferências. A busca de abstração está presente em todas as etapas da pesquisa, mas é mais sistemática após o encerramento da coleta de dados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

30

A análise incide em trabalhar o material recolhido, buscando tendências, padrões e relações. Esta etapa se encontra presente em toda a pesquisa, mas torna-se mais frequente após o encerramento da coleta de dados. A análise será estatística descritiva através da porcentagem. Os dados serão demonstrados por meio de gráficos e tabelas evidenciando assim as ações implantadas nas empresas e os impactos causados por estas mediante através da mensuração dos graus de inovação demonstrados no radar da inovação. A análise está dividida em duas partes. A primeira apresenta o perfil das organizações, descrevendo o Radar da Inovação. No segundo momento é feita a comparação dos escores demonstrados nas tabelas em evidência. (comparando o momento R0 - 2012 com o momento R1 – 2013).

4.1. OS RESTAURANTES E O RADAR DA INOVAÇÃO

Com relação ao perfil das empresas analisadas, constatou-se que à frente dos negócios existe uma maioria feminina, chegando ao indicador de 65% de empresárias, contra 35% do sexo oposto. o nível de escolaridade foi identificado como: 25% possui graduação, 60% ensino médio e 15% ensino fundamental. Todas as empresas possuem um faturamento acima de R\$ 360.000,00, caracterizando-se como ME (Micro Empresa). Com relação aos colaboradores, 80% das empresas têm até 10 funcionários e 20% têm acima de 11.

Segue abaixo a análise dos dados no Quadro 02 onde constam os graus de inovação comparando o início do programa no ano de 2012 com o radar aplicado após um ano de acompanhamento do ALI em 2013. Esse grau é o resultado da aplicação do Radar da Inovação

citado anteriormente neste trabalho. Para Bachmann e Associados (2011, p. 63), “esse grau de maturidade é uma medida dos processos de inovação nas Micro e pequenas empresas, com base em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como ferramenta, que visa à competitividade.” O grau demonstra o perfil inovador do empresário para cada dimensão, como pode ser visto no Quadro 02. Existem treze dimensões que são analisadas pelo Radar.

Quadro 02 – Evolução das Dimensões 2012-2013 dos Restaurantes (R)

QUADRO QUE DEMONSTRA A EVOLUÇÃO DAS MÉDIAS COMPARANDO O 1º RADAR 0 COM O 2º RADAR 1																	
DIMENSÕES	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	Médias R1	Médias R0
Oferta	3,5	3,5	3,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,5	4,0	4,0	3,0	3,5	3,4	2,5	2,0	3,2	2,6
Plataforma	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	4,0	5,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,4	2,1
Marca	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,6	2,6
Clientes	4,3	3,7	2,3	2,3	2,3	3,7	2,3	4,3	4,3	3,0	4,3	3,7	3,7	3,0	3,0	3,4	2,4
Soluções	4,0	1,0	2,0	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,5	2,0
Relacionamento	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	4,0	2,0	4,0	2,0	4,0	3,0	3,0	2,8	1,8
Agregação de Valor	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	1,0	3,0	2,0	1,0	1,0	2,0	4,0	4,0	4,0	2,2	1,6
Processos	2,3	2,3	2,0	2,0	1,7	2,7	3,7	2,3	2,3	2,0	2,0	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	1,6
Organização	4,5	3,0	3,0	2,5	2,0	3,0	3,0	3,5	3,5	2,5	3,0	3,5	3,0	3,5	3,0	3,1	2,3
Cadeia de Fornecimento	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,1
Presença	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,5	1,5
Rede	5,0	3,0	1,0	3,0	1,0	3,0	3,0	1,0	5,0	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,7	1,2
Ambiência Inovadora	3,5	2,0	2,0	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0	2,3	2,0	2,3	2,0	2,0	1,5	1,5	2,1	1,3
Médias	3,7	2,8	2,3	2,5	2,2	3,2	2,8	3,0	3,4	2,7	3,0	2,8	3,2	3,2	2,9	2,9	2,0

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Analisado o Quadro 02, nota-se que a média geral aritmética da coluna R0 que é o grau de inovação das empresas estudadas compondo uma amostra de quinze estabelecimentos resultou no grau 2,0, e na coluna que demonstra as médias do R1 notamos que obtivemos o escore 2,9, em que existe uma escala para as medidas objetivas na determinação do Radar da Inovação dividida em três níveis, a fim de identificar as empresas pouco inovadoras (grau 1), inovadoras ocasionais (grau 3) e inovadoras sistêmicas (grau 5).

Notamos uma evolução das médias gerais, tornando notório, assim, a evolução no processo de inovação das empresas acompanhadas pelo programa ALI do Sebrae/CNPq. Tem-se avanços significativos em diversas dimensões do Radar comparada com a aplicação do primeiro diagnóstico (2012), mas ainda persistem inúmeros desafios. Segue abaixo o quadro 03 que expressa as médias e a sua evolução em cada dimensão.

Quadro 03 – Todas as dimensões e suas médias comparando a evolução no período de acompanhamento.

Dimensões	Médias R1	Médias R0	Resultado
Oferta	3,2	2,6	0,6
Plataforma	3,4	2,1	1,3
Marca	3,6	2,6	1,0
Clientes	3,4	2,4	1,0
Soluções	2,5	2,0	0,5
Relacionamento	2,8	1,8	1,0
Agregação de Valor	2,2	1,6	0,6
Processos	2,3	1,6	0,7
Organização	3,1	2,3	0,8
Cadeia de Fornecimento	3,0	2,1	0,9
Presença	1,5	1,5	0,0
Rede	2,7	1,2	1,5
Ambiência Inovadora	2,1	1,3	0,8
Médias	2,9	2,0	0,9

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Analisando os quadros acima, podemos identificar as dimensões que obtiveram a maior evolução no seu processo de inovação assim como as que não tiveram progresso durante o estudo. Consta-se que a dimensão rede obteve um progresso significativo, sendo que no ato da aplicação do primeiro diagnóstico tinha como grau o escore 1,2, e após um ano de acompanhamento do programa ALI conseguiu elevar para 2,7, obtendo um crescimento de 1,5 graus tornando assim, empresas inovadoras ocasionais.

Esse crescimento deve-se às ações que foram implantadas nas empresas para elevar esse grau, que tinha destacado-se como o mais baixo de todas as dimensões. Tais ações, como criação de mídias sociais para as empresas, que tiveram como estratégia estreitar o laço entre os serviços prestados e o cliente, criação de cartões fidelidade, investimento em propaganda, desenvolvimento de plano de marketing básico em que foram desenvolvidas pesquisas de satisfação para colher informações sobre o negócio como atendimento, estrutura, serviços etc. Todas essas ações contribuíram para o avanço dessas empresas nessa dimensão, que tinha se mostrado como um ponto de melhoria no primeiro diagnóstico.

Observando ainda os mesmos dados, pode-se notar a mesma familiaridade entre todas as empresas, tanto nas médias do R0 quanto nas médias do R1, que consiste em uma variação entre algumas dimensões de cada empresa, evidenciando assim, o investimento em algumas áreas e outras não.

Destaca-se também nos dados analisados a evolução da dimensão plataforma no decorrer do estudo, em que o quadro 03 evidencia um crescimento de 1,3 graus; essa evolução pode ser considerada como resultado do investimento e trabalho desenvolvido na dimensão rede onde essa tem como característica levar os produtos e serviços ao cliente, estreitar os laços. Fazendo isso, a empresa necessita que existam os produtos e serviços, o

sistema de produção: o aproveitamento da infraestrutura de produção ou o entendimento para a entrega de uma maior variedade de produtos para atender às necessidades dos clientes, tornando essas duas dimensões interligadas.

Cabe salientar que o resultado obtido nessas duas dimensões analisadas não está interligado diretamente a investimentos financeiros altos; a estratégia utilizada foi baseada na situação das empresas e suas necessidades, evidenciando assim, que a inovação não está restrita para empresas que investem muito dinheiro em Planejamento e Desenvolvimento (P&D) ou equipamento de última geração para buscar a inovação.

A partir dos dados demonstrados nos Quadros 02 e 03 pode-se traçar o perfil das empresas e dizer que ambas compartilham do mesmo problema citado e demonstrado há pouco com relação à distância entre algumas dimensões. Essa distância é caracterizada quando o empresário tem tendência a priorizar mais uma dimensão do que outra, direcionando assim os investimentos e atenção dos empresários para uma área de que gere maior retorno como marca, podendo assim vulnerabilizar outro setor com cadeia de fornecimento. Como podemos ver no quadro 03, as médias têm muito a demonstrar. Na coluna do R0, podemos notar que essa tendência fica mais nítida a respeito dessa disparidade entre as dimensões em que temos empresa R1, o Radar da Inovação identifica que essa empresa tem como escore na dimensão relacionamento o valor 3,0 e na dimensão presença o grau 1,0; nesse caso, o empresário pode estar investindo forte em relacionamento para fidelizar seus clientes ou prospectar novos, porém pode estar perdendo espaço devido a algumas circunstâncias como a chegada de um concorrente na cidade.

Compete observar também que o fato de o empresário não investir em determinada área (dimensão) pode ser devido a já existir uma excelência na mesma há um bom tempo; no caso, tempo, que ultrapassa o período identificado como inovação pelo radar que são os 3 anos, deixando assim a ferramenta obsoleta frente à circunstância encontrada que faz referência sempre a ações tomadas nos três anos mais recentes.

O Radar da Inovação avalia o quanto o ambiente é propício à inovação, afinal o conceito amplamente aceito é que, segundo Bachmann e Associados (2011, p. 68), “Uma empresa inovadora é o local onde as pessoas estão capacitadas a resolver problemas e onde a criatividade é parte da cultura organizacional”. Portanto, a determinação do Radar da Inovação não é absoluta, mas uma referência sobre as oportunidades para inovar, existentes na empresa avaliada. Assim como a dimensão Rede no primeiro radar de inovação, as dimensões Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Presença e Ambiente Inovadora obtiveram Grau igual ou inferior a 1,8. Devido a essas dimensões, obter um grau inferior à média geral determinante na aplicação do primeiro radar, que foi um 2,0 (quadro 02).

As demais dimensões Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Organização e Cadeia de Fornecimento obtiveram no Radar 01 um escore acima de 2,0, evidenciando-as, assim, como as dimensões mais trabalhadas pelos empresários durante o primeiro diagnóstico, (ver quadro 3). Com isso houve um progresso em 12 dimensões das 13 analisadas nos quadros no período que a empresa foi acompanhada pelo agente local de inovação. O resultado final foi uma elevação de 0,9.

4.2. DIMENSÃO PROCESSOS

Tendo como fonte de pesquisa as médias da coluna R0 do Quadro 02, pode-se dizer que as empresas analisadas estão em fase iniciante quando se trata de inovação de processos, visto que existe uma escala com variação em graus em que se identifica a empresa como inovadora ocasional (Grau que varia de 3 a 5).

Observando ainda a coluna do Quadro 02, que demonstra a dimensão processos, nota-se que houve uma evolução nessa dimensão em relação ao Radar 0 de 0,7 graus, porém, evidencia-se também que a dimensão ficou abaixo da média geral da aplicação do Radar 1 que foi de 2,9.

Essa evolução deveu-se principalmente às orientações desenvolvidas durante o programa em que o consultor visitou empresas e analisou as práticas de segurança alimentar, layout de produção, maneiras de enxugar custos e tornar a produção mais eficaz aperfeiçoando assim, os processos das empresas.

As ações desenvolvidas nessa dimensão foram de caráter gerencial como orientação, softwares gratuitos para controle, planilhas, ou seja, ações que não têm um impacto elevado na produção como seria a aquisição de uma máquina de última geração. As ações foram desenvolvidas de acordo com as condições de implantação das empresas, buscando sempre atender às expectativas e orientá-las sobre o básico dos processos da empresa, já que no início do acompanhamento as mesmas demonstraram uma carência nessa dimensão a respeito de inovação. Durante o processo de pesquisa, observou-se que havia uma retenção dos empresários quando o assunto era investimento, seja para adquirir alguma máquina ou modificar algum processo, esse assunto sempre foi tratado como uma barreira à inovação de processos. Outro aspecto que se evidencia como barreira à inovação de processos é o risco de se inovar, mas no decorrer do acompanhamento do ALI, essas barreiras foram desaparecendo à medida que os empresários tinham contato com os consultores do Sebrae e notavam os resultados que a inovação trazia para suas empresas.

Inovar é apostar em algo novo, ou seja, existe a possibilidade do resultado ser obtido ou não. Sendo assim, as empresas precisam estar preparadas para ambas as situações. Caso o objetivo seja alcançado, é importante que o fato, o criador da proposta e todos os envolvidos ganhem destaque, seja ele financeiro ou não. Assim, outros colaboradores irão se motivar a fazer igual (OLIVEIRA, 2012, p. 24).

Analisados os quadros e dados demonstrados até o momento, nota-se que as empresas evoluíram suas práticas de inovação e iniciou-se um processo sistemático de mudança para essas empresas que tiveram a oportunidade de serem acompanhadas pelo programa ALI. Inovar deve ser uma sistemática na empresa e o ALI proporciona para esses empresários o início desse processo plantando uma semente que poderá vingar ótimos frutos no futuro, esse é o objetivo real do ALI, iniciar uma cultura da inovação para as empresas.

Ao iniciar a pesquisa, foi identificado que as empresas não dispunham de um perfil inovador quando se trata de processos, isso se identifica principalmente quando os empresários foram perguntado quanto dispunham do seu orçamento para pesquisa de novos produtos ou serviços e qual a última vez que tinham solicitado a visita de um profissional qualificado para analisar os processos internos tendo como foco otimizar a produção, enxugar gastos ou corrigir algum problema. Cem por cento das empresas analisadas não dispõem de ca-

pital para tal ou não tinham recebido a visita de um profissional durante pelo menos três anos antes do início do acompanhamento do ALI.

Porém, ao término do acompanhamento, identifica-se que a inovação aconteceu e que as empresas avançaram nessa dimensão que trata dos seus processos. Como citado anteriormente, para o Manual de Oslo (2007, p. 30), “A inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva”. Esse é o objetivo da inovação, tornar a empresa competitiva no mercado, seja através de medidas internas ou externas.

Com o objetivo de identificar o progresso do grau de inovação dos restaurantes analisados e demonstrar quais avanços as empresas obtiveram baseando-se nos indicadores de desempenho que teve como fonte os radares da inovação R0 e R1, em que foi feito todo um estudo analítico através dos dados demonstrados até o momento. Todo o processo de inovação caracteriza-se como um caminho de aprendizado no qual cada empresa deve refletir sobre todas as etapas do processo, revisando cada ação, ferramentas e registrando cada lição apreendida, pois só assim consegue implantar uma cultura inovadora na empresa, através de muito esforço, dedicação, disciplina, criatividade e paciência.

5. CONCLUSÕES

Dado o objetivo do artigo, que foi evidenciar a relação entre as dimensões estudadas e os motivos do avanço ou não do processo de inovação em comparação com o primeiro estudo feito, observa-se que houve uma melhoria considerável no processo de inovação das empresas comparadas, onde 12 das 13 dimensões analisadas demonstraram que evoluíram seus graus de inovação. O quadro 02 acima demonstra os avanços significativos dessas dimensões comparando com a aplicação do primeiro diagnóstico.

Iniciada a pesquisa, identificou-se que as empresas não tinham um ambiente propício à inovação, nem um perfil inovador, tanto na dimensão analisada que é processos, como nas demais citadas durante o trabalho. Esse receio devia-se aos riscos e aos custos, os empresários colocam essas variáveis como empecilhos a inovar. Porém, iniciado o trabalho com ações para aumentar o grau de inovação dessas empresas, constatou-se uma evolução no quadro que demonstra os avanços. A implantação dessa cultura da inovação e quebra de paradigmas adveio das orientações desenvolvidas durante o programa em que consultores visitaram empresas e analisaram as práticas de segurança alimentar, layout de produção, maneiras de enxugar custos e tornar a produção mais eficaz aperfeiçoando, assim, os processos das empresas.

Com relação aos processos, foram tomadas ações para estabelecer os padrões documentados nas empresas, tanto produção como na forma de atender ou vender, sempre buscando elevar esse grau que demonstrou carência durante o estudo.

Concluindo, pode-se dizer através do estudo feito, que as empresas analisadas evoluíram seus processos de inovação através das ações propostas no decorrer do acompanhamento e elevaram o grau de inovação tornando-as, assim, empresas mais competitivas.

Dentre as limitações desta pesquisa, destaca-se a crise do petróleo no polo Costa-Branca, onde várias prestadoras de serviços da Petrobrás cessaram os trabalhos na região tor-

nando-se inadimplentes e prejudicando várias empresas, privando-as de investimento em ações de maior impacto. Sugere-se que seja realizado um estudo de caso para identificar o progresso e a evolução das empresas após o encerramento do programa ALI na região evidenciando assim a concretização da implantação da cultura da inovação nas empresas analisadas no estudo.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Fábio. **Pesquisa de satisfação: não basta tabular**. [S.l.: s.n.], 2011. Disponível em: <<http://gecorp.blogspot.com.br/2008/02/pesquisa-de-satisfao-no-basta-tabular.html>>. Acesso em: 30 out. 2012.

BACHMANN/Associados. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas**. Curitiba: [s.n.], 2011. (Material de treinamento).

BALZANI, Haylla Souza. **Gestão de processos**. v. 4. Paraná, (PR): Sebrae, 2008.

_____. **Visão prática: conceitos fundamentais em gestão por processos**. [S.l: s.n:], 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/visao-pratica-conceitos-fundamentais-em-gestao-por-processos/29427/>>. Acesso em: 29 out. 2012.

BRESSAN, Flávio. **O Método do estudo de caso**. São Paulo: FEA - USP, 2010.p. 16. Disponível em: < http://www2.uel.br/pessoal/amanthea/ctu/arquivos/monografias/estudo_de_caso.htm>. Acesso em: 30 out. 2012.

CRUZ, Tiago de Melo. **A pequena empresa e o desafio de crescer**. São Paulo, 2003. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5573/1200302806.pdf?sequence=1>> Acesso em 23 out. 13

ISIDRO FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual**. [s.l: s.n], 2009, p. 09. Disponível em: <http://f1.grp.yahooofs.com/v1/crhEG8dR1yU5R3A6XEqR8mfyNPUi0zui-QkGt7xT9byGsp3Z4kLaVGKX9gUeKnSinMvQukMZF_HDs1glQmxqa3KmGfJ/Textos%20sobre%20inova%80%A0%A6%E7%E3o/Conhecimento%2C%20Aprendizagem%20e%20Inova%80%A0%A6%E7%E3o.pdf>. Acesso em: 29 set. 2012.

MANUAL de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3. ed. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <www.finep.org.br>. Acesso em: 29 out. 2012.

MAURY, Fabiano; ILSE, Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. [S.l.: s.n.], 2008.

MIRANDA, Carlos. **Criando uma Estratégia para Crescer**. Rio de Janeiro, [s.n], 2012. Disponível em: < <http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/planejamento-estrategico/criando-uma-estrategia-para-crescer>> Acesso em: 23 out. 2013

OLIVEIRA, Diego. **Sua empresa está preparada para inovar?**. [S.l: s.n: 2012]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/sua-empresa-esta-preparada-para-inovar/65696/>>. Acesso em: 29 out. 2012.

PERES, Orivaldo Andrezza. **A importância do conhecimento na empresas.** [s.l: s.n: 2008]. Disponível em: <<http://www.vivencial.com.br/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento-nas-empresas>> Acesso em: 29 out. 2012.

RODRIGUES, Gilson de Jesus Mota. DOS ANJOS, Francisco Antônio. A percepção de inovação dos gestores das micro e pequenas empresas turísticas, localizadas no bairro da Praia Grande, Centro Histórico de São Luiz-MA. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 4, n..2, 2016.

PICCHIAI, Djair; MENDONÇA, Mara Lucia Guimarães. **Cultura Inovativa nas Micro e Pequenas Empresas de Bragança Paulista**, [s.l: s.n, s.d].

SOUZA, Antônio Almir Santos de. Controle interno na Administração Pública. **Revista Controle (Online)**, v. 7, n. 1, p. 225-234, 2016.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5.** Bookman Editora, 2015.