

INOVAÇÃO NA DIMENSÃO CLIENTES DE PEQUENAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA ALI EM DOURADOS/MS

Ricardo Fernandes Santos - Universidade de São Paulo

José Francisco Vianna - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Fábio Lotti Oliva - FEAUSP

Marcelo Henrique Gomes Couto - USP

Resumo

O objetivo desta pesquisa é caracterizar a inovação na dimensão Clientes do Radar da Inovação e o perfil de gestão de cinco pequenas empresas varejistas de moda da cidade de Dourados-MS, ampliando o conhecimento sobre perfil de empresas na realidade local. As empresas selecionadas participaram do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) ciclo 2014/16 em Dourados/Mato Grosso do Sul. Para a coleta de dados foram utilizados os diagnósticos Radar da Inovação e Gestão Empresarial do Programa ALI, além das evidências registradas pelo Agente Local de Inovação in loco. Os resultados apontam que as principais inovações implementadas pelas empresas consideradas neste estudo são incrementais e em processos para o âmbito organizacional. Constatou-se, também, que as empresas do setor de varejo de moda da cidade de Dourados-MS são pouco ou nada inovadoras, porém quanto à inovação na dimensão Clientes do Radar da Inovação estas são consideradas inovadoras ocasionais. De forma geral, uma empresa foi considerada inovadora ocasional e de gestão regular, outra empresa demonstrou apenas ter gestão regular e as demais foram consideradas pouco ou nada inovadoras e de gestão deficiente.

INOVAÇÃO NA DIMENSÃO CLIENTES DE PEQUENAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA ALI EM DOURADOS/MS

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é caracterizar a inovação na dimensão Clientes do Radar da Inovação e o perfil de gestão de cinco pequenas empresas varejistas de moda da cidade de Dourados-MS, ampliando o conhecimento sobre perfil de empresas na realidade local. As empresas selecionadas participaram do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) ciclo 2014/16 em Dourados/Mato Grosso do Sul. Para a coleta de dados foram utilizados os diagnósticos Radar da Inovação e Gestão Empresarial do Programa ALI, além das evidências registradas pelo Agente Local de Inovação *in loco*. Os resultados apontam que as principais inovações implementadas pelas empresas consideradas neste estudo são incrementais e em processos para o âmbito organizacional. Constatou-se, também, que as empresas do setor de varejo de moda da cidade de Dourados-MS são pouco ou nada inovadoras, porém quanto à inovação na dimensão Clientes do Radar da Inovação estas são consideradas inovadoras ocasionais. De forma geral, uma empresa foi considerada inovadora ocasional e de gestão regular, outra empresa demonstrou apenas ter gestão regular e as demais foram consideradas pouco ou nada inovadoras e de gestão deficiente.

Palavras-chave: Inovação. Gestão. Clientes.

ABSTRACT

The objective of this paper is to characterize the innovation in Customers dimension and the management profile of five small fashion business located at Dourados-MS. The data were collected using the diagnostics of the Radar of Innovation and the MPE Business Management from ALI Program. In addition, the evidence registered by the Local Innovation Agent was also considered to the data collection. The results show that the major innovations implemented by the small business considered in this paper are incremental and focused on the organization processes. It was also found that as companies of the fashion retail sector of the city of Dourados-MS are little or nothing innovative, although they are considered occasional innovative when considered the Customers dimension of innovation. In general, one company has shown to be occasional innovative and have a regular management level, another company has only demonstrated regular management and the others small companies are still considered little or nothing innovative and have a poor management level.

Keywords: Innovation. Management. Customers.

1. INTRODUÇÃO

A nova realidade internacional, onde as previsões de crescimento econômico dos países desenvolvidos, liderados pelos Estados Unidos, retornem as mesmas taxas registradas no início do século XXI não são positivas, resulta em uma reorganização dos países periféricos visando construir e solidificar seus mercados consumidores internos como estratégia para taxa de crescimento econômico maior (CARNEIRO, 2010).

Neste cenário econômico mundial, os varejistas internacionais tendem a buscar mercados emergentes, como o brasileiro, que apresentam potencial de crescimento. Esta realidade torna-se mais um desafio para as empresas brasileiras atuantes no ramo manterem-se no mercado sendo competitivas (GUIDOLIN, COSTA e NUNES, 2009).

Para os pequenos negócios do varejo de moda a utilização de estratégias de diferenciação, focadas em nichos de mercado, podem ser uma saída para esta nova dinâmica econômica. Nestes mercados há uma maior necessidade de interação entre empresa e cliente, importando não apenas o produto acabado, mas também os processos empregados ao longo de sua cadeia de produção.

Por estar diretamente ligado ao consumidor final, o ramo de comércio varejista tem o grande desafio de adotar a agenda de inovação contemporânea. Nela a fonte de receitas parte da troca de valor com os clientes através da venda de produtos (bens e serviços). Desta forma, um dos meios de aumentar o faturamento é despender esforços em inovações, especialmente na gestão mercadológica (MACHADO, 2014).

No Brasil, o varejo de vestuário representa o maior ramo da economia em número de empresas, 365 mil empreendimentos, e emprega cerca de 679 mil pessoas. O faturamento do ramo no ano de 2012 foi de US\$ 42 bilhões e os gastos com salários chegaram a R\$ 9,3 bilhões. Com estes números o Brasil se coloca como a quinta nação em consumo de artigos de vestuário. Destaca-se que as classes B e C representam 40% do potencial de compra (MOTA, 2013). O comércio de tecidos, calçados e vestuário apresentou queda de 10,6% no acumulado de março de 2015 a março de 2016 (IBGE, 2016).

Para Guidolin, Costa e Nunes (2009) o desafio para o varejo brasileiro em inovar está na informalidade de parte dos empreendimentos e nas condições desiguais de concorrência. Outro desafio trata-se de utilizar melhor as tecnologias de informação e de comunicação no relacionamento com os clientes e nas divulgações (em propagandas, por exemplo).

Diante da nova agenda de inovação e da perspectiva econômica internacional pós-crise, com reflexos no ramo de comércio varejista brasileiro, torna-se plausível investigar fatores intraorganizacionais em empresas de pequeno porte (EPPs), varejistas locais de moda, que contribuam para torná-las mais competitivas através do uso de inovações. Desta forma indaga-se: *"Como se caracteriza a inovação em empresas do varejo de moda da cidade de Dourados com foco na dimensão clientes do radar da inovação?"*.

Este estudo objetiva caracterizar o comportamento de inovação e gestão com foco aos clientes de cinco EPPs varejistas locais de moda e objetiva caracterizar estas quanto à inovação na âncora Clientes (dimensões Clientes, Relacionamento e Soluções) do Radar da Inovação, ampliando, assim, o conhecimento sobre perfil de inovação de EPPs na realidade local da cidade de Dourados/Mato Grosso do Sul.

As intervenções realizadas nas MPEs consideradas neste relato técnico de pesquisa aplicada tratam de ações ocorridas durante o programa ALI (Agentes Locais de Inovação) do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) ciclo 2014/16 na cidade de Dourados/MS. As MPEs que aderem ao programa são diagnosticadas pelo agente de inovação através das metodologias do Radar da Inovação e Diagnóstico Empresarial MPE. Conforme

os resultados dos diagnósticos, foram elaborados planos de ações para implementação das ações em seis meses em média. As empresas foram acompanhadas pelo agente de inovação pelo período de 24 meses.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho que contribuam para aumentar a produtividade e/ou seu desempenho no mercado. A realização de inovações se estabelece como a função dos empresários, as invenções não ocupam necessariamente papel para eles, embora seja conciliável. Uma invenção deve ser testada e colocada à prova da prática, ao contrário é completamente irrelevante para a economia e, por consequência, não gera desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1964).

O Manual de Oslo (OCDE, 1997) define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional das práticas de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas. Desta forma, conceitua-se:

- **Inovação de Produto:** a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou uso previstos;
- **Inovação de Processos:** a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado;
- **Inovação em Marketing:** a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto ou na embalagem, no posicionamento do produto em sua promoção ou no estabelecimento de preços; e,
- **Inovação Organizacional:** a implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas da empresa.

As etapas que visam a implementação de uma inovação podem também ser considerados inovadoras e existem outras atividades que mesmo não sendo novas, são necessárias para a implementação de inovações. O Manual de Oslo classifica, ainda, a inovação em radical, quando as características tecnológicas e uso do produto são novas e diferenciadas dos produtos disponíveis, havendo uma mudança abrupta, e incremental, com melhorias no desempenho de um produto ou processo já existente, uma mudança gradual (OCDE, 1997).

O conceito de inovação ainda pode ser confuso para empresários de pequenos negócios, que acreditam que inovar seja investir altos valores financeiros e desenvolver tecnologias de ponta, quando que inovações podem ser pequenas mudanças que gerem resultado para a organização. O Manual de Oslo (OCDE, 1997, p. 23 e 24) ao incluir o setor de serviços, propõe pequenas modificações nas definições para refletir as atividades de forma mais adequada incluindo o uso do termo “nova para a firma” como requisito mínimo de uma inovação. Isto inclui novas ideias que representam pequenas mudanças e que envolvam um fluxo de conhecimento por parte das firmas que adotam a inovação. Essas modificações são muito importantes para a caracterização da inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs).

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) destacam a importância da inovação ao apresentar valor na entrega de um produto (bem ou serviço) ao cliente e ele perceber este valor. Os clientes influenciam cada vez mais a criação de tendências de moda e, com o auxílio da internet e da facilidade de acesso às informações, tornam-se peças-chave para a construção das novas tendências. O diálogo entre a cadeia produtiva da moda e seus clientes proporciona a estes cocriarem as tendências de mercado no setor (CAETANO, HELD; 2012).

Para Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), a inovação na dimensão clientes trata de customizar ofertas para solucionar os problemas dos clientes, descobrir novas demandas de produtos ou serviços, ou mesmo demandas mal supridas, além de redefinir o formato de interação com o cliente seja em pontos específicos de contato direto ou de forma geral.

Quando comparado com outros ramos da economia, o ramo de artigo de vestuário não apresenta um padrão linear de correlação entre tamanho do negócio e taxa de inovação. Assim, conforme MAIA (2012), a inovação neste ramo de atividade sofre pouca ou nenhuma influência do tamanho da empresa, mas apresenta um padrão de concorrência baseado em inovação.

Calegaro (2012) constatou, ao analisar uma empresa varejista de moda de Panambi no Rio Grande do Sul, que o bom relacionamento com o cliente depende da qualidade dos produtos entregues e do atendimento prestado aos mesmos. Destacando, ainda, que o cadastro de clientes e relacionamento pós-venda tem potencial de diferenciar a empresa em seu local de atuação.

Analisando 53 MPEs varejistas de moda de Patos na Paraíba, Araújo (2012) constatou que em nenhuma havia um plano estruturado de marketing de relacionamento com os clientes, porém quando indagados, os proprietários e colaboradores, alegaram realizar ações de marketing de relacionamento. Desta forma, as ações são concebidas apenas de intuitivamente, sem preocupação metodológica e sistêmica.

Quanto aos entraves para o desenvolvimento de políticas organizacionais de aproximação com os clientes, segundo os entrevistados, estão o alto custo de implementação de ações inovadoras de marketing de relacionamento e o despendimento de esforços para a mudança de cultura organizacional (ARAÚJO, 2012).

Apesar das MPEs de diferentes ramos de atividade concentram seus esforços de inovação praticamente nos mesmos processos, há uma variação de intensidade conforme o setor, exigindo maior intensidade de inovação em atividades ligadas a tecnologia, por exemplo (Carvalho et al, 2015). De forma geral, Petter e Andrade Júnior (2012) argumentam que as principais dificuldades para inovar em MPEs estão relacionadas às limitações financeiras, falta de mão de obra qualificada e barreiras para acesso a novas tecnologias.

3. METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema, este estudo se caracteriza como qualitativo, pois analisa no ambiente natural os fenômenos, atribuindo-lhes significado (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto ao objetivo trata-se de uma pesquisa descritiva, segundo Gil (2002) pesquisas descritivas atentam para as características de uma população ou determinado fenômeno estabelecendo relações entre variáveis, envolvendo métodos de captação de dados padronizados, questionários e/ou observações sistemáticas. Este relato técnico também se classifica como um estudo de levantamento, pois interroga diretamente pessoas buscando compreender seus comportamentos e envolve pesquisa participante, pois há a interação do pesquisador com os indivíduos da situação pesquisada. (GIL, 2002).

As ferramentas de coleta de dados utilizadas foram os Diagnósticos Radar da Inovação e Gestão Empresarial MPE, ambos utilizados pelo Programa ALI SEBRAE/CNPq. Após coletados, os dados foram analisados e transformados em tabelas e figuras gráficas para serem analisados.

3.1 Sobre a Limitação de Público

O público-alvo deste estudo restringe-se às MPEs varejistas de moda na cidade de Dourados-MS, participantes do Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Foram selecionadas cinco MPEs, uma empresa para cada ramo do varejo de moda atendida pelo agente de inovação, a saber: varejo de confecção infantil, varejo de confecção adulto, ótica, varejo de acessórios femininos e varejo de calçados.

As empresas selecionadas são classificadas como de comércio varejista de confecções, calçados e acessórios e de artigos de ótica e se classificam como EPPs, conforme o artigo 3 da Lei Complementar Nº 123 (BRASIL, 2006). Estas serão tratadas, para efeitos de pesquisa, como ALFA, para a empresa de acessórios femininos, BETA, para a empresa de confecções infantil, GAMA, para a empresa de confecções adulto, DELTA, para a de calçados e ÉPSILON para a ótica.

3.2 Sobre as Fontes de Dados

Para o levantamento de dados foram utilizados os índices obtidos com a aplicação dos questionários da ferramenta Radar da Inovação e do Diagnóstico Gestão Empresarial MPE, além das evidências anotadas na aplicação dos mesmos. A triangulação interna de dados se deu através dos dados referentes a estas fontes. A aplicação dos questionários ocorreu de agosto de 2014 a fevereiro de 2015, para a primeira etapa, e de julho a novembro de 2015, para a segunda etapa. Os dados estão organizados em tabelas e, após, são descritos para facilitar a compreensão das informações.

3.3 Diagnóstico Gestão Empresarial da MPE

O Diagnóstico Gestão Empresarial é uma ferramenta baseada nos critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) utilizada para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O MEG se caracteriza por proporcionar um referencial em gestão para organizações, é utilizado como prática de gestão em empresas classificadas como de Classe Mundial, possui foco nos resultados, promovendo aprendizado organizacional e enfatizando o alinhamento sistêmico organizacional (FNQ, 2008).

O MEG, conforme FNQ (2008), se estrutura em 8 critérios, a saber: Liderança, Clientes, Sociedade, Estratégias e Planos, Pessoas, Processos, Resultados, Informação e Conhecimento.

Para fins de aplicação, a ferramenta Diagnóstico Gestão Empresarial utilizada neste estudo é a mesma do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE, Movimento Brasil Competitivo (MBC), da GERDAU e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2008). O Diagnóstico Empresarial apresenta 37 questões divididas nos 8 critérios do MEG, cada questão possui 4 alternativas (a, b, c e d), sendo que a alternativa "a" representa menor pontuação e a alternativa "d" representa uma maior pontuação.

Para cada critério do MEG a pontuação máxima varia e a soma das pontuações máximas dos 8 critérios, no questionário Diagnóstico Gestão Empresarial MPE aplicado no Programa ALI, é igual a 100. Para fins de correlação, nesta pesquisa os dados das pontuações por critérios são apresentados em médias que variam de 1 a 7 seguindo a escala de Vianna (2015), sendo o desempenho de 1,0 a 3,0 considerado de gestão deficiente; de 3,1 a 5,0 gestão regular; e de 5,1 a 7,0 gestão eficiente.

3.4 Radar da Inovação

A mensuração da inovação através da ferramenta Radar da Inovação abrange quatro âncoras: Oferta, Clientes, Processos e Presença; cada uma dessas âncoras, além de já ser uma dimensão a ser analisada, apresentam outras duas subdivisões que, por suas vezes, são outras duas dimensões. Assim se formam as 12 dimensões avaliadas pelo Radar da Inovação: Oferta, e por consequência Plataforma e Soluções; Clientes, que adiciona as dimensões Experiência de Consumidor e Valor Percebido; Processos, agregando as dimensões Organização e Cadeia de Suprimento; e, por fim, a Presença, que adiciona as dimensões Rede e Marca (SAWHNEY; WOLCOTT e ARRONIZ, 2006).

Para a realidade brasileira Bachmann e Destefani (2008) adaptaram a ferramenta Radar da Inovação, acrescentando a dimensão Ambiente Inovadora, que trata especificamente da busca por informações, conhecimentos e competências que possam ser adquiridos pelos integrantes da organização e aplicados na mesma, proporcionando um ambiente propício a inovação.

Na versão de Bachmann e Destefani (2008), o Radar da Inovação apresenta as seguintes dimensões: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Ambiente Inovadora.

O questionário da ferramenta Radar da Inovação possui 35 perguntas com três alternativas cada. Para cada questão, conforme a alternativa escolhida, faz-se o preenchimento de sua respectiva evidência, utilizando uma métrica baseada em uma escala elaborada por Vianna (2015) para mensurar as MPEs em seu grau de inovação, sendo: (de 1 a 2,3) pouco ou nada inovadoras, (de 2,4 a 3,7) inovadoras ocasionais e (3,8 a 5) inovadoras sistêmicas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontram-se divididos em duas partes sendo a primeira uma análise das dimensões da âncora Clientes do Radar da Inovação e a segunda parte analisa o desempenho das empresas no Critério Clientes do Diagnóstico Gestão Empresarial.

4.1 Dimensões da Âncora Clientes do Radar da Inovação

Os índices de inovação das empresas selecionadas demonstram que não houve um perfil padrão de comportamento para todas as dimensões do Radar da Inovação, constataram-se algumas peculiaridades quanto à inovação em cada dimensão analisada da âncora Clientes.

A Tabela 1 apresenta os resultados da aplicação do Radar da Inovação, com ênfase nas dimensões da âncora Clientes.

TABELA 1: GRAU DE INOVAÇÃO POR DIMENSÕES DO RADAR DA INOVAÇÃO DAS

EMPRESAS SELECIONADAS POR ETAPA

DIMENSÕES	EMPRESAS									
	ALFA		BETA		GAMA		DELTA		ÉPSILON	
	E1	E2								
OFERTA	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	1,0	2,0	1,0
PLATAFORM.	5,0	1,0	5,0	3,0	5,0	1,0	3,0	1,0	5,0	1,0
MARCA	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
CLIENTES	3,0	3,7	2,3	3,0	3,0	3,0	2,3	3,0	1,7	1,7
SOLUÇÕES	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
RELACIONA.	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	5,0	5,0	3,0	4,0
AGREG. VALOR	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0
PROCESSOS	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,3	2,3	1,7	1,0	1,7
ORGANIZAÇ.	2,0	2,3	2,5	1,7	2,5	1,7	2,5	1,7	2,5	1,7
C. DE FORN.	3,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
PRESENÇA	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
REDE	3,0	5,0	3,0	3,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0
AMB. INOV.	1,9	5,0	3,0	4,7	2,1	4,3	2,1	3,7	1,9	3,4
GRAU DE INOVAÇÃO	2,6	3,1	2,8	2,8	2,3	2,3	2,7	2,1	2,2	1,9

Fonte: Elaborado pelos autores com base no diagnóstico Radar da Inovação ALI.

De acordo com a Tabela 1 a empresa ALFA foi a única a alcançar o grau de inovação que a classifica como inovadora ocasional, enquanto que as demais se classificam como pouco ou nada inovadoras, conforme as instruções da ferramenta Radar da Inovação.

Nas dimensões da âncora Clientes, conforme o Gráfico 1, na primeira aplicação do Radar da Inovação as empresa ALFA, GAMA e ÉPSILON obtiveram os melhores graus de inovação na dimensão Clientes, sendo consideradas inovadoras ocasionais nesta dimensão. As demais foram consideradas pouco inovadoras.

Na Dimensão Soluções as empresas BETA, DELTA alcançaram o grau de inovação ocasional, sendo as demais pouco inovadoras nesta dimensão. Na dimensão Relacionamento a empresa DELTA foi considerada inovadora sistêmica e as demais inovadoras ocasionais. A Figura 1 apresenta o gráfico do Radar da Inovação resultante da primeira aplicação do mesmo.

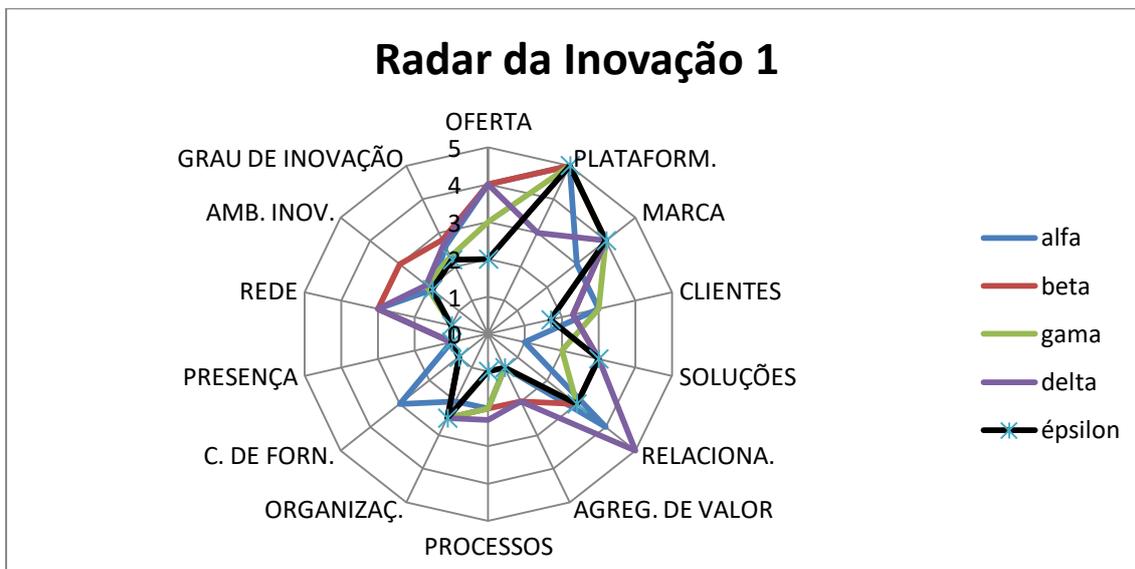


Figura 1: Resultados da primeira aplicação do Radar da Inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no diagnóstico Radar da Inovação.

Na segunda aplicação da ferramenta Radar da Inovação, conforme a Figura 2, as empresas ALFA, BETA, GAMA e DELTA foram consideradas inovadoras ocasionais enquanto que a empresa ÉPSILON foi considerada pouco inovadora na dimensão Clientes.

Na dimensão Soluções todas as empresas foram consideradas inovadoras ocasionais.

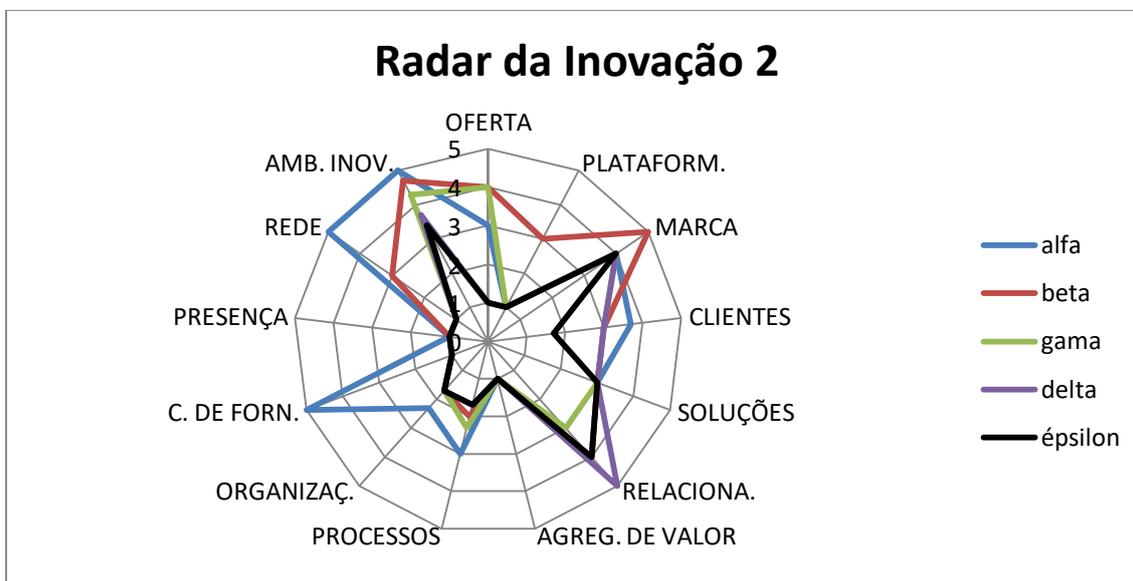


Figura 2: Resultados da segunda aplicação do Radar da Inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no diagnóstico Radar da Inovação.

De acordo com a Figura 2, na dimensão Relacionamento, a empresa DELTA foi considerada inovadora sistêmica, as demais inovadoras ocasionais.

Para uma melhor compreensão deste cenário de inovação, específico para as dimensões da Ancora Clientes do Radar da Inovação, a Tabela 2 apresenta os itens avaliados em cada uma das dimensões e o número de evidências apresentados pelas empresas.

TABELA 2: ITENS DAS DIMENSÕES DA ÂNCORA CLIENTES DO RADAR DA INOVAÇÃO.

DIMENSÃO E INTENS	ALFA		BETA		GAMA		DELTA		ÉPSILON	
	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1
CLIENTES										
Identif. de Necessidades	1	+1	1	1	1	1	1	1	1	1
Identif. de Mercado	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Alteração por Manifestação de Clientes	1	1	0	1	1	1	1	+1	0	0
SOLUÇÕES										
Soluç. Complement.	0	+1	1	+1	1	+1	0	1	+1	+1
Integração de Recursos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
RELACIONAMENTO										
Facilidades e Amenidades	1	1	1	1	1	1	+1	+1	1	+1
Recursos de Informática	+1	+1	1	+1	1	1	+1	+1	1	1

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos planos de ações executados pelas MPes.

A empresa ALFA foi considerada inovadora ocasional em todas as três dimensões analisadas, porém apresentou mais evidências de práticas inovadoras na segunda aplicação do Radar da Inovação. Assim ampliou a identificação de necessidades dos clientes, ofereceu mais de uma solução complementar.

A empresa BETA passou na segunda aplicação da ferramenta a fazer uma alteração na empresa em decorrência da manifestação de necessidade por clientes, ampliou o número de soluções complementares e de recursos de informática. Em contrapartida não evidenciou integração de recursos com outra organização.

A empresa GAMA ampliou o número de soluções complementares oferecidas aos clientes, mantendo o mesmo patamar nos outros itens analisados.

A empresa DELTA realizou mais alterações na empresa por causa da manifestação de necessidades por clientes e passou a oferecer uma solução complementar aos seus clientes. Destaque seu bom desempenho na dimensão clientes oferecendo na primeira e segunda aplicação do radar da inovação mais de uma facilidade e amenidade e dispondo de mais de um recurso de informática.

A empresa ÉPSILON ampliou o número de facilidades e amenidades oferecidas aos clientes e não mais apresentou evidência de alterações na empresa por manifestação de clientes, os demais itens analisados se mantiveram.

4.2 Critério Clientes do Diagnóstico Gestão Empresarial

Conforme a escala de Vianna (2015), para análise dos resultados do Radar da Inovação e Diagnóstico Empresarial, os resultados apresentados na Tabela 3 demonstram que as empresas ALFA e BETA são consideradas de gestão regular, enquanto que as demais empresas são consideradas de gestão deficiente.

TABELA 3: DESEMPENHO DE GESTÃO POR CRITÉRIOS DO DIAGNÓSTICO GESTÃO EMPRESARIAL MPE DAS EMPRESAS SELECIONADAS POR ETAPA

CRITÉRIOS	EMPRESAS										
	ALFA		BETA		GAMA		DELTA		ÉPSILON		
	E1	E2									
Liderança	4,7	5,3	3,3	5,3	3,3	3,7	3,7	3,3	3,3	3,3	3,3
Estratégia e Planejamento	2,0	3,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Clientes	2,6	5,4	3,4	3,8	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Sociedade	2,3	4,3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,3	3,0	3,0	3,0
Informação e conhecimento	3,0	4,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	4,0	4,0
Pessoas	3,8	3,8	3,0	4,2	3,4	3,4	3,0	2,6	2,6	2,6	2,6
Processos	3,5	5,0	4,0	4,0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Resultados	1,0	3,0	3,0	3,7	3,0	4,0	2,3	1,7	3,0	2,0	2,0
DESEMPENHO GLOBAL	2,9	4,3	3,0	3,6	2,9	3,1	2,8	2,6	2,7	2,8	2,8

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Diagnóstico Gestão Empresarial MPE.

No Critério Clientes do Diagnóstico Gestão Empresarial, conforme a Tabela 3, na primeira aplicação todas as empresas foram consideradas de gestão Regular, com exceção da Alfa que foi considerada de gestão deficiente.

Na segunda aplicação do diagnóstico a empresa ALFA foi considerada de gestão eficiente, enquanto que as demais continuaram sendo consideradas de gestão regular no critério Clientes.

As Figuras 3 e 4 evidenciam as alterações ocorridas na gestão das empresas que foram registradas pela aplicação da ferramenta Diagnóstico Gestão Empresarial.

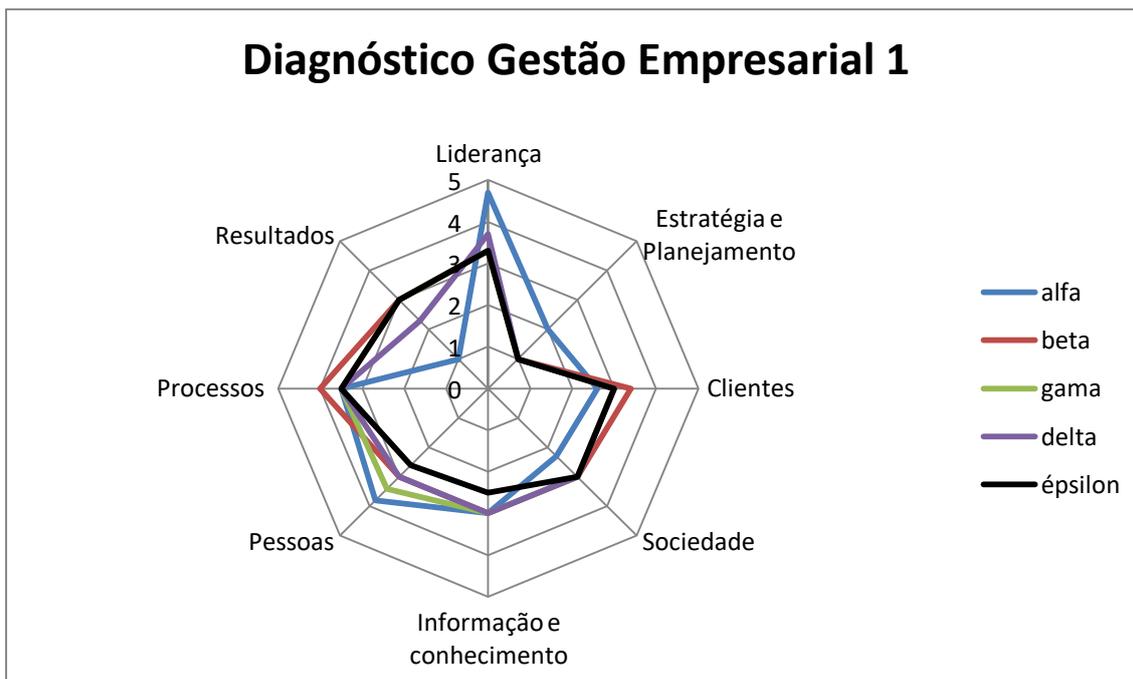


Figura 3: Resultados da primeira aplicação do diagnóstico Gestão Empresarial.
Fonte: Elaborado pelos autores com base no Diagnóstico Gestão Empresarial MPE.

Nas Figuras 3 e 4 destaca-se a melhoria na gestão no critério Clientes da empresa ALFA, passando de uma gestão deficiente para uma gestão eficiente. A empresa BETA, apesar de continuar avaliada como de gestão regular na segunda aplicação da ferramenta Diagnóstico Gestão Empresarial, melhorou sua gestão neste critério.

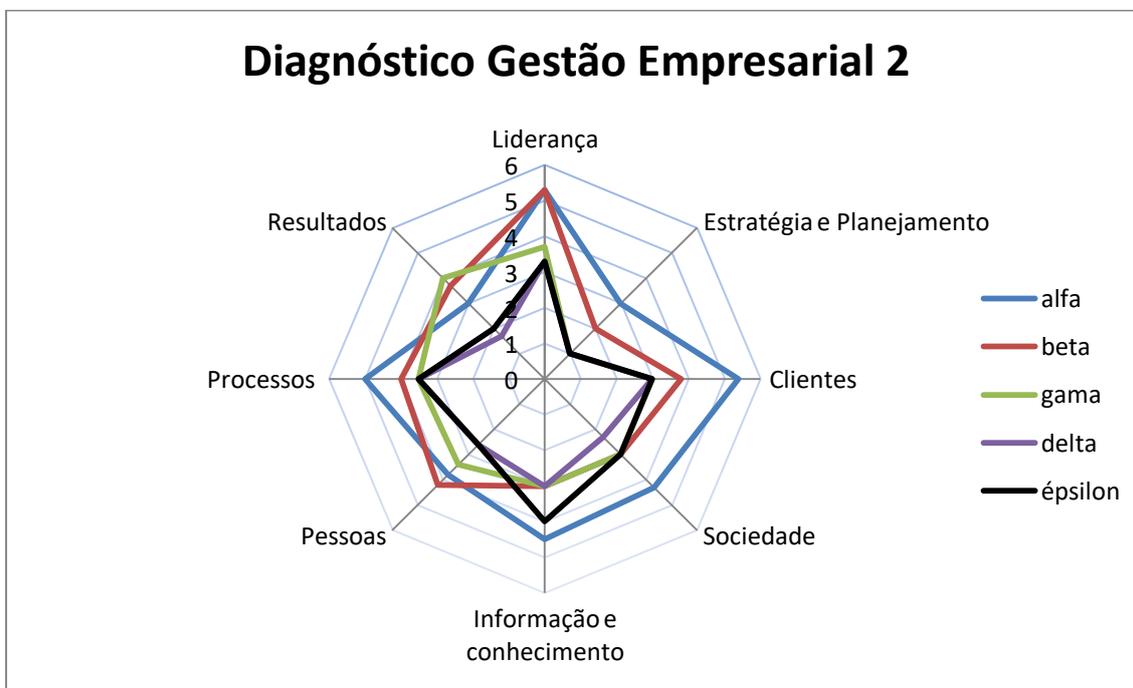


Figura4: Resultados da segunda aplicação do diagnóstico Gestão Empresarial MPE.
Fonte: Elaborado pelos autores com base no Diagnóstico Gestão Empresarial MPE.

Foram avaliados cinco itens no critério Clientes, o Quadro 1 oferece uma melhor visualização dos cenários presentes quando da primeira e segunda aplicação do diagnóstico Gestão Empresarial MPE durante o Programa ALI.

QUADRO 1: ITENS AVALIADOS NO CRITÉRIO CLIENTES DO DIAGNÓSTICO GESTÃO EMPRESARIAL				
ALFA		BETA		GAMA, DELTA, ÉPSILON
DIAG. 1	DIAG. 2	DIAG. 1	DIAG. 2	DIAG. 1 E 2
Ausência de agrupamento de clientes.	Clientes agrupados, expectativas identificadas formalmente.	Clientes não agrupados e identificação de necessidades intuitiva.	Clientes não agrupados e identificação de necessidades intuitiva.	Clientes não agrupados e identificação de necessidades intuitiva.
Produtos divulgados sem considerar grupos de clientes.	Produtos divulgados considerando grupos de clientes e por meios adequados.	Produtos divulgados sem considerar grupos de clientes.	Produtos divulgados considerando grupos de clientes e por meios adequados.	Produtos divulgados sem considerar grupos de clientes.
Reclamações não registradas e tratadas ocasionalmente.				
Satisfação dos clientes avaliada intuitivamente.				
Informações obtidas dos clientes analisadas ocasionalmente para fidelizar clientes atuais.	Informações obtidas dos clientes utilizadas para fidelizar clientes atuais e captar novos.	Informações obtidas dos clientes analisadas ocasionalmente para fidelizar clientes atuais.	Informações obtidas dos clientes analisadas ocasionalmente para fidelizar clientes atuais.	Informações obtidas dos clientes analisadas ocasionalmente para fidelizar clientes atuais.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Diagnóstico Gestão Empresarial MPE.

Conforme o Quadro 1, percebe-se que as empresas GAMA, DELTA e ÉPSILON não apresentaram melhorias em nenhum item no critério Clientes do Diagnóstico Gestão Empresarial, considerando a primeira e segunda aplicação desta ferramenta.

4.3 Ações Desenvolvidas no Programa ALI.

No primeiro plano de ação (PA) proposto pelo agente de inovação às empresas foram desenvolvidas ações acompanhadas pelo programa ALI. No Quadro 3 encontra-se uma síntese destas ações.

QUADRO 3: AÇÕES DESENVOLVIDAS NO PA 1/PROGRAMA ALI				
ALFA	BETA	GAMA	DELTA	ÉPSILON
Participação em Feira Setorial, Treinamentos em vendas e redes sociais.	Consultoria Financeira, parceria com agência de publicidade e plano de fidelização de clientes.	Melhoria na divulgação em uma rede social, treinamento em visual de loja e realização de promoção de vendas para aumento do giro de estoque.	Treinamento em vendas e gestão estratégica (com consultoria) e participação em feira setorial.	Melhorias nos controles financeiros (adoção de planilhas) e parceria com empresa de cobrança.

Fonte: Elaborado pelos autores conforme plano de ações executados pelas empresas.

Parte das ações desenvolvidas durante o primeiro plano de ação não foram direcionadas especificamente para as dimensões da âncora Clientes do Radar da Inovação e para o Critério Clientes do Diagnóstico Gestão Empresarial, porém influenciaram outras dimensões e critérios como Ambiência Inovadora e Processos.

No caso específico da Empresa ALFA percebeu-se que as ações obtiveram rápido impacto nas dimensões da âncora Clientes e no Critério Clientes. Destaque-se que esta empresa, juntamente com a BETA, apresentou o melhor empenho para desenvolver atividades inovadoras na empresa. Destaque-se ainda que as ações refletem mudanças graduais nas empresas, o que as caracterizam inovações incrementais.

5. CONCLUSÃO

As empresas do setor do varejo de moda da cidade de Dourados-MS tratadas neste estudo apresentaram dois comportamentos quanto à inovação, um grupo, ALFA e BETA, apresentaram pequenas melhorias, enquanto que GAMA, DELTA e ÉPSILON se mantiveram estagnadas quanto ao seu Grau de Inovação. Isto se deve ao maior empenho destas empresas em realizar ações inovadoras dentro de seu contexto empresarial.

Na gestão observou-se que as empresas ALFA, BETA e GAMA apresentaram melhorias, enquanto que as empresas DELTA e ÉPSILON se mantiveram estagnadas e não evoluíram sua gestão no período analisado.

Por mais que as mudanças nas empresas destacadas tenham sido tímidas e pouco expressivas numericamente, elas já revelam uma alteração no contexto empresarial e abre oportunidades para que inovações, mesmo que tímidas, venham ocorrer nas empresas nas próximas etapas dentro do Programa ALI.

Dentre as cinco empresas uma melhoria mais visível se deu na empresa ALFA, saindo de um grau de inovação considerado pouco inovador para o de inovadora ocasional, as demais permanecem como pouco ou nada inovadoras. Na Gestão esta empresa evoluiu de gestão deficiente para gestão regular, assim como as empresas BETA e GAMA.

Quanto às dimensões da âncora Clientes do Radar da Inovação, de uma forma geral, as empresas se caracterizam como inovadoras ocasionais, porém apenas apresentando uma leve melhoria entre as etapas 1 e 2. No critério CLIENTES do Diagnóstico Gestão Empresarial a empresa ALFA se destaca mais uma vez passando de uma empresa de gestão deficiente para gestão eficiente. De forma geral, apenas as empresas ALFA e a BETA obtiveram melhorias neste critério, sendo a da BETA menos expressiva que a da ALFA. Neste critério as empresas GAMA, DELTA e ÉPSILON se mantiveram estagnadas.

Dentre as ações desenvolvidas nas empresas, percebe-se que a empresa ALFA logo as pôs em prática, o que reflete em sua melhoria de desempenho no critério Clientes da Gestão

Empresarial. As demais empresas tiveram ações mais relacionadas a outros tópicos do Radar da Inovação e Gestão empresarial do que às dimensões da Âncora e Critério Clientes.

As ações tratam-se de mudanças graduais, típicas das inovações incrementais, corroborando com a literatura pesquisada que determina que as inovações incrementais são que mais se encaixam no contexto das MPEs. O resultado da empresa ALFA demonstra claramente que para MPE as mudanças, mesmo que pequenas, fazem a diferença para o mercado em que estão inseridas. Isto reforça o fato que as inovações incrementais são muito importantes para a MPE.

Constatou-se que as empresas do setor de varejo de moda da cidade de Dourados-MS tratadas neste estudo são pouco ou nada inovadoras, havendo poucas exceções. Porém quanto à inovação nas dimensões da dimensão Clientes estas são consideradas inovadoras ocasionais.

Quanto à percepção do Agente Local de Inovação quanto ao desempenho dos empresários e abertura para a inovação em suas respectivas empresas, percebe-se um maior interesse justamente nas empresas ALFA e BETA, já nas empresas DELTA e ÉPSILON percebeu-se um menor interesse.

Agradecimentos:

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiadores e promotores do Programa ALI.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A.S.de A. **Marketing de Relacionamento nas Micro e Pequenas Empresas Varejistas de Confeccões da Cidade de Patos-PB**. [Trabalho de Conclusão de Curso]. 32p. Patos: Universidade Estadual da Paraíba. Bacharelado em Administração. 2012. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/3484/1/PDF%20-%20ANNE%20SHIRLEY%20DE%20ASSIS%20ARA%20C3%9AJAJO.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2015.

BACHMANN, D. L., DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPEs**. 2008. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2015.

BRASIL. Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 15 de dez. 2006. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=15/12/2006>. Acesso em: 27 ago. 2015.

CABRAL, R. P.; HORTA, R. **Cultura Organizacional e Gestão da Inovação Tecnológica**. Radar Inovação. 2008. Disponível em: http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/07/264Cultura_Organizacional_e_Gestao_da_Inovacao_tecnologica.pdf. Acesso em: 10 maio 2015.

CAETANO, C.C.; HELD, M. S. B. de. **Inovação e Co-Criação no Varejo de Moda**. 8º Colóquio de Moda; 2012 set. 17-20; Rio de Janeiro-RJ. 2012. Disponível em: http://coloquiomoda.com.br/anais/anais/8-Coloquio-de-Moda_2012/GT02/COMUNICACAO-ORAL/103541_Inovacao_e_Co-criacao_no_Varejo_de_Moda.pdf. Acesso em: 27 ago. 2015.

CALEGARO, J. G. **O Marketing de Relacionamento no Varejo de Vestuário**: o estudo de caso da loja Fasciniu's Modas de Panambi. [Trabalho de Conclusão de Curso]. 72 p. Ijuí: Unijuí. Curso de Publicidade e Propaganda. 2012. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1592/MONOGRAFIA%20%20JULIA%20CALEGARO.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 ago. 2015.

CARNEIRO, R. O Desenvolvimento Brasileiro no Pós-Crise: oportunidades e riscos. In: **Observatório da Economia Global**. Instituto de Economia/Unicamp. Textos avulsos. N° 4. Ago. 2010. Disponível em: <http://www.centrocelsofurtado.com.br/arquivos/image/201108311439510.CARNEIRO1.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2015.

CARVALHO, G. D. G. de et al. Radar da Inovação como Ferramenta para o Alcance da Vantagem Competitiva para Micro e Pequenas Empresas. In: **Revista de Administração e Inovação**. Vol. 12. N° 4. 2015. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101898>. Acesso em: 30 jul. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Cadernos Compromisso com a Excelência**: introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG). (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). p. 10. São Paulo: FNQ. 2008. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/cadernos-de-implementacao/cadernos-de-compromisso-com-a-excelencia>. Acesso em: 01 jun. 2015

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Ed. Atlas. 2002. Disponível em: http://www.academia.edu/4405328/GIL_Antonio_Carlos_COMO_ELABORAR_PROJETOS_DE_PESQUISA_Copia. Acesso em: 22 fev. 2014.

GUIDOLIN, S. M., COSTA, A. C. R. da, NUNES, B. F. **Conectando indústria e consumidor**: desafios do varejo brasileiro no mercado global. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 30, p. 3-61, set. 2009. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1852/3/BS30%20conectando%20industria%20e%20consumidor_P.pdf. Acesso em: 21 fev. 2015.

IBGE. **Indicadores IBGE**: pesquisa mensal comércio – março 2016. 2016. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201603caderno.pdf. Acesso em: 31 mai. 2016.

MACHADO, E. **A Inovação nas Micro e Pequenas Empresas do Comércio Varejista do Estado de Santa Catarina**. In: Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios. Sebrae. Vol. 2. N° 2. Nov. 2014. Disponível em: http://www.uc.sebrae.com.br/sites/default/files/institutional-publication/pdf/orientadores_11-12-14.pdf. Acesso em: 21 fev. 2015.

MAIA, A.F. da S. **Inovação em Micro e Pequenas Empresas**: uma análise do caso brasileiro. 2012. 117p. Dissertação (Mestrado em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia. UFU. Uberlândia, 2012. Disponível em: <http://www.ppge.ie.ufu.br/sites/ppge.ie.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Disserta%C3%A7%C3%A3o-%20-%20Adriano%20Filipe%20da%20Silva%20Maia.pdf>. Acesso em: 08 set. 2015.

MOTA, L. **A Roupas faz o Lucro**. In: Conexão SEBRAE-SP. Ano 7. N° 39. nov.-dez. 2013. Disponível em:
http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/noticias/revista_conexao/conexao_39. Acesso em: 21 fev. 2015.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 1997. Tradução: Flávia Gouvea. 3°. ed. FINEP. Disponível em:
http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 22 fev. 2015.

PARDO, M. R. **Estilo Cognitivo de Gestores e Grau de Inovação em Restaurantes de Porto Velho-RO**. 2014. 108 p. Dissertação (Mestrado em Administração). UNIR. Porto Velho. 2014. Disponível em: <
http://www.ppga.unir.br/downloads/3926_mariana_rodrigues_pardo.pdf> Acesso em: 27 nov. 2013.

PETTER, R. R.; ANDRADE JÚNIOR. Fatores Determinantes da Adoção de Inovação em Micro e Pequenas Empresas: um estudo comparativo. In: **Accounting and Management**. V. 2012. N.5.pg 85-92. 2012. Disponível em:
<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/1548>. Acesso em: 30/07/2017.

SAWHNEY, M. WOLCOTT, R. C. ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. In.: **MIT Sloan Management Review**. vol. 47. N°. 3. Spring 2006. Disponível em:
<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/The+12+different+ways+for+companies+to+innovate.pdf>. Acesso em: 09 set. 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 1964. Disponível em:
http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Developolvimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf. Acesso em: 22 fev. 2015.

SILVA, E. L. da, MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: UFSC. 2005. 138 p. Disponível em:
https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf. Acesso em: 22 fev. 2015.

VIANNA, J. F. Perfil de Inovação das Empresas Participantes do Programa ALI no Município de Campo Grande/MS. In: **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios SEBRAE**. V. 3. N° 3. pg. 153-168. 2015.