

UM OLHAR SOBRE A DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO DO RADAR DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR COMERCIAL

AUTORA: JAQUELINE DANTAS

MESTRE EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL (UEPB), jaqueline.alipb@gmail.com

COATORIA: TEREZA RAQUEL DA SILVA DANTAS

MESTRANDA EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA/UFRN)

terezaraquel.sd@gmail.com

COAUTORIA: JOSÉ CLAUDIO DE OLIVEIRA NETO.

GRADUANDO EM ADMINISTRAÇÃO. claudionetopb@hotmail.com

ORIENTADOR: ANDRÉ GUSTAVO CARVALHO MACHADO

DR. ADMINISTRAÇÃO, UFPB, agcmachado@gmail.com

RESUMO:

Este trabalho analisou a evolução dos esforços em prol da dimensão organização do radar da inovação em empresas do setor comercial localizadas em Picuí-PB. Foram selecionadas 20 empresas participantes do Programa ALI e analisou-se suas ações em prol da dimensão estudada durante o período de 2017 e 2018. A metodologia adotada foi de uma pesquisa exploratória-descritiva, fazendo uso da ferramenta radar da inovação para coleta e análise dos dados, bem como os planos de ação e as ações executadas individualmente. Os resultados acerca do grau de inovação mostraram que cinco das vinte empresas evoluíram ao longo dos ciclos de avaliação, doze permaneceram inalteradas e duas involuíram. Evidenciou-se que as ações empreendidas que se relacionam às estratégias competitivas foram aquelas que mais contribuíram para a evolução dos escores, ao longo do tempo, no radar da inovação, seguidas por ações que dizem respeito às parcerias e reorganização. Os principais obstáculos para execução de ações na dimensão organização foram: inflexibilidade organizacional, parcerias e recursos financeiros limitados. Conclui-se que, apesar dos esforços das ações realizadas, percebeu-se que não há uma prática contínua de execução de ações em prol de inovações, contando as dificuldades e barreiras inerentes às MPEs, as empresas acabam por ficarem estáticas e não evoluírem, tendo que lidar com as crescentes exigências do mercado e de seus concorrentes.

PALAVRAS-CHAVE: Ações organizacionais. Radar da Inovação. Estratégias competitivas. Parcerias. Reorganização;

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, os pequenos negócios representam 98,5% das empresas, 54,5% dos empregos formais e 27% do PIB (SEBRAE, 2018). Muitas das micro e pequenas empresas do país estão no setor comercial, o qual se destaca como importante promotor de emprego e renda. Por outro lado, o grande número de empresas aumenta a competitividade no setor, exigindo crescentes esforços em prol da diferenciação de modo a conseguirem superar a concorrência no mercado.

Neste contexto, a inovação se apresenta como um objetivo de desempenho no sentido de criar e explorar oportunidades (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008). Sob a perspectiva organizacional, entende-se que empresas comerciais inovam de diferentes formas, tais como: novas formas de compartilhar o aprendizado, novas práticas para desenvolvimento de pessoas, mudanças na estrutura organizacional, novos métodos para integrar fornecedores e clientes, mudanças decorrentes da implementação de um novo processo ou estratégia, entre outros (OCDE, 2005).

Nessa perspectiva, por meio do diagnóstico empreendido mediante o uso da ferramenta Radar da Inovação no âmbito do programa Agente Local de Inovação (ALI), promovido pelo SEBRAE em parceria com o CNPq, percebe-se que as empresas do setor de comércio na cidade de Picuí, localizada no Seridó paraibano, têm adotado ações inovadoras, principalmente sob a perspectiva da organização, com vistas a aumentar sua lucratividade e se posicionarem frente aos rivais.

De modo a melhor esclarecer as características das inovações organizacionais empreendidas, a questão de pesquisa foi assim delineada: como ocorre a evolução da dimensão organização do Radar da Inovação em empresas do setor comercial localizadas em Picuí, município do estado da Paraíba? O objetivo caminha no sentido de analisar a evolução dos esforços em prol da dimensão organização do radar da inovação em empresas do setor comercial localizadas em Picuí.

Especificamente, busca-se mensurar o grau de inovação da dimensão organização nos ciclos 0 e 1 do Programa ALI; avaliar a evolução das ações empreendidas pelas empresas na dimensão organização; e identificar as principais barreiras/dificuldades para execução de ações nesta dimensão.

A principal pretensão em realizar um estudo desta natureza é mostrar às partes interessadas (os empresários) a importância da dimensão organização pelo radar da inovação, expondo, de maneira simples, quais os seus subitens ações que podem ser consideradas organizacionais. Os potenciais benefícios para os empresários em apresentar estas informações é trazer à tona ações de inovação que visem diminuir os custos e aumentar a lucratividade e expor estratégias para conseguir mais competitividade.

A estrutura deste artigo é composta pelas seguintes seções, as quais estão sumarizadas da seguinte forma: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos dados, aprendizado do ALI, considerações finais e agradecimentos.

2. INOVAÇÃO SOB O OLHAR DO RADAR DA INOVAÇÃO, SEU ASPECTO ORGANIZACIONAL E A DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO

A inovação não acontece apenas na abertura de novos mercados, mas também pode significar uma nova forma de servir a estes que já são estabelecidos. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o cenário das organizações está em constante mudança, onde aspectos externos, como, por exemplo, transformações sociais, econômicas, ambientais e culturais interferem em sua estrutura, mobilizando-as a adquirir conhecimento e avanços tecnológicos.

Neste cenário de mudanças, percebe-se que a inovação pode trazer vantagem competitiva. “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 [...]” (OCDE, 2005, p.55). A inovação também compreende ideias de novidade e de mudança, uma interação contínua e dinâmica para a organização e seu ambiente (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

A taxonomia da inovação é vasta e possui diversas classificações. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), há quatro tipos de inovação: inovação de produto; inovação de processo; inovação de marketing; e inovação organizacional. Estreitando a discussão sobre os tipos de inovação, a inovação organizacional se refere às mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, sua articulação entre suas diferentes áreas, no relacionamento com o externo (fornecedores, clientes etc.) e nas diversas técnicas de organização dos processos de negócios (TIGRE, 2006). Em outras palavras, “[...] se a inovação compreende o primeiro uso de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, ela é uma inovação organizacional” (OCDE, 2005, p.66).

As atividades de inovação podem ser interrompidas por diversos motivos desde fatores econômicos, como os custos altos para realização de determinadas inovações ou ausência de demanda, deficiência de financiamentos disponíveis para investimentos em inovação, carência de financiamento de outras fontes fora da empresa (capital de risco, fontes públicas de financiamento). Como também fatores empresariais, por exemplo, carência e/ou incapacidade de encontrar pessoal qualificado ou de conhecimentos necessários para o mercado. Outros impeditivos à inovação são carência de informações sobre tecnologia, mercados, dificuldades de encontrar parceiros para a cooperação (OCDE, 2005).

Outras barreiras à inovação são as inflexibilidades organizacionais no interior da empresa (atitudes como do pessoal com relação à mudanças, atitudes da gerência e a estrutura gerencial da empresa). A cerca dos fatores de mercado, as barreiras são as demandas incertas para bens e serviços inovadores e o mercado potencial dominado pelas empresas estabelecidas. Ademais a ausência de infraestrutura, em particular fora das grandes cidades e fatores legais, como as regulações e as regras tributárias, são exemplos. (OCDE, 2005).

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) ampliaram o escopo das formas de inovar por meio da ferramenta Radar da Inovação (Figura 1). Esta ferramenta é utilizada para medir o grau de inovação das MPEs e é composta por 12 dimensões, alicerçadas em quatro eixos principais: as ofertas criadas, os clientes atendidos, os processos empregados e os locais de presença usados.

Todavia, Bachmann e Destefani (2008) observaram que a abordagem de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) ignorou que a existência de um clima organizacional favorável à inovação seja um importante pré-requisito, o que denominaram de Ambiência Inovadora.

Figura 1 – Radar da Inovação



Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 77)

Logo, com o acréscimo desta última abordagem, as dimensões e definições do Radar da inovação são, conforme Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008), apresentadas, a seguir, no Quadro 1:

Quadro 1 – Dimensões do Radar da Inovação

Dimensão	Descrição
Oferta	envolve a criação de novos produtos ou serviços;
Plataforma	envolve o uso de componentes ou blocos comuns para criar diferentes produtos;
Soluções	compreende a criação de ofertas integradas e customizadas;
Cliente	inclui o descobrimento de novas necessidades dos clientes ou a identificação de segmentos não atendidos;
Relacionamento (Experiência do cliente)	abrange todo e qualquer ponto de interação (contato) com o cliente;
Agregação de Valor	inclui a redefinição de como a companhia obtém receitas;
Processos	abrange principalmente aumento da performance nos processos;
Organização	envolve mudanças na forma, função ou escopo de atividades da empresa;
Cadeia de Fornecimento	envolve mudanças na cadeia, como no fluxo de informações, e relações de terceirização;
Presença	compreende principalmente novos canais de distribuição e novos pontos de presença;
Redes	envolve principalmente o uso de tecnologias da informação e comunicação de forma integrada com as ofertas;
Marca	inclui a expansão da marca para novos domínios;
Ambiência Inovadora	Inclui o know-how da equipe, fontes externas de conhecimento (consultorias, eventos, patentes, propriedade intelectual), financiamento da inovação.

Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008).

Ainda se tratando do Radar da Inovação, a escala de medição que se adota é por escores, reduzida para três níveis, classificando as empresas em “Pouco ou nada inovadoras”, “Inovadoras ocasionais” e “Inovadoras sistêmicas”. O horizonte temporal também é levado em conta para medir o grau de inovação para que se possa acompanhar a eventual evolução da empresa, tomando assim três anos para o levantamento dos dados (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

Uma das dimensões que compõem o Radar da Inovação é a dimensão Organização. Esta se refere ao modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores. Mudanças organizacionais são reflexos da adoção de diferentes sistemáticas de gestão e, mesmo que decididas empiricamente, também são inovações (BACHMANN, 2010). A dimensão Organização é avaliada pelo Radar da Inovação e medida por três subitens (Quadro 2).

Quadro 2 – Descrição dos subitens da Dimensão Organização

Item	Descrição
Reorganização	A organização do trabalho é um fator importante para a inovação, além de muitas vezes ser, em si, uma inovação. O item avalia como as empresas aproveitam as possibilidades de organizar e reorganizar a forma de trabalhar para conquistar competitividade.

Parcerias	Estabelecer parcerias é uma forma de trazer novos conhecimentos tecnológicos ou sobre o mercado para a empresa, colaborando para o desenvolvimento de inovações. A cooperação também permite alavancar recursos, dividir riscos, definir padrões. O item avalia a disposição da empresa em fazer uso de parcerias para aumentar a competitividade.
Estratégia competitiva	Não só nos processos e nos produtos uma empresa pode ser inovadora. Sua estratégia de negócio também pode representar uma importante vantagem competitiva. O item avalia a ênfase dada na busca de novas estratégias para o negócio.

Fonte: Bachamann e Associados (2014, p. 41-43).

Para tanto, avalia-se na dimensão organização o modo como a empresa remodela suas atividades para obter melhora em seus resultados, se ela estabeleceu alguma parceria ou participou de algum projeto cooperativo para o desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de mercado e se a empresa adotou alguma nova forma de trocar ideias ou informações com os fornecedores ou concorrentes (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2014).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta uma pesquisa exploratória-descritiva. Para se desenvolver uma pesquisa, é indispensável selecionar o método de pesquisa a utilizar. Por isso, quanto aos procedimentos deste trabalho, foi utilizada pesquisa bibliográfica, a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (SILVEIRA; CORDOVA, 2009). E também se utilizou uma *survey* que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (SANTOS, 1999).

Quanto ao método, a pesquisa é caracterizada, fundamentalmente, como quantitativa na coleta e na análise de dados, uma vez que permite a caracterização de aspectos objetivos e subjetivos da realidade em questão, centraliza-se na objetividade como também analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos (SILVEIRA, CORDOVA, 2009).

A pesquisa foi realizada em empresas localizadas no município de Picuí-PB. O Universo da pesquisa foi composto por 40 empresas que aderiram ao Programa ALI na regional do Sebrae Araruna. Deste universo foram selecionadas 20 empresas pertencentes ao setor comercial na cidade de Picuí-PB.

A coleta de dados para este estudo foi realizada por meio da ferramenta utilizada pelo o Programa ALI, chamada de Radar da Inovação (já descrito na sessão anterior deste trabalho). Embora a ferramenta seja constituída por um questionário composto por 30 questões, envolvendo 13 dimensões, o presente estudo contemplou apenas a dimensão Organização, a qual apresenta três questões.

Para as medidas objetivas na determinação do Radar da inovação foi adotada uma escala com três níveis (1, 3, 5), a fim de identificar as empresas considerando o grau de inovação e tempo. Assim, os escores adotados e a classificação das empresas quanto ao grau de inovação (GI) foram desta forma: a empresa é pouco ou nada inovadora se o GI ficar acima de 1 e abaixo de 2,99, inovadoras ocasionais se o GI ficar acima de 3 e abaixo de 4 e inovadoras sistêmicas se o GI for acima de 4.

Os questionários foram executados entre os meses de agosto de 2017 a dezembro de 2018, todos *in loco*, respeitando as regras do Programa, sendo ao máximo fidedigno as respostas, de modo a avaliar a evolução dos indicadores entre os ciclos 0 e 1 do Programa ALI. Os respondentes, em sua maioria, foram os próprios empresários, embora em poucos casos gerentes e funcionários responderam os questionários, pois já conheciam bem a empresa.

Além disso, também foram coletados dados referentes aos Planos de Ação (PA) desenvolvidos, que contemplam tanto as ações propostas pelo o Programa ALI, quanto as ações executadas individualmente pelas empresas, de modo a possibilitar a compreensão do desenvolvimento das respectivas ações ao longo dos ciclos de avaliação.

Para a coleta dos dados das barreiras/dificuldades foram realizadas entrevistas junto aos representantes da empresa no Programa. As perguntas foram realizadas de acordo com os resultados. Primeiramente, levantou-se as empresas que não evoluíram em um ou mais dos subitens da dimensão organização mediante aos resultados do Radar 0 e Radar 1 e questionou-se a respeito das dificuldades para o alcance dos objetivos. Em seguida, para as empresas que evoluíram nos subitens, procurou-se entender o que estas fizeram para evoluir e suas respectivas ações.

O tratamento e análise dos dados quantitativos se deram com auxílio de tabelas e gráficos buscando, dessa forma, investigar as informações coletadas por meio dos questionários e mensurar o grau de inovação da dimensão organização entre diferentes períodos. Para avaliar os resultados, foi utilizada estatística descritiva, mediante o cálculo da média e da frequência dos dados. Para a análise dos dados qualitativos, as entrevistas foram transcritas e os dados categorizados mediante denominadores comuns, procurando descobrir as diferenças e semelhanças, fazendo uma comparação com a literatura exposta.

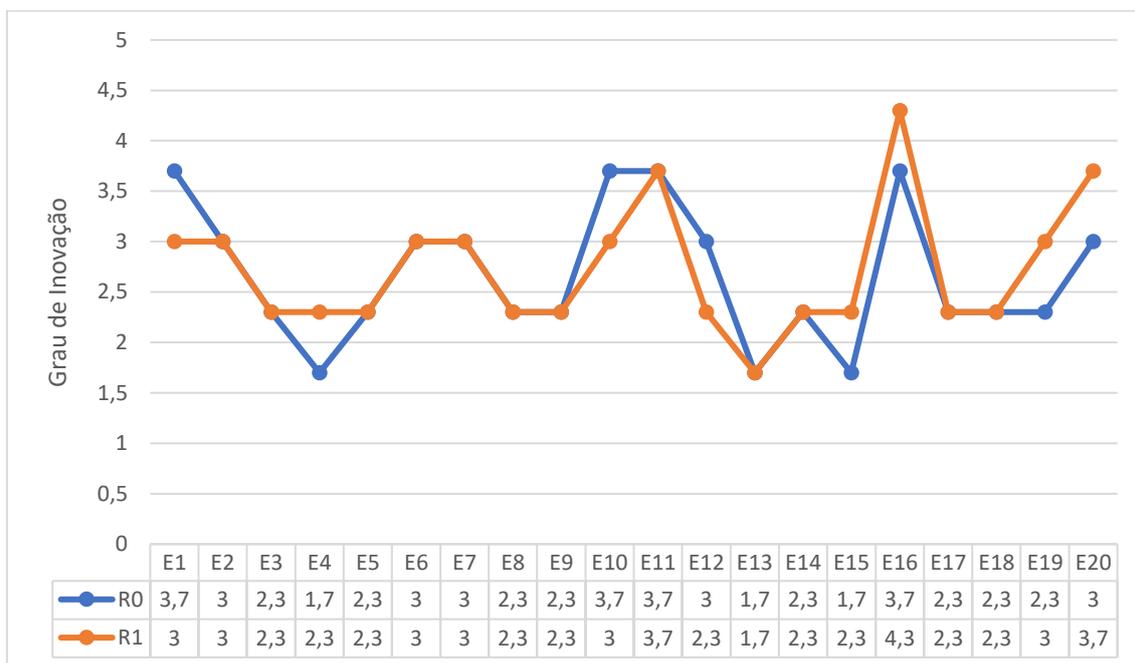
4. RESULTADOS

O intuito desta seção é discutir e apresentar, no primeiro momento, os escores das empresas segundo a Dimensão Organização do Radar da Inovação, categorizando-os da seguinte forma: empresas que evoluíram; aquelas que não evoluíram; e as empresas que involuíram. No segundo momento, serão abordadas as principais ações empreendidas pelas empresas, em um terceiro momento, serão identificadas as inovações decorrentes da dimensão estudada e, por fim, serão levantadas as principais barreiras/dificuldades para execução de ações nesta dimensão.

4.1 MENSURAÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO DA DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO

Após o período de adesão, as empresas no Programa ALI fizeram a aplicação do Radar da Inovação para o ciclo 0, conforme Bachmann & Associados (2014). Analisando-se as 20 empresas estudadas neste artigo, a média do grau geral de inovação foi de 2,2 (Ciclo 0) e 2,4 (Ciclo 1). O grau de inovação da dimensão organização apresentou o escore de 2,6 (Ciclo 0) e 2,7 (Ciclo 1), concluindo que as empresas são pouco ou nada inovadoras, apesar de sua evolução de 0,1 décimo. O gráfico 1 apresenta o grau de inovação comparativo entre o Radar 0 e o Radar 1 obtidos do grau de inovação da dimensão organização.

Gráfico 1 - Mensuração do grau de inovação do Radar 0 e Radar 1 na dimensão Organização



Fonte: SISTEMALI, 2019.

Das 20 empresas analisadas, cinco empresas (25%) **E4, E15, E16, E19, E20** evoluíram, ou seja, aumentaram de escore no Radar da Inovação, entre os períodos considerados. 12 empresas não evoluíram (60%) **E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14, E17, E18**, e duas empresas involuíram (10%) **E1, E10**. Os resultados demonstraram o quanto as empresas ainda estão longe de se tornarem inovadoras, pois mais da metade, sequer, tiveram alterações nos quesitos de reorganização do trabalho, parcerias e em sua estratégia competitiva. Mais a diante serão expostas as principais barreiras e dificuldades para a execução e evolução da dimensão organização.

4.2 AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DAS AÇÕES EMPREENDIDAS PELAS EMPRESAS NA DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO

Esta subseção tem o propósito de avaliar as ações das empresas nos elementos constantes na dimensão estudada. Para uma fácil explicação colocamos as ações empreendidas pelas empresas nos últimos três anos, envolvendo os ciclos 0 e 1. As ações expostas a seguir foram resultados de iniciativa própria da empresa, dos Planos de ação e de incentivos do Programa ALI.

Quadro 3 - Ações Empreendidas na Dimensão Organização

Empresa	Reorganização	Parcerias	Estratégia
1	-	Ciclo 0 – Parcerias com duas empresas para promoção de um evento o “Moda Trend”.	Ciclo 0 - Evento de moda “Moda Trend” maior evento de moda da região. Conquistar e fidelizar clientes.
2	Ciclo 0 – Reorganizou as atividades ao contratar mais um funcionário e dividindo melhor as tarefas, melhorando os resultados.	Ciclo 0 – Parcerias com fornecedores para ações com clientes	-

3	<p>Ciclo 0 – Dividiu as áreas de vendas dentro da loja, como atendimento direto no balcão, outra parte para emissão de nota fiscal e cartão de crédito.</p> <p>Ciclo 1 – Contratação de um funcionário para ficar exclusivamente no caixa dividindo melhor as tarefas, melhorando os resultados.</p>	<p>Ciclo 0 – Parcerias com fornecedores</p> <p>Ciclo 1 – Parceria com fornecedores para ações com os clientes e funcionários no patrocínio de fardamentos.</p>	-
4	-	<p>Ciclo 0 – Fez parceria com autônomos e empresas da cidade para ações com clientes.</p>	<p>Ciclo 1 - Venda de produtos personalizados, além de aproveitar o espaço ocioso ofertando novos produtos para festa. Conseguiu aumentar as vendas e a satisfação de clientes.</p>
5	<p>Ciclo 0 – Adoção de grupos de trabalho temporário.</p>	-	<p>Ciclo 0 – Mudou de ponto, reformando-o e acrescentando mais produtos.</p>
6	<p>Ciclo 0 - Após a reforma, reorganizou as atividades ao contratar mais um funcionário e dividiu melhor as tarefas, melhorando os resultados.</p>	<p>Ciclo 0 - Parceria com fornecedores (patrocínio no fardamento, eventos sociais).</p>	<p>Ciclo 0 – Reforma total nas suas instalações (organização do espaço, melhorias no ambiente de trabalho e inserção de panificadora)</p>
7	<p>Ciclo 0 – Modificou as atividades, ampliando o balcão de atendimento, ampliando-o e dando mais visibilidade aos produtos.</p> <p>Ciclo 1 – Proporcionou curso de Atendimento para seu funcionário.</p>	<p>Ciclo 0 - Parcerias com profissionais da cidade.</p>	<p>Ciclo 0 - Reforma total nas instalações (organização do espaço, melhorias no ambiente de trabalho)</p>
8	<p>Ciclo 0 - Adoção de grupos de trabalho temporário.</p>	<p>Ciclo 0 - Parcerias com fornecedores para ações com clientes.</p>	-
9	<p>Ciclo 0 - Reorganizou as atividades ao contratar mais funcionários e dividindo melhor as tarefas, melhorando os resultados.</p>	-	<p>Ciclo 0 - Criação da sua própria marca de armação (Flauber Thomaz).</p>
10	<p>Ciclo 0 – Definiu melhor as tarefas dos funcionários.</p> <p>Ciclo 1 – Reorganizou as tarefas dos funcionários conforme as necessidades dos clientes.</p>	<p>Ciclo 0 - Faz parceria com fornecedores para ações com clientes.</p> <p>Ciclo 1 – Parcerias com novos fornecedores</p>	<p>Ciclo 0 – Adotou estratégias de venda, explicitando melhor os seus serviços e produtos mediante as necessidades dos clientes.</p>
11	<p>Ciclo 0 – Reorganizou o seu espaço para melhorias no atendimento.</p>	<p>Ciclo 0 - Fez parceria com entidades públicas.</p>	<p>Ciclo 0 – Uniu duas lojas de públicos diferentes (moda masculina, feminina e infantil).</p>

12	Ciclo 0 – Reforma do local, reorganizando e dividindo as tarefas dos funcionários. Adoção de grupos temporários de trabalho.	Ciclo 0 - Faz parceria com fornecedores para ações com clientes.	Ciclo 0 - Reforma do espaço físico.
13	-	Ciclo 0 - Faz parceria com fornecedores para ações com clientes.	
14	Ciclo 0 – Reorganizou suas atividades mediante a especialização de suas vendedoras em determinados produtos (maquiagem). Ciclo 1 – Proporcionou curso de Atendimento para seu funcionário.	-	Ciclo 0 – Especialização no segmento de maquiagem. Atraindo novos clientes. Ciclo 1 – Promoção, com mais intensidade, de produtos nas redes sociais, principalmente no Instagram, fazendo sorteios para os clientes.
15	Ciclo 0 - Adoção de grupos de trabalho temporário.	-	Ciclo 1 – Reforma no espaço interno e organização do layout. Sua estratégia voltou-se para o público jovem masculino e feminino.
16	Ciclo 0 - Reorganizou as atividades ao contratar mais um funcionário e dividindo melhor as tarefas, melhorando os resultados.	Ciclo 0 - Fez parceria com fornecedores para ações com clientes.	Ciclo 0 - A empresa é parceira de outra empresa e promove na cidade um evento de moda ("Moda Trend") onde, por meio do desfile, é mostrado seus produtos. Ciclo 1 – Mudança de ponto e reforma total do ambiente.
17	-	Ciclo 0 - Faz parceria com fornecedores para ações com clientes.	-
18	Ciclo 0 - Reorganizou as atividades ao contratar mais um funcionário para parte burocrática, melhorando os resultados	Ciclo 0 - Parceria com uma construtora para compra e também troca de alguns produtos.	-
19	Ciclo 1 – Reorganizou as suas atividades com a mudança de local, agora existe um auxiliar administrativo que conduz a organização financeira da empresa.	Ciclo 0 - Parceria autônomos e empresas. Ciclo 1 – Faz parceria com fornecedores para ações com clientes.	Ciclo 1 – Mudança de ponto e reforma total do ambiente.
20	Ciclo 1 – A empresa custeou a participação dos funcionários em para uma palestra motivacional, reorganizou as tarefas internas, dividindo as atribuições (realocou um	Ciclo 0 - Parceria com fornecedores (patrocínio no fardamento, e ações com clientes).	Ciclo 0 - Reforma da loja, mudando totalmente a sua estrutura física.

	vendedor para substituir a gerente por um determinado tempo).		
--	---	--	--

Fonte: SISTEMALI, 2019.

No subitem Reorganização, percebeu-se que apenas 4 das 20 empresas permaneceram com seus respectivos escores inalterados entre os ciclos 0 e 1 do radar de inovação. As ações foram realizadas nos contextos de reorganização das atividades, definição das funções e responsabilidades dos colaboradores e adoção de grupos temporários. Uma ação que contribuiu para o aumento do escore no radar da inovação entre os ciclos foi no subitem Estratégia Competitiva com as reformas no local, melhorando as condições de trabalho dos colaboradores como também a organização de suas tarefas. Estas ações estão em alinhamento com Bachmann (2010, p. 60), isso é: “A organização do trabalho é um fator importante para a inovação. Processos de reorganização, adoção de grupos de trabalho temporário (estruturas temporárias) ou diferentes formas de trabalhar são exemplos de reorganização”.

Para as empresas pertencerem ao setor comercial, as Parcerias tornam-se uma estratégia na realização de ações com os clientes (apenas 4 das 20 empresas não realizaram parcerias). Além do radar da inovação aplicado, como já dito na metodologia, também foi feito o uso de observações e acompanhamento nas visitas, podendo assim ajudar a compreender e acompanhar melhor as ações de parcerias.

Na maioria das empresas as parcerias aconteceram com fornecedores, pois estes incentivam a compra de determinados produtos em troca de brindes, ações presenciais como degustação, sorteios de prêmios e fardamentos para funcionários. Como ressaltou Bachmann (2014, p. 41) “a cooperação também permite alavancar recursos, dividir riscos, definir padrões, realizar pesquisas”, como também foi constatado ações de parcerias com outras empresas para realização de eventos, fator importante de comunicação com o mercado e concorrentes.

Segundo Bachmann (2010, p. 43), “não é só nos processos e nos produtos que uma empresa pode ser inovadora, a sua estratégia de negócio também pode representar uma importante vantagem competitiva”. Nas empresas estudadas, cinco delas não realizaram nenhuma ação referente ao subitem Estratégia Competitiva. Por outro lado, a ação de reforma do ambiente foi a mais realizada nas empresas. A reforma possibilitou às empresas ampliar seu mix de produtos, reorganizar o ambiente, oferecer mais comodidade ao cliente, repaginar a sua marca, aumentar o marketing divulgando as suas novas instalações e atraindo novos clientes. Estratégias de vendas também foram feitas como oferecer novos produtos seguindo as tendências e na especialização de nichos.

Percebeu-se uma continuidade na realização das ações no quesito reorganização. Notou-se que as Empresas 3 e 10 reorganizaram o trabalho dos colaboradores e as Empresas 7 e 14 proporcionaram treinamentos para seus colaboradores em Atendimento. Já nas empresas 19 e 20 as ações foram iniciadas no ciclo 1 com a reorganização das tarefas. Quanto às Parcerias, houve somente a repetição das ações já feitas entre os ciclos analisados. E, quanto ao subitem Estratégia Competitiva, entende-se que a maioria das ações relacionadas se deu no ciclo 0, com ações feitas independentes, embora, as empresas 4, 15, 16 e 19 começaram as suas ações no ciclo 1.

Constata-se, assim, que houve um esforço na maioria das empresas em realizar ações na dimensão organização, assim como também foi percebido que ações em um subitem podem impactar em outro, como é o caso da reforma do ponto. Ao fazê-la, resulta por melhorar as condições de trabalho dos colaboradores e, possivelmente, reorganizar as suas tarefas. No

tocante às Parcerias, estas apresentaram resultados satisfatórios, visto que apenas quatro empresas não realizaram ações correspondentes.

4.3 PRINCIPAIS BARREIRAS/DIFICULDADES PARA EXECUÇÃO DE AÇÕES NA DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO

Os desafios encontrados são, na maioria, associados à resistência ao diálogo sobre críticas e melhoramentos no trabalho por parte dos colaboradores, falta de reuniões para *feedbacks*, falta de treinamentos, escassez de estímulo e espaço para se produzir ideias inovadoras aos empregados. O Manual de Oslo OCDE (2005, p.66) destaca que uma das dificuldades na realização de inovações organizacionais “são as inflexibilidades organizacionais no interior da empresa (atitudes como do pessoal com relação à mudanças, atitudes da gerência e a estrutura gerencial da empresa)”.

Por causa dos muitos processos não serem padronizados, foram encontradas dificuldades na realização das tarefas, pois, em muitos casos, estas se fazem de modos diferentes, o que também compromete a rotina da empresa e melhoramentos nos serviços prestados. Não há por parte das empresas promoção a metas nem participação nos lucros.

A respeito das Parcerias, identificou-se que as barreiras são encontrar parceiros, sejam fornecedores sejam outras empresas. Quanto aos fornecedores, estes não são dispostos a cooperar, pois muitos deles querem uma contrapartida inviável por parte do empresário, como por exemplo, comprar grande volume de produtos. Esta última barreira foi sentida, em específico, no setor de mercadinhos.

Por fim, acerca do subitem Estratégia Competitiva, o maior desafio são os recursos financeiros limitados. Percebeu-se que muitas empresas se esforçam em fazer mudanças estruturais no local, investir em equipamentos e compra de novos produtos, todavia muitas não têm capital disponível. É o que afirma o Manual de Oslo OCDE (2005) quando ressalta que os fatores econômicos, como os custos altos para realização de determinadas inovações ou ausência de demanda, deficiência de financiamentos disponíveis para investimentos em inovação, carência de financiamento de outras fontes fora da empresa (capital de risco, fontes públicas de financiamento), são um dos maiores impeditivos para realização de inovações nas estratégias da empresa. Importante também destacar dentro deste assunto, as cargas tributárias, fator este relatado pela maioria dos empresários, que ao pagar os impostos, segundo eles elevados, deixam de investir na empresa, tornando também barreiras à inovação.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a evolução dos esforços em prol da dimensão organização do radar da inovação em empresas setor comercial localizadas em Picuí-PB. Perceberam-se os esforços das 20 empresas nesta dimensão, no tocante à organização do ambiente de trabalho, reorganização das atividades dos colaboradores, parcerias com empresas que contribuiriam para o aumento da comunicação com o ambiente externo e nas estratégias adotadas.

Ao mensurar o grau de inovação da dimensão estudada, pode-se enxergar uma visão panorâmica da situação das empresas, levando em consideração suas especificidades, percebendo as ações organizacionais e sua contribuição para o bem-estar dos colaboradores, com o ambiente externo e nas estratégias competitivas frente ao mercado. Importante destacar as barreiras para execução das ações, como a inflexibilidade organizacional, deficiência de

relacionamento externo com outras empresas e fornecedores e a limitação de recursos financeiros.

Evidenciou-se que os esforços foram válidos na realização das ações, todavia o maior desafio é tornar estas práticas contínuas. O programa ALI traz as empresas uma visão de valor e de incentivo a inovação, demonstrando, através de sua metodologia, resultados concretos e vantagens competitivas para a empresa.

Diante dos achados da pesquisa, sugerem-se novos estudos que contemplem outras dimensões do radar de inovação e contextos distintos de atuação, de modo a servirem de incentivo e demonstração de que a adoção de inovações organizacionais nas MPEs é fundamental para torná-las mais competitivas frente às crescentes exigências do mercado.

AGRADECIMENTOS

Ao fim deste trabalho, a gratidão é externada ao Sebrae e CNPq por fomentar a cultura da inovação nas MPEs e pela oportunidade de ingresso no programa. Agradeço também à gestora estadual, a consultora sênior, aos colegas ALIs e ao orientador deste artigo. Por fim, mas não menos importante, aos empresários que permitiram que os trabalhos fossem realizados em suas empresas.

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI**. Curitiba:Sebrae PR, 2014. (Relatório Técnico).

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

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em 22 de novembro de 2018.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina. S (coord). **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. cap. 1.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3 ed. São Paulo: FINEP, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert. C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v.47, n.3, p. 75-81, 2006.

SEBRAE. **Aqui tem pequeno negócio**. Aqui tem Sebrae. 2018. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=QbY0N0yDoyM>> Acesso em 28 de novembro de 2018.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. Pesquisa Científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão para inovação**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap.1.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. cap. 7.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.