

ANÁLISE DOS INDICADORES DE INOVAÇÕES DE PROCESSOS ADOTADAS POR EMPRESAS DE PEQUENO PORTE LOCALIZADAS NO SERTÃO DE PERNAMBUCO

Guilherme Alves de Santana

Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil
guilherme.alves.santana@gmail.com

Fabio Mascarenhas e Silva

Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil
fabiomascarenhas@gmail.com

Ednaldo José de Alencar e Silva

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Brasil
e.djsa2009@hotmail.com

Lúcia Alves Domingos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Brasil
luciaalvesconsult@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O período entre 2015 e 2017 marcou um momento de recessão econômica e de instabilidade política no Brasil, levando gestores de Micro e Pequenas Empresas (MPE) a desenvolver novas estratégias para superar as dificuldades deste período. Houve gestores que passaram a focar a inovação de processos como uma saída da crise. Destarte, este artigo objetiva analisar os indicadores relacionados a inovações de processos implementadas por MPEs do Sertão do São Francisco-Pernambuco. Para tanto, o método para o desenvolvimento do referido trabalho foi o quali-quantitativo, seguindo orientações do estudo de Minayo (2010). Nas 20 empresas visitadas na Região do Sertão do São Francisco, houve a aplicação de uma ferramenta de diagnóstico chamada Radar da Inovação composta por perguntas abertas (BACHMAN; DESTEFANI, 2008). Dentre os aspectos analisados no

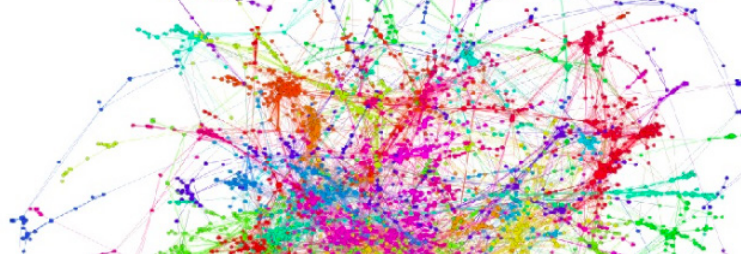


radar, a variável ‘processos’ chama a atenção por estar presente como um tipo de inovação que pode gerar impactos significativos em empresas (SCHUMPETER, 1984; OCDE, 2006).

No diagnóstico, as respostas obtidas geram evidências ou justificativas para definir os escores (ou pontuação) dentro de cada variável. Tais escores costumam variar de 1 a 5, sendo atribuído escore 1,0 para uma organização pouco inovadora, escore 3,0 para uma organização inovadora ocasional e o escore 5,0 para a organização inovadora sistêmica (BACHMAN; DESTEFANI, 2008). No caso das 20 empresas analisadas, o Radar da Inovação foi aplicado entre abril de 2015 e setembro de 2017.

2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS INDICADORES

Os dados obtidos na pesquisa de campo são apresentados no Quadro 1, que destaca os resultados mais baixos em vermelho, os indicadores das empresas com inovações ocasionais em amarelo e as melhores pontuações em verde.

**QUADRO 1 - GRAU DE INOVAÇÃO DE PROCESSOS DAS EPPS DO SERTÃO DE PERNAMBUCO**

Empresa	Melhoria dos processos	Sistemas de gestão	Certificações	Softwares de gestão	Aspectos ambientais (Ecológicos)	Gestão de resíduos	Grau Médio de Inovação
Emp1	5,0	5,0	1,0	5,0	5,0	5,0	4,3
Emp2	5,0	5,0	1,0	3,0	3,0	1,0	3,0
Emp3	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,7
Emp4	5,0	1,0	1,0	3,0	5,0	3,0	3,0
Emp5	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7
Emp6	5,0	5,0	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0
Emp7	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,7
Emp8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,3
Emp9	3,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	2,0
Emp10	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,7
Emp11	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7
Emp12	3,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0	2,0
Emp13	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3
Emp14	3,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,7
Emp15	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3
Emp16	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3
Emp17	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7
Emp18	5,0	5,0	1,0	5,0	1,0	5,0	3,6
Emp19	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3
Emp20	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7

Fonte: Autoria própria.

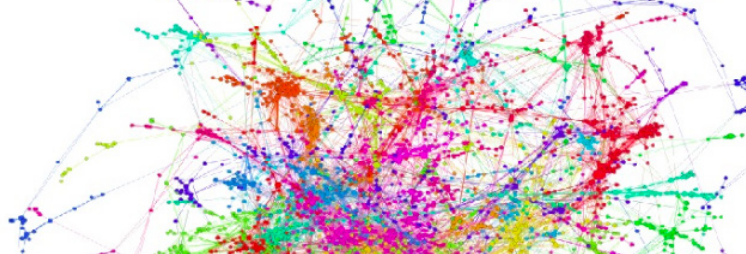
Conforme o Quadro 1, apenas cinco empresas (25% da amostra) apresentaram grau médio de inovação igual ou superior a 3,0, demonstrando que as empresas analisadas carecem no quesito processos. É possível visualizar aspectos deficientes na dimensão processos, como o item ‘certificações’ [uma vez que não há tanta relevância no setor de comércio e serviços, como há no de indústria (que teve média 1,0)], o item ‘aspectos ambientais’ (média 1,6). Por outro lado, houve itens com



médias melhores, como o item ‘melhoria de processos’ (média 3,1) e ‘sistemas de gestão’ (com 2,6).

A respeito do item **Melhoria dos processos**, apenas cinco (25% das empresas) das empresas, obtiveram o escore máximo (5), demonstrando que poucas das organizações analisadas costumam aperfeiçoar seus processos. A *emp1*, por exemplo, reajustou sua maneira de gerenciamento de estoque, e neste processo aperfeiçoou a forma de gestão, reduzindo também o seu estoque. Para melhorar os processos organizacionais, a *emp4* realizou uma capacitação dos colaboradores na área de estoque e atendimento. Esta ação se desdobrou na etiquetagem de todos os produtos e agrupamento de clientes para facilitar o atendimento e vendas. A *emp18* também mapeou seus processos, obtendo redução das despesas com compras e passando a trabalhar com produtos de maior rotatividade. Foram criadas estratégias para vender os produtos que estavam há muito tempo no estoque. Por outro lado, 11 empresas demonstraram buscar a melhoria de processos ocasionalmente, revelando que necessitam aprimorar seus processos para obter melhores controles e de inovações sistemáticas.

No que diz respeito ao item **sistemas de gestão**, identificou-se que quatro empresas alcançaram o escore máximo (5,0) demonstrando capacidade de inovação em processos. A *emp1* terceirizou o serviço de entrega de móveis convencionais e passou a fazer uso de *benchmarking*. A *emp2* passou a fazer planejamento de *marketing* e modificou seus procedimentos de controle financeiro. Por fim, a *emp18* inseriu novas práticas de gestão, a exemplo do controle de perdas (passou a registrar seus desperdícios) e o *benchmarking* (identificação de boas práticas para implantação na empresa). Um aspecto chamou a atenção em relação as empresas que obtiveram pontuação 3,0: oito organizações adotaram o *benchmarking* como ferramenta de gestão, sendo as seguintes: *emp5*, *emp7*, *emp9*, *emp10*, *emp11*, *emp16*, *emp17* e *emp20*. As demais oito empresas não apresentaram nenhuma evidência de existência de um sistema ou prática de gestão, e assim, infere-se que essas empresas carecem de ferramentas de gerenciamento. Desta maneira, percebe-se que o *benchmarking* é a ferramenta de gestão mais utilizada pelas empresas de Petrolina.

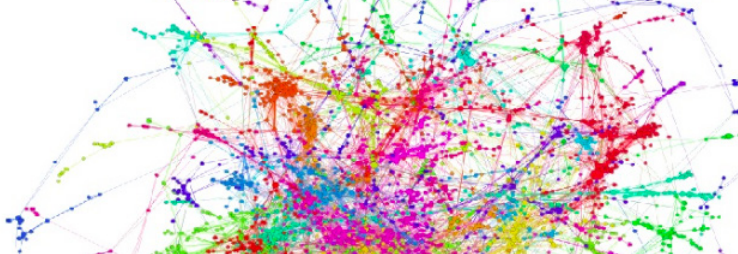


No item **Certificações**, identificou-se que nenhuma das empresas avaliadas possui algum tipo de certificação. Normalmente, certificações são exigidas ou necessárias quando a empresa é do setor industrial, mas isso não impede as empresas ou seus funcionários buscarem algum outro tipo de certificação.

Em relação aos **softwares de gestão** utilizados para gerenciar os processos, averiguou-se que apenas três empresas obtiveram escore 5,0, demonstrando que as empresas analisadas não possuem o costume de adquirir softwares gerenciais por não darem importância ou não priorizarem esta ação. Das empresas com inovações sistemáticas, destaca-se a *emp1* que adquiriu um software de simulação de ambientes em 3D. Já a *emp12* adquiriu um sistema de gestão voltado para o segmento de seguros. Embora algumas empresas possuam softwares de gestão, as mesmas obtiveram escore 3,0, por que não os alimentavam, e conseqüentemente não tomavam decisões com as informações que poderiam ser geradas pelos mesmos.

No item **aspectos ambientais (Ecológicos)**, somente duas empresas realizam inovações sistemáticas: a *emp1*, por exemplo, realizou a troca de lâmpadas comuns por lâmpadas econômicas, o que segundo o empresário entrevistado, resultou na diminuição da conta de energia; a *emp4* também fez adequações a aspectos ecológicos, como o uso de iluminação natural em seus ambientes, destinação dos plásticos a empresas de reciclagem, incineração das madeiras inutilizadas, reaproveitamento da água da chuva e do ar-condicionado para regar o jardim. Sendo assim, percebe-se que estas empresas apresentaram um ambiente de inovação de processos voltados ao meio ambiente. Segundo o entrevistado da *emp2*, durante a última reforma, foi realizada uma troca do tipo de ar-condicionado no intuito de reduzir o consumo de energia elétrica. Já a *emp5* vem substituindo as lâmpadas tradicionais por lâmpadas de led, e durante a reforma predial, solicitou-se que o responsável criasse ambientes que pudessem aproveitar a luz natural.

No que tange a **gestão de resíduos**, apenas a *emp1* e a *emp18* obtiveram escore 5,0 neste item. A primeira por ter uma política de vendas das



embalagens de papelão e plásticos de seus produtos a catadores, que por sua vez, repassam para empresa de reciclagem. Já a *emp18*, vende as caixas de papelão dos produtos que compra. De acordo com os empresários entrevistados, essas experiências contribuem para um aproveitamento de todos os recursos da empresa. Vale ressaltar que algumas empresas não geravam resíduos e por isso não faziam gestão dos mesmos. Logo, não obtiveram pontuação alta neste item. Já as empresas com inovações de processos ocasionais são: *emp3* que faz a separação do seu lixo, mas segundo o empresário, a empresa responsável pela coleta do município não dá continuidade ao trabalho; a *emp4* faz destinação dos plásticos a empresas de reciclagem e incineração das madeiras inutilizadas no cur-tume local; a *emp6* adotou a prática do lixo seletivo, separando os ma-teriais; e a *emp8* passou a separar seu lixo e disponibilizá-lo para coleta seletiva da prefeitura, e ocorrem quinzenalmente.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se destacar que parte das empresas analisadas precisa se rea-daptar para criar condições para inovar, visto que apenas cinco empresas (25% da amostra) apresentaram grau médio de inovação de processos igual ou superior a 3,0. A pesquisa *in loco* possibilitou verificar que ainda existem empresários que optam por continuar com seus procedimentos arcaicos, do que buscar a melhoria contínua. Poucas empresas visitadas possuíam procedimentos operacionais padrão (POPs) e documentação dos processos. Isto pode gerar mais entraves a logo prazo, como dificul-dades na execução de tarefas, desconhecimento técnico dos funcionários sobre algumas rotinas, dentre outros.

REFERÊNCIAS

BDE. Base de Dados do Estado. **Dados gerais das empresas comerciais segundo a divisão de comercio do Pernambuco**. Pernambuco, 2017.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Bachmann & Associados: Curitiba, 2008.



MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MOMPEAN, F. L. **A inovação em processos: uma análise da dimensão processos no comércio varejista do Vale do Itajaí**. Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: comércio [recurso eletrônico] / Sebrae, CNPq. v. 2, n. 2 (2014). Dados Eletrônicos. Brasília, DF: Sebrae, 2014.

OECD. Organisation For Economic Co-operation and Development. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. [s. l.]: Finep, 2005.