

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: MELHORIA NA GESTÃO DE PROCESSOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

ORGANIZATIONAL INNOVATION: IMPROVEMENT OF MICRO AND SMALL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Rebeca Sá do Nascimento **Carrazzoni**, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Brasil | E-mail: rebecasa.nascimento@gmail.com

Patrícia Lacerda de **Carvalho**, Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Brasil | E-mail: patricialacerdac@gmail.com

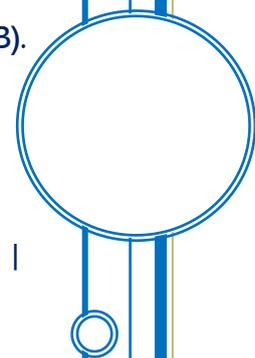
Matheus Dias **Carrazzoni**, Universidade do Norte do Paraná (UNOPAR). Brasil | E-mail: matheuscarrazzoni@gmail.com

Janayna Souto **Leal***, Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Brasil | E-mail: leal.janayna@gmail.com

Submetido: Novembro 2019

Aceito: Março 2020

*Contato para Correspondência



Resumo

A inovação organizacional pode ser avaliada como o desenvolvimento e utilização de novas abordagens e processos de gestão. Logo, o artigo objetiva analisar a dimensão processos do radar da inovação, por meio da implantação de melhorias, com o intuito de gerar ações de impacto adaptadas à realidade das micro e pequenas empresas (MPEs). Metodologicamente, a pesquisa exploratória e de abordagem quantitativa utilizou uma amostra de vinte empresas do setor de comércio das cidades de Itambé e Timbaúba, ambas do estado de Pernambuco, participantes do programa ALI, com foco na dimensão processos, analisando os resultados de forma longitudinal, ou seja, no período de trinta meses. Os resultados evidenciaram que, após a implantação de ações de gestão, as empresas evoluíram, apresentando uma execução de melhorias em suas práticas de gestão. Como contribuição, levando em consideração o contexto estudado, esse resultado positivo pode estimular MPEs a adotarem práticas semelhantes, tais como: implantação de metodologias de gestão de processos, de ações de responsabilidade socioambiental e práticas de ações para eficiência; criar manuais de operacionalização; estruturar meios de controle; instituir planos de ação 5W2H e implementar controle gerencial. Para isto, pode-se utilizar como base a trilha das estratégias de ações e suporte apresentadas nesta pesquisa, observando qual a influência que os resultados da dimensão processos pode causar nas demais dimensões do radar da inovação.

Palavras-chave: Inovação organizacional. Radar da inovação. Dimensão processos.

Abstract

Organizational innovation can be assessed as the development and use of new management approaches and processes. Therefore, the article aims to analyze the processes dimension of the innovation radar, through the implementation of improvements, in order to generate impact actions adapted to the reality of micro and small companies (MSEs). Methodologically, the exploratory research and the quantitative approach used a sample of 20 companies from the commercial sector of the cities of Itambé and Timbaúba, both from the state of Pernambuco, participating in the ALI program, focusing on the processes dimension, analyzing the results in a longitudinal way, that is, within thirty months. The results showed that, after the implementation of management actions, companies evolved, showing improvements in their management practices. As a contribution, taking into account the context studied, this positive result can encourage MSEs to adopt similar practices, such as: implementation of process management methodologies, social and environmental responsibility actions and action practices for efficiency; create operational manuals; structure means of control; institute 5W2H action plans and implement management control. For this, one can use, as a base, using the trail of action and support strategies presented in this research, observing what influence the results of the process dimension can cause in the other dimensions of the innovation radar.

Keywords: Organizational innovation. Innovation radar. Dimension processes.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) representaram 93,2% do setor empresarial brasileiro, em 2017, distribuídas em serviços (47,1%), comércio (42,8%), indústria (8,1%) e agronegócio (2,0%), segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2017). Pesquisas com MPEs são justificadas em decorrência do fato destas

terem sido reconhecidas como grandes responsáveis pela geração de emprego no país, bem como, por terem alcançado destaque devido ao seu papel socioeconômico desenvolvido ao longo dos últimos 30 anos (SEBRAE, 2015), dinamizando, impulsionando e agregando valor a renda para um grande contingente de profissionais que trabalham por conta própria, e, principalmente, incentivando-os a formalizar os seus negócios, a fim de proporcionar maior segurança no âmbito administrativo e legal.

No Brasil, conforme o relatório do SEBRAE, “Panorama dos Pequenos Negócios 2018”, existem um número superior a 6 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são MPEs, estas sendo responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). No entanto, há uma alta mortalidade dessas empresas, combinadas a fatores como a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si (SEBRAE, 2019).

Diante desse cenário, o diálogo envolvendo o alcance da eficiência no processos de negócio, inclusive nas MPEs, é essencial, levando em consideração o alinhamento entre estratégias e metas organizacionais, bem como o planejamento tecnológico para seu suporte visto que os processos de negócio devem estar alinhados com as estratégias e metas organizacionais, bem como o planejamento tecnológico para seu suporte (Magalhães, Cappelli, Baião, & Santoro, 2007). Nesse sentido, cabe ressaltar que os processos devem ser avaliados a partir de uma visão de geração de valor para o seu cliente, ou então serão processos que conferem pouca competitividade a empresa (Paladini, 2005).

As empresas, cada vez mais, precisam se adaptar aos fatores do ambiente externo, conhecido como macroambiente, tais como: culturais, tecnológicos, político-legais, internacionais, naturais e econômicos, para estarem aptas a competir. Para avançar, nesse ideal, torna-se fundamental encarar a inovação, não apenas como uma questão técnica, discutida na academia ou em centros de pesquisa, mas como um valor em si, a ser buscado por todos que ambicionam prosperidade (Agune & Carlos, 2017).

Segundo Paim, Cardoso e Caulliraux (2009), a gestão de processos pode ser tida como o direcionamento para promover melhorias no projeto. A inovação deve ser absorvida de forma sistêmica e constante na cultura e processos da organização, sendo esta, capaz de criar, resolver problemas, mudar e adaptar-se às transformações que surjam (Oliveira, 2003). No caso dos processos de negócios, ao redesenhá-los em busca de uma maior eficiência, maior qualidade ou redução de tempo, as empresas inserem a gestão da inovação em suas rotinas operacionais e tentam contornar os *gaps* de gerenciamento (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006).

Sawhney *et al.* (2006) propõem o Radar da Inovação, ferramenta na qual são analisadas

12 dimensões em que uma empresa pode inovar: Oferta, Processos, Clientes, Praça, Plataforma, Marca, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Organização, Cadeia de Fornecimento e Rede. Adicionalmente, Bachmann e Destefani (2008) incluíram a dimensão Ambiência Inovadora, que visa analisar se o clima organizacional é propício à inovação.

Essa metodologia é utilizada pelo Programa Agente Locais de Inovação (ALI), sendo iniciativa do SEBRAE em parceria com o CNPq, que se destina a avaliar o grau de maturidade dos aspectos organizacionais que suportam os processos de inovação nas empresas. Este método defende que a inovação não acontece em decorrência de um evento isolado, e sim fruto de todo um processo (Denizot, 2014; Carvalho, Silva, Póvoa, & Carvalho, 2015), em que modelos novos de negócio colocam em xeque formas tradicionais (Agune & Carlos, 2017), com o propósito de inserir a cultura da inovação nas MPEs (Silva & Silva, 2015).

A fim de estudar e compreender a metodologia Radar Da Inovação, tendo como foco o setor de comércio, essa pesquisa teve como objetivo analisar as MPEs de Itambé e Timbaúba, localizadas em Pernambuco, por meio da dimensão processos do radar da inovação, com o intuito de gerar ações de impacto adaptadas à realidade destas. Segundo dados apresentados pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2017), em Pernambuco, o setor de comércio corresponde a 47,5% das MPEs ativas, em Timbaúba representa 58,7% e em Itambé 59%.

Entendendo a importância dessa temática, a participação das MPEs na Economia e presença do SEBRAE atuando como consultoria para as empresas, esta pesquisa se justifica pela busca em evidenciar como o utilização do Radar da Inovação pode promover melhorias, direcionando os empreendedores a pensarem e utilizarem técnicas de gestão de maneira pensada, analisada e racional.

Paula (2014), Carvalho *et al.* (2015), Paredes, Santana, Cunha e Aquino (2015), Silva e Silva (2015) e Domingues (2016), realizaram estudos semelhantes por meio da utilização do Radar da Inovação, na região oeste do estado do Goiás, no Estado do Paraná, Região do Seridó e em Pelotas/RS, respectivamente. Todos os estudos citados evidenciaram que a inovação é percebida como critério de diferenciação competitiva em todas as regiões.

Além desta seção introdutória, este artigo segue com explicações teóricas e metodológicas. Por conseguinte, os dados coletados são discutidos com o intuito de gerar informações e contribuições para o cenário pesquisado. Por fim, as contribuições finais são apresentadas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o embasamento teórico deste artigo. Inicialmente, o estudo parte de uma visão ampla de inovação organizacional, em seguida, gestão de processos e, por fim, discorre sobre a ferramenta de análise denominada radar da inovação, com ênfase na dimensão processos.

2.1 Inovação organizacional

As empresas podem inserir diversos tipos de transformações em seus métodos de trabalho, no uso dos fatores de produção e nos tipos de *outputs* que melhoram sua produtividade e/ou seu desempenho com o mercado alvo (OECD, 2005). Organizações inovadoras buscam aprimorar suas técnicas de gestão para atingir a eficiência, com o intuito de alcançar uma posição competitiva no mercado (Lacerda, Cossmann, Lopes, Andrade, & Zilber, 2016).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a inovação é impulsionada pela capacidade de ver conexões, identificar oportunidades e aproveitá-las. Entretanto, não é apenas sobre a abertura de novos mercados, também pode oferecer novas formas estabelecidas e maduras de servir. A implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas é o que se chama de inovação (OECD, 2005).

De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2005), existem quatro tipos de inovação: produto, processos, marketing e organizacional. Neste artigo, o conceito de inovação organizacional é primordial, sendo este, a implementação de um novo método nas práticas de negócio, na organização, local de trabalho ou relações externas, com intenção de aumentar o desempenho da empresa através da redução de custos (OECD, 2005).

De fato, conforme Silva, Botelho e Rodrigues (2016), pode-se dizer que há inovação organizacional, se uma empresa inserir em seus processos organizacionais novos métodos de negociar e se relacionar com o meio externo, utilizando-os para administrar a empresa e ocasionando melhorias em suas práticas, visto que o cenário competitivo e dinâmico representa um fator de sucesso e garantia de sustentabilidade (Denizot, 2014).

Em se tratando de MPEs o papel fundamental da inovação tem sido evidenciado como caminho para sobrevivência no cenário competitivo atual, implicando dificuldades para as empresas que não se adequem a esta estratégia de inovar (Silva *et al.*, 2016), principalmente no

tocante da economia brasileira, no que se refere à geração de emprego e renda, este trabalho se justifica em razão de apontar caminhos e possibilidades para a inovação para um segmento de empresas economicamente mais frágil (Carvalho *et al.*, 2015).

Assim, a inovação organizacional pode ser avaliada como o desenvolvimento e utilização de novas abordagens para a operacionalização de atividades de gestão, novas estratégias e estruturas organizacionais e novos processos que produzem mudanças nos procedimentos de gestão da organização (Andrade, 2016), mediante a acelerada expansão do ecossistema global de inovação no ambiente empresarial.

2.2 Gestão de processos e sua interdependência organizacional

Conforme Davenport (1993), processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho com tempo e lugar, um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas, ou seja, uma ação estruturada. O autor afirma que este elemento estrutural dos processos é fundamental para alcançar os benefícios da inovação de processos. Em consonância, Gonçalves (2000) complementa que não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional.

O negócio não deve ser visto em termos de funções, divisões ou produtos, mas a partir de uma visão de processos-chave. A realização de níveis de melhoria nesses processos significa redesenhá-los do começo ao fim, empregando tecnologias inovadoras e recursos organizacionais disponíveis (Davenport, 1993).

Na visão de Davenport (1993), aplicar uma abordagem de processos implica adotar o ponto de vista do cliente. Processos são estruturas pelas quais uma organização faz o que é necessário para produzir valor para seus clientes. Conseqüentemente, uma medida importante é a satisfação do cliente com a saída do processo. A entrega de valor ao cliente sustenta-se no foco dos processos que impulsionam a empresa e a criação de uma mentalidade inovadora. A estrutura da organização, bem como seu pessoal, clima e liderança constroem a base para esses processos organizacionais, com o intuito de maximizar o valor para o cliente (Adair & Murray, 1996).

Como aspecto importante da melhoria de processos, adotar uma visão de processo para um negócio representa uma mudança de perspectiva, pois quer dizer transformar a organização (Davenport, 1993). O autor ressalta ainda que a orientação de processos para negócios envolve elementos de estrutura, foco, medição, propriedade e clientes. Ou seja, implica na ênfase de como o trabalho é feito dentro de uma organização, em detrimento da ênfase no produto.

Desse modo, para Adair e Murray (1996), o fator principal é que o processo não se define apenas por sua ação em si, mas também por toda organização e sequência que envolve a execução das ações. Tais procedimentos são responsáveis pela geração do seu resultado e, conseqüentemente, conferem valor para o seu significado. Assim, modificar a base funcional da empresa para uma estrutura por processos gera a necessidade de transformações organizacionais (Gonçalves, 2000).

2.3 Radar da inovação

A inovação é um recurso basilar para gerar competitividade e agregar valor à empresa. Sendo assim, “compreender como as empresas inovam e qual o seu grau de inovação não é uma tarefa simples, requer uma análise detalhada e ampliada de sua atuação, seus processos e seu posicionamento no mercado” (Domingues *et al.*, 2016, p. 85).

Este artigo utilizou o radar da inovação para atingir o seu objetivo, o qual foi desenvolvido por Sawhney *et al.* (2006) com o intuito de medir o esforço inovativo das empresas. Esta ferramenta demonstra e integra dimensões, por meio das quais uma empresa pode buscar oportunidades de inovação.

Segundo os autores supracitados, o radar serve como um mapa que funciona como âncora para os negócios. Este se divide em quatro dimensões principais: 1) As ofertas criadas; 2) Os clientes atendidos; 3) Os processos empregados; e, 4) Os locais de presença usados. Existem 13 dimensões, sendo 12 do projeto original: oferta, plataforma, marca, clientes, solução, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e rede; e 1 adicionada por Bachmann e Destefani (2014), no caso a ambiência inovadora.

A escala para medir o grau de inovação das empresas é baseada em modelos de avaliação de maturidade de processos. Esta escala está restrita a três ocasiões que qualificam as empresas em: pouco ou nada inovadoras, inovadoras ocasionais e inovadoras sistêmicas (Bachmann & Destefani, 2008). Segundo Bachmann e Destefani (2014), o grau de inovação de 1 a 2,99 sinaliza que a empresa é pouco ou nada inovadora, acima de 3 e abaixo de 4 aponta que a empresa é inovadora ocasional e acima de 4 que a empresa é inovadora sistêmica. Para medir essas dimensões, um conjunto de questionamentos foi estruturado, os quais geram informações para os dados do radar, as perguntas avaliam as 13 dimensões já mencionadas de forma independente (Sawhney *et al.*, 2006).

Para as medidas objetivas na determinação do radar da inovação foi adotada uma escala

com três níveis, com pontuações [1, 3 e 5], de acordo com o que foi apresentado por Bachmann & Destefani (2014). Além disso, para que possa ser medido, o grau de inovação exige uma avaliação temporal, aqui chamada de ciclos, (Bachmann & Destefani, 2008). Ademais, é importante saber que o radar da inovação possui versões com diferenças para comércio, serviços e indústria, contemplando questões semelhantes (Bachmann & Destefani, 2014).

Conforme Bachmann e Destefani (2014), Carvalho *et al.* (2015) e Paredes *et al.* (2015), o radar mensura o grau de inovação para as 13 dimensões apresentadas, separadamente e aglomeradas, este último denominado grau de inovação global, mas também, é uma ferramenta de diagnóstico, que auxilia na identificação de oportunidades para os próximos ciclos do processo de inovação em uma organização. Desta forma, o artigo se utilizou das médias dos desempenhos das empresas em dois ciclos distintos. O primeiro ciclo, chamado aqui por ciclo 0 (R0), é usado para mensurar o estágio inicial da empresa. Já o segundo ciclo, chamado por ciclo 1 (R1), é usado para verificar se as ações sugeridas após o primeiro ciclo surtiram efeito.

2.4 Dimensão processos

Segundo Bachmann e Destefani (2008), os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o redesenho de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor. Os referidos autores avaliaram esta dimensão buscando compreender se a empresa havia alterado os seus processos com o intuito de melhorar, se atualizou os seus equipamentos e máquinas, se adotou novas práticas de gestão voltadas a eficiência e se recebeu alguma certificação de processo ou produto.

Para esta pesquisa fez-se um recorte para maior aprofundamento e exploração dos dados, de forma que apenas a dimensão processos foi contemplada nos resultados. Esta dimensão é composta de seis itens, inicialmente apresentados por Sawhney *et al.* (2006), que são: sistemas de gestão, certificações, *softwares* de gestão, aspectos ambientais, melhorias nos processos e gestão de resíduos. Uma breve descrição, descrita por Silva e Silva (2015, p. 154) será apresentada no Quadro 1:

Quadro 1. Itens da dimensão processos

Dimensões	Ações
Sistemas de gestão	Avaliam a utilização de novas práticas de gestão, como GQT (Gestão da Qualidade Total), 5S, BSC (Balanced Scorecard), MEG (Modelo de Excelência de Gestão), dentre outros.
Certificações	Demonstram o enquadramento da organização em normas reconhecidas e possibilita mostrar ao consumidor a garantia da qualidade em seu exercício empresarial.
Softwares de gestão	Surge na intenção de obter competitividade e permitir a gestão dos processos e desempenho da organização. A utilização da tecnologia é um elemento que oportuniza uma melhor organização e direção das informações, assim como possibilita a implementação e controle das estratégias organizacionais.
Aspectos ambientais	Propiciam a responsabilidade sustentável da organização.
Melhorias nos processos	Potencializam o atendimento, oferecem maior qualidade, flexibilidade e rapidez.
Gestão de resíduos	Disponibilizam corretamente aquilo que não pode ser reaproveitado nos processos da atividade econômica produzida pela organização.

Fonte: Adaptado de Silva e Silva (2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa possui caráter exploratório que, segundo Malhotra (2019, p. 100), tem como objetivo “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão”. Sendo um estudo proveniente da operacionalização do programa de Agentes Locais de Inovação (ALI), gerenciado pelo Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que teve como universo o Estado de Pernambuco. A amostra das empresas selecionadas foi composta por aquelas atendidas pelo programa ALI, localizadas nas cidades Itambé ou Timbaúba, e do setor de comércio.

Segundo dados apresentados pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2017), em Pernambuco, o setor de comércio corresponde a 47,5% das MPEs ativas, em Timbaúba representa 58,7% e em Itambé 59%. Tais estatísticas demonstram a significativa representatividade desse setor, esclarecendo sua importância para a economia local. Compuseram o estudo 20 empresas distribuídas nos diversos segmentos de comércio varejista: farmácias, medicamentos veterinários, roupas e acessórios infantis, acessórios de informática, roupas íntimas e produtos agrícolas.

O Radar da Inovação foi utilizado como ferramenta para coleta e análise dos dados. Sendo essencial pontuar que apesar de todas as dimensões do radar serem importantes para mensurar o grau de inovação, este artigo selecionou apenas a dimensão Processos com o intuito de focar nos sistemas de gestão, certificações, *softwares* de gestão, aspectos ambientais, melhorias nos processos e gestão de resíduos das empresas.

Quanto a coleta de dados, foi realizada por meio da aplicação do questionário, apresentado por Bachmann e Destefani (2014), que oferece subsídio à ferramenta que automatiza o Radar da Inovação. Desta forma, justifica-se a abordagem quantitativa que, de acordo com Gil (2006), constituem-se na interrogação de um grupo significativo de pessoas que compõem o universo que se deseja conhecer, com posterior análise quantitativa a fim de obter conclusões.

Ainda sobre a coleta dos dados, foram realizadas visitas presenciais, onde houve aplicação do questionário fornecido pela Universidade Corporativa Sebrae, que oferece suporte ao radar da inovação. Para esta pesquisa foi selecionado o questionário específico para comércio, cabendo ressaltar que esse instrumento consta no site do SEBRAE e é de acesso público. Os questionamentos contidos neste formulário indagam as empresas sobre questões gerenciais e de inovação, provenientes do conjunto de perguntas elaboradas por Sawhney *et al.* (2006), como pode ser observado em Bachmann e Destefani (2014).

Os questionários geraram dados que submetido à ferramenta automatiza o radar e geram os respectivos graus de inovações das empresas pesquisadas, segregando os resultados em dois períodos no tempo. Nesse sentido, essa pesquisa caracteriza-se por uma análise longitudinal, com foco no processo de mudança social, observada em um período específico de tempo, realizada em duas ou mais coletas de informações (Giraldi & Sigolo, 2016).

No caso das empresas selecionadas a análise supracitada concretizou-se no período de março de 2015 e saímos em setembro de 2017, ou seja, 30 meses, conforme metodologia adotada no programa ALI., a partir de dois ciclos de coleta. O primeiro ciclo (R0) foi realizado no ano de 2015, enquanto que a segunda coleta de dados (R1) foi em 2016 e, por fim, em 2017, deu-se o encerramento no intuito de conferir, corrigir ou confirmar qualquer dado da análise e consultoria prestada às empresas, totalizando o processo analítico proposto pelo radar de inovação, com o mesmo período para implementação das estratégias de inovação propostas.

Os resultados foram analisados a partir das informações geradas após a execução da ferramenta que automatiza o radar da inovação. A ferramenta gera o grau de inovação geral da empresa e as medidas da inovação nas dimensões que compõem o radar. Tais medidas são geradas por meio da média aritmética dos escores dos respectivos itens que as compõem (Bachmann & Destefani, 2014). A ferramenta citada, que automatiza o radar, foi disponibilizada pelo SEBRAE, sendo esta de abrangência nacional, cujo banco de dados hospeda todos os escores e as evoluções das empresas que estão vinculadas ao programa ALI. As informações geradas a partir da ferramenta foram posteriormente tratadas na ferramenta *Excel*[®].

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos resultados da pesquisa empírica. A análise está dividida na caracterização da amostra e nos resultados provenientes da análise longitudinal, ou seja, no ciclo de 2015-2017, que envolve a coleta e a análise de conferência final em um determinado período de tempo do comportamento da dimensão processos nas empresas selecionadas.

4.1 Perfil das empresas

Para realização do estudo foram avaliadas vinte empresas de diferentes segmentos no setor de comércio, sendo treze farmácias, quatro empresas de vestuário, uma de produtos agrícolas, uma de produtos para animais e uma de acessórios para informática. Porém, apenas as empresas que melhoraram seu desempenho, em decorrência da execução de melhorias em suas práticas de gestão, serviram de objeto para a pesquisa.

A partir da mensuração do grau de inovação realizada pela aplicação do diagnóstico radar da inovação, foi possível analisar o resultado global. Este *score*, como exposto, refere-se às 13 dimensões que compõem o radar para gerar o grau de inovação da empresa, bem como sua evolução de um ciclo para o seguinte.

Buscando seguir o diagnóstico sugerido pelo Radar da Inovação, apresenta-se o perfil das empresas, os resultados globais e, posteriormente, o levantamento de Indicadores de Inovação, com foco na dimensão Processos (Denizot, 2014). A seguir, o perfil da quantidade e setores das empresas e os resultados globais podem ser observados no Quadro 2.

Quadro 2. Evolução R_0 para R_1 do grau de inovação das empresas selecionadas

(continua)

Empresas acompanhadas	Grau de inovação global R_0	Grau de inovação global R_1	Δ
Farmácia 1	3,1	3,4	0,3
Farmácia 2	3,1	3,4	0,3
Farmácia 3	3,1	3,4	0,3
Farmácia 4	3,1	3,4	0,3
Farmácia 5	3,1	3,4	0,3
Farmácia 6	3,1	3,4	0,3
Farmácia 7	3,1	3,4	0,3
Farmácia 8	3,1	3,4	0,3
Farmácia 9	3,1	3,4	0,3
Farmácia 10	3,1	3,4	0,3
Farmácia 11	3,1	3,4	0,3
Farmácia 12	2,5	2,6	0,1

(conclusão)

Empresas acompanhadas	Grau de inovação global R ₀	Grau de inovação global R ₁	Δ
Farmácia 13	2,5	2,6	0,1
Vestuário infantil 1	2,8	2,8	0
Vestuário infantil 2	2,8	2,8	0
Vestuário infantil 3	1,8	2,5	0,7
Vestuário íntimo 1	2,6	3,3	0,7
Produtos para animais 1	2	2,1	0,1
Produtos agrícolas 1	1,9	2,3	0,4
Acessórios de informática 1	2,2	2,3	0,1
Média geral do grau de inovação	3,1	3,4	0,3
Média	2,78	3,05	0,28
Desvio – Padrão	0,45	0,47	0,18

Fonte: dados do banco de dados do programa ALI (2017)

Apesar dos *scores* apresentados na Quadro 2, parecerem pouco expressivos em termos de crescimento da pontuação, contudo o seu impacto nas organizações é significativo, pelo fato de causarem mudanças que influenciam na empresa como um todo, transformando, muitas vezes, a maneira de pensar e agir gerencialmente. A partir da escala pré-definida no método que vai de 0 a 5, para uma melhor visualização e interpretação, quanto mais perto do 5 maior será seu grau de inovação da mesma forma que quanto mais próximo ao 0 menor seu grau (Domingues *et al.*, 2016). Logo, ao analisar o seu desvio-padrão infere-se que dois pontos correspondem a mudanças significativas na inovação, observadas durante os ciclos, mensuradas a partir da efetivação dos planos de ações executados (Silva & Silva, 2015).

Em um segundo momento, analisando separadamente as empresas, é possível perceber que as farmácias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, e 11 demonstram um crescimento de três décimos do primeiro ciclo para o segundo ciclo, enquanto que as farmácias 12 e 13 tiveram crescimento de apenas um décimo. As farmácias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, e 11 investiram em melhorias organizacionais, gestão por processos e práticas de responsabilidade, além do estabelecimento de padronização e procedimentos para alcance de resultados, envolvendo toda a equipe com divisão de tarefas, responsáveis pelas mudanças e reuniões periódicas de análise de metas e resultados. Nesse caso, vale salientar que apesar de as referidas farmácias terem instalações e funcionários diferentes, formam um grupo liderado por um único empresário participante do Programa. Já as farmácias 12 e 13 que pertenciam a outro proprietário, cujo esforço se restringiu à ações pontuais, tais como definição do processo principal e alteração de um processo-chave para sua melhoria, resultando em uma escore menor.

Em termos organizacionais, as empresas que atingiram maior escala tiveram mudanças significativas em suas estruturas, nas práticas adotadas, possibilitaram assim uma renovação na gestão, visto que, no processo de busca de melhor desempenho ou novas oportunidades a

inovação é uma alternativa poderosa para alcançar resultados melhores (Denizot, 2014).

No que se refere ao vestuário infantil, é importante destacar que as empresas 1 e 2 não obtiveram evolução no grau de inovação geral entre o ciclo 0 e ciclo 1, isso se deve ao fato de que as empresas alcançaram evolução em algumas dimensões, mas, em outras, regrediram nas pontuações ao inutilizarem práticas de gestão antes existentes. A empresa vestuário infantil 3 demonstrou crescimento efetivo com o aumento de sete décimos do primeiro período para o segundo, estando diretamente relacionada com a capacidade de ofertar novos produtos dentro da limitação física e material, ao relacionamento entre empresa e cliente, e as atividades ligadas à logística e estoque, conforme Paredes *et al.* (2015) já havia observado em empresas no estado de Pernambuco.

Para as empresas produtos para animais 1 e acessórios para informática 1, pode-se constatar um aumento de um décimo de um ciclo para o outro. Diferentemente, a empresa produtos agrícolas 1 demonstrou aumento de quatro décimos em sua mudança de ciclo, apontando mudanças organizacionais nas dimensões do radar. De acordo com os resultados, na média, as empresas evoluíram três décimos no grau de inovação global entre os ciclos, demonstrando uma sensibilização dos empreendedores dos respectivos negócios sobre a cultura da inovação na gestão e sobre o seu uso como estratégia de crescimento, conforme preconizam Lacerda *et al.* (2016) e Silva *et al.* (2016).

4.2 Dimensão processos: resultados e ações desempenhadas

Segundo Bachmann e Destefani (2014), os 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 ciclo menor. Nesse sentido, optou-se por essa temática buscando caracterizar as atividades centrais do negócio, abrangendo a responsabilidade do ambiente interno das empresas (Silva & Silva, 2015).

O Quadro 3 demonstra os resultados alcançados no radar no primeiro estágio (R0) para a dimensão processos nas empresas selecionadas, bem como a evolução das empresas no segundo estágio (R1), após a adoção de ações de melhoria propostas.

Quadro 3. Evolução entre os ciclos para a dimensão processos das empresas selecionadas

Empresa/segmento	Dimensão processos R ₀	Dimensão processos R ₁	Δ
Farmácia 1	1,3	2,3	1
Farmácia 2	1,3	2,3	1
Farmácia 3	1,3	2,3	1
Farmácia 4	1,3	2,3	1
Farmácia 5	1,3	2,3	1
Farmácia 6	1,3	2,3	1
Farmácia 7	1,3	2,3	1
Farmácia 8	1,3	2,3	1
Farmácia 9	1,3	2,3	1
Farmácia 10	1,3	2,3	1
Farmácia 11	1,3	2,3	1
Farmácia 12	1,3	1,7	0,4
Farmácia 13	1,3	1,7	0,4
Vestuário infantil 1	1,3	2	0,7
Vestuário infantil 2	1,3	2	0,7
Vestuário infantil 3	1,3	1,7	0,4
Vestuário íntimo 1	1,7	2,3	0,6
Produtos para animais 1	1,3	1,7	0,4
Produtos agrícolas 1	1,7	2,3	0,6
Acessórios de informática 1	1,7	2	0,3
Média	1,3	2,3	1
Desvio-Padrão	1,36	2,14	0,79

Fonte: dados do sistema do programa ALI (2017).

Analisando os dados no Quadro 3, é possível constatar que no primeiro estágio as empresas apresentaram *scores* significativamente baixos. Conforme apontado por Bachmann e Destefani (2014), empresas que apresentam grau de inovação entre 1 e 2,99 são classificadas em pouco ou nada inovadoras, como citado anteriormente. Nesse contexto, os resultados expõem que, neste estágio, as empresas estavam necessitando de ações de melhoria que pudessem minimizar a ausência de inovação.

Com base nisso, ações de melhoria direcionadas à dimensão processos foram delineadas, planejadas e sugeridas para implantação nessas empresas. É importante salientar que as ações consideram o porte da empresa, condições de recursos para implantação de melhoria e necessidade efetiva da ação. A partir dos itens descritos na dimensão processos, as ações de melhoria foram detalhadas e programadas conforme a necessidade de cada empresa, como especificado no Quadro 4.

Quadro 4. Ações e benefícios sugeridos para as empresas

Ações desempenhadas	Benefícios da ação	Empresas que implantaram as ações
Implantar metodologia de gestão por processos;	Visualizar processos como um sistema, detectar erros e lacunas, sugerir melhorias e padronizar ações organizacionais.	Farmácias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11.
Criar manuais de operacionalização das atividades e tarefas;	Orientar colaboradores, definir regras, designar responsáveis, padronizar tarefas, criar meios de cobrar prazo de tarefas, criar controle de atividades e pessoas.	Farmácias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13; Vestuário infantil 1 e 2; Vestuário íntimo 1;
Estruturar meios de controle (monitoramento) dos processos da empresa;	Facilitar o monitoramento por meio de ferramentas padronizadas a serem preenchidas, definir prioridades, definir periodicidade, definir responsáveis, cumprir objetivos programados e controlar a operacionalização dos processos.	Farmácias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13; Vestuário infantil 1 e 2; Vestuário íntimo 1; Produtos agrícolas 1; Acessórios de informática 1.
Implantar ações de responsabilidade socioambiental;	Criar conceitos sociais na empresa, mobilizar população para benefício mútuo da localidade e atingir objetivos de marketing com público alvo.	Farmácias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11.
Instituir planos de ação 5w2h para processos-chave da empresa;	Organizar a forma de realizar ações, evitar erros em processos críticos e processo-chave, definir ferramentas de controle e cobrança e atingir objetivos organizacionais.	Farmácias 12 e 13; Vestuário infantil 1 e 2; Vestuário íntimo 1; Produtos agrícolas 1; Acessórios de informática 1.
Implantar prática de gestão para eficiência organizacional	Adotar nova prática de melhoria de gestão, eficiência no gerenciamento dos recursos organizacionais e mudança de visão.	Farmácias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13; Vestuário infantil 1, 2 e 3; Vestuário íntimo 1; Acessórios de informática 1.
Implementar controle gerencial por meio de sistema de informação;	Adquirir sistema de gestão informatizado, para obtenção de informações estratégicas e seguras, baseadas em dados concretos. Estas servem para a tomada de decisão e controle gerencial efetivo.	Vestuário infantil 1, 2 e 3; Vestuário íntimo 1; Produtos para animais 1; Produtos agrícolas 1.

Fonte: elaborado pelas autoras (2017).

Conforme exposto, as empresas analisadas foram questionadas a respeito de suas práticas de gestão, o que contribuiu para geração dos resultados do primeiro estágio. A partir disso, as ações foram planejadas com o intuito de minimizar ou eliminar os problemas de gestão e a ausência de melhorias, bem como gerar competitividade.

O Quadro 1 demonstra as ações que foram sugeridas e implantadas, além dos benefícios gerados pela implantação com a mudança. De fato, a aplicação da ação adapta-se a realidade organizacional, em termos de conhecimento dos dirigentes, número de funcionários, gestão dos recursos financeiros e grau de importância dado. Por isso, a mesma ação pode gerar benefícios diferentes em organizações distintas, pois cada empresa irá adequar sua implementação às suas condições.

Contudo, as empresas conseguem adotar as medidas necessárias para atingir o foco principal de modificar a forma de pensar e agir da organização. O impacto causado pelas ações descritas influencia no cotidiano organizacional, além de proporcionar evolução à empresa,

tendo em vista os resultados provenientes do radar da inovação. Isto pode ser analisado no Quadro 3, onde são apresentados os escores do segundo estágio R1 das empresas selecionadas com relação à dimensão processos.

De fato, houve melhoria nos escores das empresas estudadas, o que proporciona a compreensão de que inovações podem ser atingidas por MPES, através da implantação de ações organizadas com objetivo definido, tais como as especificadas na Quadro 1, acima. É importante destacar que as empresas apresentaram diferença média de um ponto entre os ciclos, ou seja, de um ciclo de implementação de ações de melhoria para o outro, retratando, desta forma, o esforço das empresas em inovar e gerar mudanças em seus processos.

Com base na melhoria dos resultados apresentados pela submissão dos dados coletados ao radar da inovação, após a implantação das ações desenvolvidas, estas podem compor um alicerce para que outras empresas do mesmo porte possam replicar a forma e, assim, alcançar as mesmas melhorias em sua gestão.

Ademais, cabe ressaltar que as ações descritas foram desempenhadas em MPEs e, portanto, são aplicáveis à realidade destas, por considerarem suas limitações e necessidades. Por fim, essas ações são base para a execução de melhorias em processos. O fato é que as empresas devem ser incentivadas a buscarem maneiras de aprimorar sua gestão para alcançar resultados satisfatórios, tornarem-se competitivas e gerar crescimento para sua localidade, impulsionando, desta forma, a inovação.

4.3 Impacto das principais ações implementadas

Em termos práticos, como contribuição, o artigo se propôs analisar a dimensão processos do radar da inovação por meio da implantação de melhorias, com o intuito de gerar ações de impacto adaptadas à realidade das MPEs. Os processos organizacionais, normalmente, geram resultados imperceptíveis para os clientes externos, porém essenciais para a gestão efetiva do negócio (Gonçalves, 2000).

As ações delineadas na Quadro 1 podem ser utilizadas como exemplo para a melhoria de ações de gestão relacionadas a mudanças de processos organizacionais. É importante frisar que as empresas obtiveram resultados semelhantes, apesar de implantarem ações diferentes e de maneiras diferentes, porém o benefício gerado se propaga na organização de modo a impactar positivamente no todo da empresa.

Desse modo, o Quadro 5 traz um resumo sistemático de influências, com o objetivo de incentivar outras empresas a implantarem as ações propostas e auxiliá-las a driblarem as

dificuldades que poderão surgir, por meio do apontamento de ações de suporte para apoiar a implementação das ações principais, ou seja, as relacionadas à dimensão processos.

Além disso, o Quadro 5 demonstra quais dimensões foram impactadas, após a implantação das ações desempenhadas referentes à dimensão processos, para detalhamento da inovação atingida por meio da aplicação do radar da inovação. Cabe ressaltar que as observações são provenientes da análise feita nas empresas selecionadas, a partir de suas experiências na implantação das ações.

Quadro 5 – Influência organizacional das ações desempenhadas.

Ações desempenhadas	Dimensões impactadas	Principais ações de suporte
- Implantar metodologia de gestão por processos;	Clientes; Relacionamento; Organização; Cadeia de fornecimento; Rede; Ambiente inovadora.	1. Definir processos, áreas e funções da empresa; 2. Definir estratégias internas da empresa (alinhamento estratégico).
- Criar manuais de operacionalização das atividades e tarefas;	Organização.	1. Definir funções dos colaboradores; 2. Criar mecanismos de controle e monitoramento de execução de ações;
- Estruturar meios de controle (monitoramento) dos processos da empresa;	Organização; Clientes; Relacionamento; Rede.	1. Criar indicadores de desempenho para as práticas gerenciais; 2. Estabelecer normas e manuais para execução de atividades.
- Implantar ações de responsabilidade socioambiental;	Organização; Ambiente inovadora.	1. Estruturar ações de relacionamento com stakeholders da organização; 2. Investir na participação de premiações ou certificações de cunho social e ambiental
- Instituir planos de ação 5w2h para processos-chave da empresa;	Organização; Ambiente inovadora.	1. Instituir programa de treinamento organizacional na empresa; 2. Utilizar metodologias de gestão para resultados.
- Implantar prática de gestão para eficiência organizacional	Nesse caso, todas as dimensões podem sofrer impacto, isso dependerá da metodologia escolhida.	1. Instituir programa de treinamento na empresa; 3. Definir estratégias da empresa (alinhamento estratégico).
- Implementar controle gerencial por meio de sistema de informação;	Clientes; Organização; Ambiente inovadora.	1. Estabelecer metodologia de reuniões para troca de informações; 2. Instituir programa de treinamentos;

Fonte: elaborada pelos autores (2017).

As ações que obtiveram maior aderência por parte dos empresários foram as de criação de mecanismos de controle, como ferramentas para planejar e monitorar ações. Corroborando com Domingues *et al.* (2016), que também identificou a importância do planejamento na inovação, em sua amplitude e nas formas das empresas inovarem. Estas principais ações citadas no Quadro 5 fazem com que a empresa esteja propensa a inovar quando valoriza as dimensões

citadas, conforme Paredes *et al.* (2015) e observadas por essa pesquisa.

Fazendo mister ressaltar que, estas inovações, elencadas no Quadro 5, conferem seguridade às informações organizacionais devido ao controle, além de gerarem a necessidade de transformar outras áreas da empresa, como a gestão de pessoas, distribuição eficiente de recursos e alinhamento estratégico. Inovar nestas dimensão consiste em redesenhar os processos visando melhorar eficiência, aumento na qualidade ou ciclos de tempo mais rápidos (Domingues *et al.*, 2016), justamente por estarmos tratando com setor comércio, que exige priorizar ações para estimular a agregação de valor na entrega dos bem ao cliente e na cadeia de fornecimento (Paredes *et al.*, 2015).

O setor comercial possui maior vocação para a inovação (Paredes *et al.*, 2015), logo verificou-se que muitas dimensões do Radar foram pouco exploradas, o que mostra grande potencial para obtenção de vantagem competitiva por meio da inovação (Carvalho *et al.*, 2015). Esses resultados obtidos pelo Radar da Inovação nessa pesquisa e em outras (Silva & Silva, 2015) nos levam a crer que existam principalmente problemas de origem gerencial, causado pelo despreparo de seus dirigentes (Denizot, 2014) que afetam todo desenvolvimento e sucesso sustentável das empresas.

Cabe ressaltar que, no caso das empresas do artigo, a mudança nos processos gerou inovação do tipo organizacional durante os 30 meses do estudo. Tendo como objetivo “registrar o processo evolutivo como um todo, tendo em vista que as iniciativas propostas pelos planos de ações são executadas pelas próprias empresas, contando para isso, com o suporte técnico da estrutura do SEBRAE” (Denizot, 2014, p. 401).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve o objetivo de analisar a dimensão processos do radar da inovação por meio da implantação de melhorias, com o intuito de gerar ações de impacto adaptadas à realidade das MPEs. De fato, a pesquisa conseguiu atingir o seu objetivo ao apresentar ações de melhoria de processos e demonstrar seus benefícios e influências.

A metodologia aplicada utilizou os dados provenientes do radar da inovação em 20 empresas MPEs, analisando seus resultados para os dois ciclos (0 e 1), na dimensão processos. Os resultados demonstram que as empresas obtiveram uma evolução média de um ponto entre os dois ciclos, configurando esforço inovativo e melhoria nas práticas de gestão relacionadas aos processos organizacionais.

Contudo, as empresas permanecem na faixa das ‘pouco ou nada inovadoras’, com

relação a processos, sendo necessário o desenvolvimento de mais ações de melhoria. Desta forma, ações desempenhadas para atingir os resultados demonstrados, foram delineadas e seus desdobramentos destacados como contribuição efetiva para a inovação em processos organizacionais por parte das MPEs. As ações servem de base para o planejamento, monitoramento e tomada de decisão das empresas.

Desse modo, faz-se mister ressaltar que, como contribuição acadêmica, a pesquisa procurou fomentar a discussão sobre o processo inovativo em micro e pequenas empresas apoiado quando apoiadas no radar de inovação e por instituições federais e na sua aplicabilidade ordenada e sistematizada. A contribuição prática procurou demonstrar que é possível inovar e obter resultados de impacto positivo, profissionalizar sua gestão e utilizar ferramentas de gerenciamento, mesmo com porte pequeno, assim como retratado no *lócus* dimensionado por esta pesquisa, duas cidades do interior de Pernambuco.

Todavia, dado o caráter evolutivo e de construção desse estudo, ele é composto no seu percurso por limitações e sugestões para estudos futuros. No que compete às limitações, como mencionado nos procedimentos metodológicos, para a coleta dos dados foram realizadas visitas presenciais. Porém, para o cumprimento do agendamento proposto pelas visitas ocorreram imprevistos, cancelamentos, atrasos dos mais variados. Além disso, apesar do questionário aplicado ser um instrumento pronto e validado pelo SEBRAE, alguns entrevistados, em alguns momentos, demonstravam certa dificuldade de entendimento, o que demandava mais tempo, assistência e explicação para a sua execução. Outra limitação a ser pontuada neste estudo foi quanto a escolha das empresas, as quais foram abordadas de maneira aleatória e conforme a disponibilidade de cada gestor em participar. Logo, a amostra não é significativa para entender como se comporta generalizações, e sim as tendências do setor e da região.

E por fim, considerar cenários de micro e pequenas empresas pode ser traduzido como contemplar demandas do empresariado no contexto do Brasil. Portanto, recomenda-se, como sugestões de estudos futuros, que pesquisas nesta área sejam desenvolvidas, como a descoberta dos fatores que bloqueiam a implantação adequada e programada das ações de processos em MPEs.

REFERÊNCIAS

Adair, C. B., & Murray, B. A. (1996). *Revolução total dos processos*. NBL Editora.

Agune, R., & Carlos, J. A. (2017). Radar da Inovação - O que os governos precisam enxergar. *Estudos Avançados*, 31 (90).

Andrade, L. do C. M. (2016) *Inovação organizacional e cultura organizacional na percepção de gestores de grandes empresas*: estudo multicase em empresas do setor de autopeças da região metropolitana de Sorocaba / Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba.

Bachmann, D. L., & Destefani, J. H. (2008). Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. *XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju*.

Bachmann, D. L., & Destefani, J. H. (2014). Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI - *Relatório Técnico*.

Carvalho, G. D. G.; Silva, W. V.; Póvoa, A. C. S., & Carvalho, H. G. (2015). Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12 (4).

CNC. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. (2017). *Empresômetro MPE – Estatísticas*. Disponível em: <http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>. Acesso em: 19 jan. 2017.

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.

Denizot, A. E. R. (2014). As pequenas empresas de tecnologia da informação e comunicação do estado do Rio de Janeiro à luz do radar da inovação: identificação e análise dos principais obstáculos para os processos de inovação. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*. 9 (3).

Domingues, C. R.; Rasia, I. B.; Oliveira, J. M.; Rasia, P. P.; Borges, G. R., & Nodari, C. H. (2016). Estudo de Caso: análise do grau de inovação em quatro empresas do ramo de tecnologia da informação e comunicação – TICS, através da metodologia radar da inovação. *Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí – REAVI*, 5 (8), 01-13.

Giraldi, L. P. B., & Sigolo, S. R. R. L. (2016). Perspectiva longitudinal de pesquisa em educação: produções brasileiras e a organização e implementação de um estudo deste perfil. *Atos de Pesquisa em Educação*, 11 (1), 2-22.

Gil, A. C. (2006). *Método e técnicas de pesquisa social*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, 40 (1), 6-9.

Lacerda, A. C. R.; Cossmann, A. P.; Lopes, C. E. T.; Andrade, H. S., & Zilber, M. A. (2016). Inovação Organizacional e Estratégia: um estudo de caso na empresa Foz Tintas. Um estudo de caso. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 10 (3), 71-90.

Magalhães, A; Cappelli, C.; Baião, F. A., & Santoro, F. M. (2007). Uma estratégia para gestão integrada de processos e tecnologia da informação através da modelagem de processos de negócio em organizações. *Revista Científico-Faculdade Ruy Barbosa*, 45-53.

Malhotra, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (2019). 4ª edição Porto Alegre: Bookman.

OECD. (2005). *Manual de Oslo*: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Tradução para o português da FINEP.

Oliveira, O. J. *Gestão da Qualidade-Tópicos Avançados*. (2003). Cengage Learning Editores.

Paim, R.; Cardoso, V., & Caulliriaux, H. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Bookman Editora.

Paladini, E. P. (2005) *Gestão da qualidade*: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier.

Paredes, B. J. B.; Santana, G. A.; Cunha, T. N., & Aquino, J. T. (2015). Uma análise intrassetorial e intersectorial do grau inovação de empresas de pequeno porte do estado de Pernambuco. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12 (4).

Paula, C. R. de (2014) *Análise do grau de inovação das micro e pequenas empresas do segmento alimentício atendidas pelo programa agentes locais de inovação na região oeste do estado de Goiás* / Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Alves Farias, Goiânia.

Sawhney, M.; Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47 (3), 75.

SEBRAE (2015). Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira – *Relatório Executivo*. Fevereiro/2015.

SEBRAE (2019). *Programa Agentes Locais de Inovação* – ALI. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/cadernos-de-inovacao-em-pequenos-negocios,d2212a1b5635a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 07 out 2019.

Silva, R. D., & Silva, N. G. A. (2015). Uma análise da dimensão processos nos Supermercados atendidos pelo programa ALI na região do Seridó. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria*, 19 (3).

Silva, M. A. C.; Botelho, L. H., & Rodrigues, L. C. (2016). O papel da inovação na gestão do modelo de negócios em pequenas empresas. *Desafio Online*, 4 (3), 130-152.

Tidd, J.; Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Ltd.