

Inovação em produtos no segmento de panificação no extremo leste das Américas

Product Innovation in the Bakery Industry in the Far East of the Americas

Roberta Maria Fernandes de Moura DAVID [1](#); Bruno Ferreira FRASCAROLI [2](#); José de Arimatéia Augusto de LIMA [3](#)

Recibido: 27/10/16 • Aprobado: 25/11/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Revisão da literatura](#)
 - [3. Procedimentos metodológicos](#)
 - [4. Planejamento amostral e tratamento dos dados](#)
 - [5. Resultados e discussões](#)
 - [6. Considerações finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

O segmento da panificação contribui de forma significativa para a economia em todo o mundo. Tomando como amostra empresas do segmento da indústria da panificação atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE/Paraíba, o presente estudo utilizou-se da metodologia do Radar da Inovação para fazer um comparativo entre dois estágios de inovações nas empresas: ciclos 0 e ciclo 1. Esse radar compreende a inovação em treze dimensões, no qual a dimensão Oferta foi analisada em relação às demais, inclusive no que se refere às suas correlações. O resultado mais importante do acompanhamento de dois anos dessas empresas foi que mesmo como melhoria da dimensão se comparada com o ciclo anterior, percebeu-se que ainda há um longo caminho a ser trilhado pelas pequenas empresas desse segmento. Contudo, as possibilidades de implementação de ações relacionadas à exploração nos produtos atreladas à inovação e criatividade, mostra-se como um excelente caminho para que as empresas possam suportar mudanças trazidas pela crise brasileira.

Palavras-chave: Pequenas Empresas; Panificação; Inovação; Dimensão Oferta.

ABSTRACT:

The baking sector contributes significantly to the worldwide economies. Based on the companies attended by the ALI program (Innovation Local Agent) of SEBRAE of the state of Paraíba, this study arises, based in sample of companies in the baking industry segment. The research used the Innovation Radar methodology making a comparison between the cycles 0 and cycle 1. From the results we can evaluate the offer dimension and note that even as the improvement of this one compared to the previous cycle, we realized that there is still a long way to be followed by micro and small entrepreneurs in this sector. However, the possibilities for implementing actions related to exploitation in products linked to innovation and creativity is shown as an excellent way for companies to support changes brought about by recessions and the reversal of economic cycles.

Keywords: Small Business; Bakery; Innovation; Dimension Offer.

1. Introdução

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, as Pequenas Empresas, também chamados de Pequenos Negócios, doravante tratadas como PE – Microempreendedores Individuais, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – representam aproximadamente 99% das empresas no Brasil e geram emprego e renda para cerca de 15 milhões de trabalhadores (SEBRAE, 2015c). Para além da sua grande participação no número total de empresas e aos empregos gerados, as PEs destacam-se também por sua importância na contribuição do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Reporta-se que em termos do Nordeste brasileiro, a participação das PEs no PIB ficou ligeiramente abaixo se comparada à participação nacional (26%) (SEBRAE, 2015c). Já dentre os estados da região, pode-se pontuar que na Paraíba as PEs são responsáveis por 30% do PIB estadual, ficando acima da média nacional e tendo a maior participação dentre os estados nordestinos. Além disso, de acordo com o SEBRAE (2015c) elas representam 99% das empresas, contribuem com 64% do pessoal ocupado e geram aproximadamente 48% das remunerações pagas ao pessoal empregado na Paraíba.

Em termos ordinais, o citado estado ocupa o segundo lugar no ranking, junto ao Distrito Federal (DF), com 80% de participação de PEs em relação ao PIB de cada estado (SEBRAE, 2013a). Ao abordar, especificamente, a capital paraibana, a pesquisa aponta que a taxa de sobrevivência é de 79,3%. Por outro lado, dados da Federação da Indústria do Estado da Paraíba (FIEP/PB), dispostos no Perfil Socioeconômico da Paraíba de 2010, que indicam que cerca de três quartos da mão de obra ocupada trabalham em atividades urbanas, nos diversos segmentos da economia.

Dentre elas, as atividades industriais contribuem com 19,3% das pessoas empregadas em atividades econômicas (FIEP/PB, 2010). Esse é um número considerável, que demanda atenção, estudos e investimentos dedicados à área. Em termos da geração de empregos formais na Paraíba, as PEs registraram um crescimento de 18,35% em 2014, comparado ao mesmo período de avaliação no ano de 2013, cujo percentual é representado, principalmente, pela expansão nos setores da indústria (335%) e comércio (59,63%), respectivamente.

Neste sentido, o segmento de panificação, embora produza um dos mais tradicionais produtos da alimentação humana, tem se mostrado bastante evoluído no conceito de produção. Assim como tem se equilibrado no mercado atual, de acordo com as variáveis da indústria. Nasce aí uma excelente oportunidade de exploração de novos mercados, atrelando a isso a necessidade de inovar sempre.

Embora o cenário atual da economia brasileira seja de uma crise que se arrasta por dois anos, com indicadores negativos do

crescimento do nível de atividade, é preciso desenvolver ações inovadoras para manter-se no mercado de forma competitiva, mesmo que os níveis de crescimento não sejam os desejados. Não obstante, as empresas devem se preparar estrategicamente para o período subsequente de retomada do aumento de atividades e, portanto, da renda, *coeteris paribus*, e do consumo.

Na tentativa de manter-se ativa no mercado, as panificações buscam por um serviço e produto diferenciado, as empresas hodiernamente apostam na inovação, de modo que essa auxilie na otimização dos serviços e produção. Desse modo, conforme as mudanças de comportamento da população e da globalização, as PEs possuem como alternativa a pesquisa de novos mercados e produtos. De acordo com dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2001), essas empresas apostam na inovação para ultrapassar a concorrência, a exemplo dos supermercados, as panificadoras, principalmente as dos grandes centros.

Reside, desta forma, um motivo para que se analise o desempenho das PEs na região citada, pois aumentaram seu composto de produtos, agregando conveniência, fracionando produtos e inovando em sabores e ingredientes, na tentativa de abocanhar outros nichos de mercado além do tradicional. Em conformidade com o estudo do SEBRAE e ABIP (2009), percebe-se um crescente investimento em produtos fabricados nas próprias panificadoras e confeitarias.

Segundo Fafchamps e Woodruff (2016) iniciativas como essas podem fazer com que empresas possam diversificar mais a sua composição de produtos, investindo em novas linhas ou mesmo ampliando uma receita-base com variações de ingredientes, acabamentos, formatos, etc. No estado da Paraíba, o segmento de panificação tem reagido à concorrência explorando um considerado número de produtos e serviços, o que alimenta diretamente a dimensão Oferta, da metodologia do Radar da Inovação.

Sendo assim, é preciso ir além da competição e da concorrência para atingir o sucesso empresarial, é necessário analisar o mercado, a conjuntura atual e suas principais necessidades, para que sejam oferecidos produtos de acordo com a demanda desse mercado. Nesse contexto, o objetivo do presente trabalho é avaliar a influência dos novos produtos como alternativa da indústria de panificação frente à crise econômica brasileira, baseando-se na dimensão Oferta, na metodologia do Radar da Inovação.

Mais precisamente, a dimensão Oferta será explorada na tentativa de colaborar com os empresários desse segmento, na identificação e sugestões de estratégias inovadoras para seus produtos. A ideia é verificar por meio do Radar da Inovação potenciais produtos inovadores voltados a atender o mercado. De acordo com Bachmann e Destefani (2008), a dimensão supracitada está relacionada aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.

Para que seja ao máximo explorada a empresa precisa investir em distintos nichos de mercado, observando seus comportamentos, tentando abocanhar essa fatia como saída para sair da atual crise econômica do país. Logo, esse estudo foi estruturado metodologicamente na aplicação e apreciação dos resultados obtidos em pesquisas em campo em uma amostragem das padarias participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (Programa ALI) entre os anos de 2014 e 2016 no estado da Paraíba, especificamente nas cidades de João Pessoa, Cabedelo e Bayeux, localizadas na região metropolitana de João Pessoa, localizada no Extremo Leste das Américas.

O presente trabalho se encontra dividido da seguinte forma: além desta breve introdução, em seguida, tem-se a revisão da literatura, que explora as questões referentes à economia da inovação entre as PEs no segmento estudado. Na seção seguinte, tem-se um perfil atual da indústria da panificação. Na seção 4 tem-se o detalhamento técnico do Radar da Inovação, metodologia adotada na pesquisa. Por fim, na seção 5, relatam-se resultados do comportamento das PEs acompanhadas pelo Programa ALI nos ciclos zero e um, sendo identificada a sua capacidade de inovar na dimensão Oferta. A seção 6 encerra o trabalho com ponderações conclusivas sobre o tema estudado.

2. Revisão da literatura

2.1. Inovação nas pequenas empresas

Um estudo do SEBRAE com o apoio da Fundação Getúlio Vargas (FGV) identificou que a participação dos pequenos negócios no PIB do país cresceu de 21%, em 1985, para 27%, em 2011, respectivamente (SEBRAE, 2014). Na China, por exemplo, desde o início da década de 1990, a participação no produto industrial dos pequenos negócios alcançou um crescimento de 600%, mostrando a importância desse segmento de empresas (ANDERSON et al., 2003).

No Brasil, formalmente, existem diferentes critérios para a classificação dos empreendimentos. Segundo a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei nº 123/2006), os pequenos negócios podem ser categorizados em três tipos, considerando o seu faturamento anual: o Micro Empreendedor Individual (MEI), com receita bruta anual de até R\$ 60 mil; a Micro Empresa (ME), com receita bruta anual maior que R\$ 60 mil e até 360 mil; e a Empresa de Pequeno Porte (EPP), com receita bruta anual maior que 360 mil e até 3,6 milhões. Ressalta-se que esta classificação é a mesma utilizada pelo SEBRAE.

No contexto dinâmico do mercado atual, implantar a inovação nas PEs é crucial para o desenvolvimento e a manutenção ou ampliação da competitividade empresarial. Implantar a inovação nos pequenos negócios é crucial para o desenvolvimento e a manutenção ou ampliação da competitividade empresarial (BROCK e EVANS, 1986; ZOLTAN, 1992; STOREY, 1994; MCKENZIE e WOODRUFF, 2015; FAFCHAMPS e WOODRUFF, 2016).

Tidd, Bessant e Pavitt (2015) defendem que a inovação ocasiona uma ruptura na economia, revolucionando estruturas produtivas e criando diferenciação para as empresas. De acordo com os conceitos apresentados na terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço), processo, método de marketing ou método organizacional novo ou significativamente melhorado.

Vale destacar que tais modificações só são consideradas inovação quando implantadas num período de três anos (SEBRAE, 2015b). Oliveira e Torkomian (2009, p.3) elencam os quatro tipos de inovação. Segundo eles a *Inovação comercial* agrupa o conjunto das mudanças que visam uma melhoria dos modos de comercialização em vigor na empresa como, por exemplo, o desenvolvimento de um novo modo de distribuição para o produto ou uma nova apresentação de um produto existente.

Já a *Inovação organizacional* inclui todas as mudanças que alterem os modos de organização da empresa, seus procedimentos e suas modalidades de desenvolvimento. Têm-se como exemplos deste tipo de inovação a instalação de um departamento de P&D na empresa e a adoção de novas estruturas mais adaptadas aos objetivos da empresa. Na outra mão, a *Inovação institucional* refere-se à instalação de novos sistemas e de novas normas em vigor nas empresas. Nesta categoria de inovação pode-se citar a instalação de sistemas de participação dos funcionários aos benefícios da empresa e a participação da empresa em termos de engajamento social em seu meio.

Por fim, na *Inovação tecnológica* enquadram-se as mudanças relativas aos aspectos técnicos dos produtos ou serviços assim como aos processos e métodos de produção ou de prestação de serviço utilizados, como, por exemplo, a utilização de uma nova matéria prima; a adoção de novos procedimentos de fabricação; de novos maquinários; alterações no produto, entre outras.

Em meio a isso, salienta-se que raramente os processos são dirigidos única e exclusivamente para certo tipo de inovação, na realidade,

os processos coexistem. Dessa forma, inovações comerciais podem ocorrer em decorrência de inovações técnicas, organizacionais ou institucionais. Inclusive múltiplos processos inovativos podem decorrer de uma única inovação. A tentativa de compreender os elementos determinantes da inovação ensejou o desenvolvimento de uma série de modelos.

Não obstante, a compreensão dos meios determinantes da inovação levou ao desenvolvimento de uma série de modelos adotados no Reino Unido, China, União Europeia, etc. É importante denotar que para o caso das PEs, sobretudo para as recém-abertas, ocorrem tentativas e erros incorporados ao seu processo gerando conhecimento (*learning by doing*) (YUSUF, 1995, MCKENZIE e WOODRUFF, 2015).

Ainda segundo Oliveira e Torkomian (2009) existem dois tipos de conhecimento: o *conhecimento codificado* e o chamado *conhecimento tácito*. O primeiro é relativamente fácil de ser transmitido, enquanto que o segundo depende de aprendizado. Estes conceitos são bastante comuns nos modelos de inovações. A aplicação destes conceitos permite a compreensão do processo de conformação dos mercados financeiros na forma de conglomerados.

Conforme o Guia para a Inovação (SEBRAE, 2015b), a partir das atividades inovadoras, é possível ganhar eficiência, otimizar recursos e explorar novos mercados. Numa visão prática, tomando como referência a pesquisa nacional realizada pelo SEBRAE (2013b), a maioria das PEs respondentes (49,9%), que implantou alguma inovação, teve um impacto de 6% a 30% no seu lucro total, demonstrando uma relação direta entre a implantação da inovação e a maximização dos resultados empresariais. A inovação que esta pesquisa se preocupa pode ser classificada em quatro diferentes tipos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 - Tipos de inovação

Inovação de produto	Bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
Inovação de processo	A implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Inovação de marketing	É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovação organizacional	Implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Fonte: Elaboração própria a partir de Manual de Oslo (2005).

Para facilitar o acesso aos recursos financeiros, humanos e de infraestrutura, a fim de promover a inovação nas PEs, o SEBRAE mantém parcerias com instituições de incentivo e fomento, bem como gerencia diversos programas/projetos de capacitação, orientação, e desenvolvimento empresarial e profissional. Dentre as suas principais ações figura o Programa ALI, um acordo de cooperação técnica entre o CNPq e o SEBRAE. O mesmo é um programa em execução nos 26 estados do Brasil e no Distrito Federal, com vigência desde 2010, e abrange as PEs alocadas nos setores de comércio, indústria e serviços em seus diferentes segmentos de atuação.

O principal objetivo da ação estratégica promovida pelo Programa ALI é, a partir de um acompanhamento *in loco*, continuado, customizado, especializado e gratuito, possibilitar a adoção de práticas de inovação nas empresas assistidas (SEBRAE, 2015a). Essa constitui uma das principais vantagens comparativas da presente pesquisa, pois além de abordar o fenômeno de inovação a partir de uma metodologia científica que utiliza dados longitudinais, houve a possibilidade de um acompanhamento por dois anos de cada empresa reportada no estudo.

Em conformidade com Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) atualmente prevalece a “Inovação Aberta” (*open innovation*) para as organizações do século XXI. Logo, no contexto das MPEs, é essencial o aproveitamento das oportunidades oferecidas pela Lei da Inovação Nº 10.973/ 2004. Ainda de acordo com o supracitado autor, esse novo modelo de gestão supõe que as empresas tanto internalizem ideias e tecnologias externas para pesquisar, desenvolver ou comercializar, quanto promova a geração de ideias internas sugeridas pelos próprios colaboradores, a fim de atender às demandas do mercado.

2.2. Segmento de panificação na Região Metropolitana de João Pessoa-PB

Em tempos de crise é imprescindível que o empresário que deseje continuar no mercado invista na inovação dos seus produtos ou serviços (BROCK e EVANS, 1989). Com a panificação não é diferente, é preciso investir em novos produtos ou melhorar os existentes, alcançar novos mercados e serviços, expandir aqueles existentes e diminuir custos, tudo isso de uma só vez.

De acordo com dados da FIEP/PB (2013), os índices o índice de crescimento das empresas de panificação e confeitaria em meados de 2012 foi de 11,6%, o que representa um faturamento de R\$ 70,29 bilhões, mantendo o nível de crescimento acima de dois dígitos dos últimos anos. Para manter esses números, boa parte delas se depara com a necessidade de mudar e vê nessa mudança uma maneira de avançar em termos competitivos, passando por uma reflexão dos valores, crenças e padrões de comportamentos, que guiam o cotidiano e o desempenho organizacional (MARTINS e MARTINS, 2002).

Deve-se afirmar que o processo supracitado só é possível através da inovação, processo esse que precisa ser amadurecido através do planejamento para fazer desta uma atividade de possível estimação de riscos (FAFCHAMPS e WOODRUFF, 2016). As empresas precisam de dados precisos que sejam transformados em parâmetros e auxiliem nas suas decisões, que expressem a realidade atual e lhe apontem caminhos que levem a novos mercados (STOREY, 1994).

A presente pesquisa busca estabelecer alguns desses parâmetros. Baseando-se em metodologia específica e direcionada, lança dados

concretos da atual situação das PEs desse segmento em relação às possibilidades de investimento em novos produtos como alternativa para sair da atual crise. Em termos da conjuntura de curto prazo, com o crescimento da inflação e da taxa de câmbio, o preço de insumos como o trigo, em grande parte importado, tem sufocado os empresários, em especial os microempresários.

Outro ponto negativo é a volta do crescimento do endividamento e, conseqüentemente das altas cargas tributárias. Tudo isso tem forçado os empresários a buscar novas saídas e investirem em inovação, tornando o seu produto e serviço mais atraente, otimizando sua plataforma de processos e custos.

Em conformidade com os dados da ABIP (2013), antes de deflagrada a atual crise o setor vinha crescendo no estado da Paraíba, próximo à média nacional, majorando a produção, gerando maior lucro para as empresas e maiores oportunidades de emprego e renda para a população paraibana. Sendo assim, das 1.200 padarias distribuídas pelo estado, até a última pesquisa, cada uma empregava uma média de 10 a 12 trabalhadores, o que correspondia a 12 a 15 mil empregos gerados diretamente pelo segmento.

De acordo com Garcia e Calantone (2002) inovação é o resultado de processos interativos utilizados para explorar o potencial de mercado de uma invenção baseado em tecnologia. Ao final deste processo, vislumbra-se como conseqüências, graus distintos de inovação, que precisa de uma metodologia específica para avaliar os distintos tipos e características da inovação, e seus reflexos aplicados para cada segmento.

3. Procedimentos metodológicos

3.1. Radar da inovação

Antes de partir para o cerne principal da pesquisa, é preciso olhar com maior detalhamento as dimensões que compreendem o radar da inovação. Ele é um processo metodológico utilizado pelo SEBRAE para medir o desempenho das PEs, em especial, aquelas atendidas pelo Programa ALI. A mesma é diretamente relacionada à inovação e à gestão da inovação (SEBRAE, 2015c). A Figura 1 a seguir apresenta a divisão do público alvo do Sebrae.

Figura 1 - Divisão do público alvo do Sebrae



Fonte: Sebrae (2015).

O Radar compreende treze dimensões, cujas pontuações variam de 1,0 a 5,0, em conformidade com o desempenho apresentado por essas empresas ao tempo da aplicação. Ressalta-se, pois, que a média nacional da inovação gira em torno de 3,0 (SEBRAE, 2015a). A seguir, é possível ver como essas dimensões estão dispostas no Radar da Inovação:

Quadro 2 – Dimensões do Radar da Inovação

Dimensão Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Dimensão Plataforma	É o nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma "modular", na construção de um portfólio de produtos.
Dimensão Marca	É compreendida como o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
Dimensão Clientes	São pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender suas necessidades.
Dimensão Soluções	É a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar demandas dos clientes.
Dimensão Relacionamento	Originalmente denominada de "Experiência do Cliente", leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, em todos os momentos ao interagir com a empresa.
	Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito,

Dimensão Agregação de valor	normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.
Dimensão Processos	São as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa.
Dimensão Organização	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e, o papel e responsabilidades dos colaboradores.
Dimensão Cadeia de fornecimento	Correspondem à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega.
Dimensão Presença	Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
Dimensão Rede	Esta dimensão cobre os aspectos relacionados às formas pelas quais a empresa conecta-se aos seus clientes.
Dimensão Ambiência inovadora	Uma forma de avaliar esta dimensão é medir a fração da equipe que é composta por profissionais que tem formação voltada para o ensaio e a pesquisa.

Fonte: adaptado de Bachman e Destefani (2008).

Conforme já relatado o Radar da Inovação é um instrumento utilizado pelo SEBRAE em todo Brasil no âmbito do Programa ALI para a mensuração do grau de inovação nas PEs assistidas. O questionário é composto por 32 questões. Após o preenchimento das perguntas relacionadas a cada uma das 13 dimensões em um formulário eletrônico (SistemALI). O mesmo gera um resultado global com score entre 1,0 e 5,0 (ver Figura 2).

O escore 1,0 indica quando a inovação não está presente na organização estudada; a nota 3,0 para quando a inovação é incipiente; e a nota 5,0 para quando a inovação está presente. Tal ferramenta é aplicada em três momentos durante a participação das PEs no Programa para identificar a evolução destas quanto à inovação, como feito nesta pesquisa. Para efeito, foram utilizadas as informações obtidas a partir da aplicação do questionário logo após a adesão (R0), e depois das empresas terem empreendido alguns planos de ação (R1), a fim de identificar a situação de inovação nesse segmento, no contexto da região do Extremo Leste das Américas.

O questionário busca informar se as PEs investiram em produtos diferentes, bem como retiraram do mercado algum produto por perceber que não houve aceitação favorável. Ainda, avalia o tratamento das experiências relatadas pelos clientes como oportunidades de lançamento de produtos e serviços, sempre evidenciando como lastro temporal os recursos investidos nos últimos três anos. Conforme resultado da pesquisa, esses investimentos refletem diretamente o comprometimento das empresas na obtenção de resultados satisfatórios.

Figura 2 - Radar da Inovação



Fonte: Sistemali (2015).

As dimensões em tela são apresentadas aos empresários em forma de *escores*, avaliadas em cada uma delas, ilustradas em um gráfico em forma de parabólica, o que otimiza ainda mais compreensão da pesquisa por parte dos empresários. Esta ferramenta foi utilizada para avaliar os aspectos ligados à dimensão Oferta, para isto, foram aplicadas em todas as PEs atendidas pelo programa no ciclo em comento o diagnóstico empresarial e de inovação, na tentativa de obter um escore objetivo sobre a dimensão estudada.

Do mesmo modo que há a possibilidade de obter os dados objetivos na pesquisa em comento é possível averiguar evidências sobre a mesma temática de forma subjetiva, colhendo dados relativos as experiências pessoais dos empresários, suas dificuldades e seus

depoimentos de sucesso. Dentre as principais inovações observadas na presente pesquisa estão as relacionadas à dimensão supracitada. Segundo Bachman e Destefani (2008), torna-se necessário avaliar a dimensão Oferta sobre a ótica das seguintes questões que permeiam os seguintes interesses: 1) a empresa criou produtos diferentes dos usuais? 2) a empresa costuma variar a combinação de produtos? A partir das evidências colhidas, das respostas e das métricas geradas a partir delas durante o atendimento às PEs, é possível observar o grau de envolvimento e articulação das mesmas quanto ao desempenho formalizado relativo à dimensão objetivada. A figura a seguir apresenta o fluxo de acompanhamento do Programa:

Figura 3 - Etapas do Programa Agentes Locais de Inovação



Fonte: Elaborado a partir de Sebrae (2015a).

Entre as principais ações do Programa, sobressaem: a quantificação da média regional das PEs atendidas pela pesquisa, em face da dimensão Oferta e à comparação entre o ciclo 0 e o ciclo 1. Também a comparação dessa média com a média nacional, a formalização dos processos de desenvolvimento da dimensão estudada, e as experiências mais relevantes dos empresários atendidos, em virtude da inovação. Sendo assim, a pesquisa procura, além do acima relacionado, identificar o impacto na inovação em produtos no segmento de panificação, referente à organização de informações e estratégias provenientes do presente relato científico.

4. Planejamento amostral e tratamento dos dados

A pesquisa utiliza dados apanhados das PEs atendidas pelo Programa ALI, na fase de diagnóstico (R0), e após a implantação de algumas ações de inovação (R1), através da metodologia do Radar da Inovação. Esses dados são coletados por meio do questionário da metodologia, conforme já explanado e mostrado por meio das rotinas nas figuras 1, 2 e 3. Assim foi possível obter em cada ciclo uma média relacionada ao potencial inovador de cada empresa.

A partir daí são apresentadas as alternativas mais relevantes utilizadas pelas PEs atendidas pelo programa citado com relação à oferta de novos produtos como alternativa de sobrevivência a atual crise econômica. Esses produtos podem ser enquadrados como inovações com caráter disruptivo ou aquelas originárias da combinação de produtos já existentes na empresa.

Através do trabalho de campo com atendimento *in loco*, e das metodologias aplicadas no programa, foi possível obter uma análise de dados e discutir a importância da inovação dos produtos fabricados pela indústria de panificação, como alternativa para estimular as vendas em meio à crise. É válido ressaltar que o Programa ALI, além de sugerir às PEs atendidas ações nas mais diversas dimensões que compõem o Radar da Inovação, busca desenvolver através delas a cultura de inovação.

Desta forma, utilizando-se da metodologia do Radar da Inovação, trabalhou-se com uma amostragem de 40 empresas do segmento de panificação. Vale ressaltar que os dados tratam do Radar da Inovação do ciclo zero e 1, referentes ao programa ALI entre os anos de 2014 e 2016. Todos os dados foram tratados e analisados segundo um sistema de informações que pudesse gerar com a maior precisão possível informações que serão discutidas e apresentadas na seção seguinte.

5. Resultados e discussões

Além de atividades de gestão ou procedimentais a serem sugeridas pelo Programa ALI, existe também uma preocupação específica no sentido que cada uma delas sejam instrumentos multiplicadores de inovação. As pesquisas sobre a importância dos novos produtos se alinham perfeitamente com o condão de implantação da cultura de inovação nas PEs, que é um dos objetivos principais do Programa. As estatísticas descritivas da amostra são apresentadas a seguir, no Quadro 3:

Quadro 3 – Estatísticas Descritivas do Ciclo 0 e 1

Estatísticas Descritivas por Empresa	Ciclo 0	Ciclo 1
Média	1,85	2,14
Mediana	1,80	2,00
Mínimo	1,10	1,10
Máximo	3,00	3,70
Desvio Padrão	0,58	0,75
Variância	0,34	0,57
Curtose	-0,34	-0,09

Assimetria	0,76	0,61
------------	------	------

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A partir dele, é possível verificar primeiramente que a média de inovação para o setor foi baixa, aumentando em 15% do R0 para o R1, de 1,85 para 2,14, respectivamente. Globalmente, até esta etapa, pode-se tomar esta medida como aquela gerada como impacto pelo atendimento do Programa neste segmento. Além disso, percebe-se que o mínimo de escore, que não variou entre os ciclos, manteve-se mínimo. A mudança neste sentido pode ser vista também na redução da curtose presente na cauda inferior da distribuição, que caiu quase quatro vezes. Isto é, a concentração de empresas muito ruins caiu bastante.

Observa-se ainda que as ações do Programa impactaram num aumento de 23% no escore de inovação das empresas localizadas na cauda superior da distribuição, fazendo o valor máximo ir de 3 para 3,7. As ações também revelaram que, por outro lado, essas ações acabaram por dispersar mais distribuição. Isso se deu porque algumas das empresas que na primeira instância aderiram ao Programa, não seguiram muito pouco das propostas de planos de ações desenvolvidas. Assim, a variância aumenta em 68%, saltando de 0,34 para 0,57.

Embora o grau de inovação das empresas amostradas, refletido pelo escore igual a 3, esteja próximo à média nacional, a informação supracitada requer atenção, pois como Fafchamps e Woodruff (2016) apontaram, são necessários mecanismos robustos para o estágio de pré-seleção de empresas para adesão a programas de inovação, pois nem todas as empresas possuem as condições necessárias para empreendê-lo. Os resultados dos escores das 13 dimensões avaliadas pelo Radar na presente pesquisa seguem através do Quadro 4:

Quadro 4 – Média do Radar da Inovação entre o ciclo 0 e 1

Dimensões	Ciclo 0	Ciclo 1
Média Geral	1,85	2,14
Oferta	2,60	3,70
Plataforma	3,00	3,10
Marca	2,60	2,60
Clientes	2,00	2,50
Soluções	1,80	2,60
Relacionamento	2,00	2,60
Agregação de valor	1,80	2,00
Processos	1,50	1,90
Organização	1,40	1,50
Cadeia de fornecimento	1,60	1,60
Presença	1,10	1,10
Rede	1,30	1,60
Ambiência inovadora	1,30	1,30

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Em linhas gerais, considerando cada dimensão usada na mensuração da inovação, tem-se o seguinte quadro: 1) No atual estágio de inovações, R1, o melhor desempenho foi verificado nas dimensões: Oferta, Marca, Soluções e Relacionamento; 2) Dimensões críticas que precisam ser melhoradas para alavancar a inovação nas PEs amostradas: Presença e Ambiência Inovadora.

Figura 4 – Radar da Inovação entre ciclos 0 e 1



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

É possível observar através da Figura 4 a abertura, dada pela diferença entre o mapeamento em cinza e o escuro, nos escores das dimensões anteriormente levantadas, que resulta de um trabalho de conscientização da importância da inovação e a prática de ações inovadoras pelas PEs atendidas pelo programa. De acordo com a pesquisa, o *escore* mais alto avaliado é observado na dimensão Oferta, objeto de diversas ações de inovações entre as empresas acompanhadas, com o valor anterior de 2,6, posteriormente alcançando 3,7.

Reitera-se que esta dimensão refere-se aos produtos oferecidos pelas empresas ao mercado, o que comprova que, em plena crise econômica no Brasil suportada pelos pequenos empresários, a inovação em produtos tem dado resposta contrária à direção da crise. Contudo, ressalta-se, conforme apontado pela literatura levantada, que as que mais sofrem com a atual crise econômica são, em sua maioria, PEs. Bem próximo ao resultado referente à dimensão Oferta, a Plataforma atinge a média nacional, constituindo-se a segunda colocada no ranking entre os melhores escores, tendo sido o valor referente à 3,1.

Ainda, vale ressaltar que se trata de um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos. Através dos apontamentos, leva-se a crer primeiramente que as empresas analisadas têm investido de forma inicial em seu potencial inovador na produção dos alimentos, quase chegando a alcançar o nível de inovação nacional. Contudo, existem muitas outras dimensões que ainda se encontram num baixo patamar de inovação, conforme relatado, próximo do menor nível de avaliação possível, como o caso das dimensões Presença e Ambiência Inovadora, consideradas duas dimensões como fundamentais.

No Quadro 5 é possível verificar os coeficientes de correlação entre a dimensão estudada e as demais. Através dele deve-se pontuar que: 1) no ciclo 1 as dimensões Plataforma, Organização, Presença e Rede apresentaram coeficiente mais alto, de 98%; 2) No segundo ciclo as dimensões Plataforma, Marca e Soluções assumiram essa posição, com igualmente 98% de correlação. Isso quer dizer que as ações foram concentradas levando em consideração a sua capacidade de ganhos de escala e de geração de externalidades positivas para as demais dimensões.

Quadro 5 – Matriz de correlações entre as dimensões no ciclo 0 e 1

Correlações entre as Dimensões	Plataforma	Marca	Clientes	Soluções	Relacionamento	Agregação de valor	Processos	Organização	Cadeia de fornecimento	Presença	Rede	Ambiência inovadora
<i>Oferta R0</i>	0,98	0,97	0,94	0,82	0,96	0,92	0,94	0,98	0,79	0,98	0,98	0,97
<i>Oferta R1</i>	0,98	0,98	0,96	0,98	0,93	0,94	0,93	0,89	0,80	0,74	0,85	0,94

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Uma vez sendo uma análise de correlação entre as dimensões inovativas das empresas, é possível que haja causalidade no sentido de Granger em ambas as direções, para além da presença de endogeneidade. Esta última caracterizada pelo processo de inovação mais comum entre as PEs, caracterizado por Yusuf (1995) e McKenzie e Woodruff (2015) na forma de *learning by doing*. Sendo assim as correlações entre as principais dimensões/objetos que impulsionam a evolução do segmento e dimensões/variáveis da pesquisa, a partir do score por dimensão de cada empresa estudada na amostra.

Nesse sentido, nota-se que a inovação está diretamente ligada à relação entre a dimensão oferta e as demais que auxiliam na evolução das inovações nas empresas. A dimensão Oferta, conforme mencionado, é aquela que trata diretamente dos produtos comercializados na empresa, sendo responsável pelo faturamento e a possibilidade do aumento de vendas e de exposição de novos produtos.

Nesse diapasão, pode-se inferir que essa dimensão eleva os padrões das demais dimensões. Nesse caso, ressalta-se, pois, que a aposta dos pequenos empresários na variedade de seus produtos tem sido um dos principais métodos para inovar na atualidade. Tudo isso fica claro quando se aplica a metodologia do Radar da Inovação, concomitantemente com a análise de estatísticas descritivas e de análise de correlações e como essas medidas vão sendo impactadas com as próprias ações propostas no Programa ALI.

O investimento em novos produtos pode fazer a diferença entre aquelas empresas que desejam mudança de posicionamento competitivo, segundo a cultura de inovação. É necessário que se desmistifique o processo de busca por novos mercados afim de que haja um melhor aproveitado, em especial nas PEs, que carecem de oportunidade de expor seus produtos, como a exemplo do surgimento de diversos nichos de mercado. Figura como o recém criado mercado das dietas restritivas.

É certo que a atual crise financeira conturba a visão do empresário em relação ao investimento em inovação: 1) a atividade de inovação consiste intrinsecamente de incertezas; 2) tendo em vista que alguns deles necessitam de monte financeiro; 3) entre seus custos, figuram os chamados *sunk costs*, ou custos irrecuperáveis. Ocorre que a busca pela inovação através dos produtos pode também ocorrer de forma simples e objetiva, desde que se utilizem as técnicas medidas e parametrizações indicadas para o segmento.

Compreende-se que a quantidade de novos produtos ofertados considera ainda a coleta de informações dos clientes por meio de conversas informais, ou de processos formalizados, cuja prática foi evidenciada na aplicação do questionário Radar da Inovação, auxiliam as PEs a evoluir, mesmo diante de um cenário econômico de crise. Existem diversas possibilidades de variação nos produtos que possibilitam a ampliação da dimensão estudada e que possam ser trabalhadas com investimentos de baixo custo.

Dessas alternativas, figuram as que envolvem parcerias entre empresas, além e reforçar o comércio local, podem auxiliar no desenvolvimento de outros processos como a exemplo de campanhas conjuntas de marketing. As empresas amostradas nesta pesquisa possuem dificuldades primárias de planejamento e gestão organizacional, que não têm seus processos identificados, mapeados e formalizados. Tudo isso é reflexo dos baixos índices de investimentos, por falta de maiores oportunidades de financiamento e crédito, relatados pelos empresários durante os atendimentos presenciais no Programa ALI.

Muitos escores figuram abaixo da média nacional do Programa ALI, contudo, é preciso insistir diante da atual situação econômica e observar que a cultura de inovação vai além de investimentos e custos meramente contábeis, mas também em especial daqueles que otimizam o capital humano e a propriedade intelectual de todos compreendem na empresa, em especial, estimulando o uso da criatividade e da cooperação.

6. Considerações finais

Além do longo caminho que deve ser perseguido pelas PEs que estão mais distantes da cultura inovadora, esse conjunto de argumentos aponta inexoravelmente para o movimento de investimento em inovação e capacitação de um subgrupo de PEs, no sentido de fortalecer a indústria paraibana nesse segmento. Algumas informações foram levantadas pela presente pesquisa, que almeja auxiliar o segmento de panificação, no sentido de enxergar a importância de fazer pequenos investimentos em novos produtos, como vetor para enfrentar a crise.

Não obstante, a criatividade é a mais versátil saída para as PEs encontrarem formas para inovar em novos produtos. A dimensão Oferta é a mais favorecida do Radar da Inovação. Contudo, diante desse fato, é possível observar também o maior leque de possibilidade de melhoramento de todas as dimensões, tendo em vista que o campo abrange um campo vasto para a ampliação de faturamento e possíveis lucros. Isso foi visto na forte correlação desta dimensão com outras, como Plataforma, Organização, Presença e Rede, Marca e Soluções.

De acordo com relatos de vários empresários atendidos pelo programa ALI desse seguimento, a aposta na inovação em produtos é uma saída rápida, menos onerosa e segura. Porém, apenas a *posteriori* isso ocorre, com a ajuda do trabalho realizado *in loco* pelos agentes e os consultores seniores, como mostrado no presente estudo. A região do Extremo Leste das Américas e o estado da Paraíba possuem, conforme apontado, características específicas que fazem com que o processo de inovação passe por um longo caminho do conhecimento tácito para aquele codificado e sistematizado, que só é verificado no caráter de extensão do programa ALI.

Levando em consideração que a dimensão Oferta, além de criar novos produtos, busca também aumentar as suas possíveis combinações, há de ser levado em consideração que para que exista um leque maior de produtos não necessariamente é preciso um investimento financeiro considerável, como, por exemplo, em maquinários ou matéria prima diferenciada. Porém a adoção de práticas como a consulta dos clientes sobre as suas necessidades, ou ainda, a percepção comercial acerca do número de vendas de determinados produtos, etc.

Desse modo, através de alternativas simples, as PEs ampliam seus horizontes de mercados e desenvolve seu potencial em competitividade no mercado a partir da implantação de práticas inovadoras. A decisão de investir em inovação nos produtos, associada com técnicas de percepção do mercado e das necessidades dos clientes tem feito uma grande diferença nas PEs, otimizando recursos, diminuindo desperdícios, fidelizando e atraindo clientes e aumentando o faturamento, que é algo extremamente importante diante da atual crise econômica brasileira.

Como sugestão, é necessário maior esforço de pesquisas que abordem as diversas problemáticas existentes consoantes aos pequenos negócios, avançando nos instrumentais estatísticos utilizados, bem como no desenho de novas metodologias de negócios e seleção de empresas para participação de planos de inovação. E finalmente, para que haja justificativa para o emprego de recursos públicos em inovações, deve-se encontrar o vetor gradiente nesse processo, que consiste de selecionar cuidadosamente aquelas que geram o maior potencial de externalidades positivas localmente e competitivamente para o segmento.

Referências

- Anderson, A. R., LI, J-H, Harrison, R. T.; Robson, P. J. A., (2003): *The increasing role of small business in the Chinese economy*. Journal of Small Business Management, v. 41 n. 3, p. 310-316.
- Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria ABIP., (2013): *Desempenho do setor de panificação e confeitaria brasileiro 2012*. ITPC.
- Bachmann, D. L. e Destefani, J. H., (2008): *Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE*. Curitiba.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)., (2001): *Um panorama do segmento de padarias no Brasil*. Gerência Setorial de Comércio e Serviços, n. 26.
- Brasil. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.,(2006): *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 10 fev. 2016.
- Brasil. Congresso Nacional. Lei nº 10.973, 3 de dezembro de 2004., (2004): *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 3 dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em: 3 mar. 2016.
- Brock, W. A.; Evans, D. S., (1989): *Small business economics*. Small business economics, v.1 n.1, p. 7-20.
- Carvalho, H. G.; Reis, D. R. e Cavalcante, M. B., (2011): *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymarã.
- Fafchamps, M. e Woodruff, C., (2016): *Identifying gazelles: expert panels vs. surveys as a means to identify firms with rapid growth potential*. World Bank Economic Review, v. 30, n. 2, Oxford University Press: Oxford, UK.
- Federação da Indústria do Estado da Paraíba FIEP/PB., (2010): *Fluxos de comércio da Paraíba 2010*./Federação das Indústrias do Estado da Paraíba; Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e pequenas Empresas (SEBRAE). Campina Grande: FIEP/PB, 2010.
- Garcia, R. e Calanton, E. R., (2002): *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review*. Journal of Product Innovation Management, n. 19, v. 2.
- McKenzie, D. e Woodruff, C., (2015): *Business practices in small firms in developing countries*. NBER Working Paper n. 21505.

Martins, E., & Martins, N., (2002): *An organizational culture model to promote creativity and innovation*. Journal of Industrial Psychology. v. 28, n. 4, p. 58-65.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)., (2005): *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. 3. Ed. FINEP.

Oliveira, M. F.; Torkomian, A. L. V., (2009): *Aprendizagem e inovação em pequenas empresas inseridas em aglomerações produtivas*. In 5º Congrès de L'Institut Franco-Brésilien d'Administration des Entreprises, Grenoble.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE., (2015a): *Programa Agentes Locais de Inovação*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inovação:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>>. Acesso em: 7 jan. 2016.

_____, (2013a): *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

_____. (2013b): *Inovação nos Pequenos Negócios*. Brasília. Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

_____, (2015b): *Guia para a Inovação: instrumento para a melhoria das dimensões da inovação*. 2. Ed. Curitiba: Bachmann & Associados.

_____, (2015c) *O público do Sebrae*. Brasília.

_____, (2014): *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de São Paulo (SINDIPAN)., (2015). *Perfil do setor de panificação*. São Paulo-SP. Disponível em: <http://www.sindipan.org.br/analise/perfset.htm>. Acesso em: 01 de outubro 2015.

Storey, D. J., (1994): *Understanding the small business sector*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=1496214>>. Acesso em: 10 out. 2016.

Tidd, J.; Bessant, J., (2015): *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Yusuf, A., (1995): *Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs*. Journal of Small Business Management. p. 68.

Zoltan J. ACS., (1992): *Small business economics: a global perspective*. Challenge, v. 35, n. 6, p. 38-44.

1. Innovation Local Agent (ALI)/ João Pessoa-PB. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/PB). Email: robertadavid.alipb@gmail.com , Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/PB), Graduate in Constitucional Civil Law, Faculty Potiguar of Paraíba. Has experience as business consultant in on laws, with emphasis on innovation and public policy.

CV available at: <<http://lattes.cnpq.br/5463179042366228>>.

2. Associate Professor. Graduate Program of Economics. Federal University of Paraíba. Email: frascaroli.b@gmail.com , Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Economia (PPGE), Cidade Universitária. Doctorate in Economics by Federal University of Pernambuco (2010). Has experience in the subjects of economics, with emphasis on innovation, microeconomics, quantitative methods, public policy. CV available at: <<http://lattes.cnpq.br/5108964340357155>>

3. Senior Consultant/ João Pessoa-PB. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/PB). Email: arilimajp@gmail.com , Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/PB). Master's in Business by Federal University of Paraíba (2003). Has experience as organizational consultant in management, with emphasis on innovation and public policy. CV available at: <<http://lattes.cnpq.br/5760070844611342>>.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 17) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados