



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Um olhar da crise econ4mica e a inova3o: Um estudo nas microempresas do segmento de educa3o participantes do programa ALI**

**LAUANNE SANTANA SILVA**

UFS

lauannesantana@hotmail.com

**MARIA CONCEI3O MELO SILVA LUFT**

UFS

ceica@infonet.com.br

**FELIPE AUGUSTO SANTANA DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Minas Gerais

felipe.econ@gmail.com

**JORGE DA SILVA CORREIA NETO**

Universidade Federal Rural de Pernambuco

jorgecorreianeto@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## UM OLHAR DA CRISE ECONÔMICA E A INOVAÇÃO: UM ESTUDO NAS MICROEMPRESAS DO SEGMENTO DE EDUCAÇÃO PARTICIPANTES DO PROGRAMA ALI

### RESUMO

Em mercados cada vez mais complexos e exigentes, o apoio às estratégias é fundamental para o desenvolvimento de uma base sólida sob os negócios das empresas e, em momentos de crise, inovar é questão de sobrevivência. Nesse contexto, este artigo fundamenta-se numa pesquisa quantitativa e qualitativa e tem como objetivo analisar a evolução das microempresas, com base nas dimensões clientes, soluções e agregação de valor, durante o período de participação no programa Agentes Locais de Inovação (ALI) juntamente com a crise econômica. Tal estudo ocorreu em 41 empresas do segmento de educação da região metropolitana de Aracaju referente ao período de abril de 2014 a março de 2015. O instrumento utilizado para diagnóstico foi o radar da inovação, aplicado em dois momentos com foco nas dimensões clientes, soluções e agregação de valor. Com a análise das empresas verificou-se que não houve mudança na pontuação do escore das dimensões analisadas, isto é, não foram implantadas ações inovadoras durante a aplicação do radar 0 e do radar 1, portanto, foi necessário a sugestão de novas ações para as empresas implementarem de acordo com sua necessidade e manter-se no mercado durante o período de recessão.

**Palavras-chave:** Crise. Inovação. Dimensão clientes. Dimensão soluções. Dimensão agregação de valor.

### ABSTRACT

In increasingly complex and demanding markets, support the strategies is elementary for the development of a strong foundations for business and, in crises times, innovation is survival. In this context, this paper is based on a quantitative and qualitative research and it aims to analyze the development of microenterprises, based on costumer, solutions and adding value dimensions, during the period of participation in the Innovation Local Agents (ILA) program along with the economic crisis. This study occurred at 41 companies in education segment in the metropolitan region of Aracaju, for the period from April of 2014 to March of 2015. The instrument used for diagnosis was the radar of innovation, applied in two stages focused on costumer, solutions and adding value dimensions. With the enterprises analysis, it was found there is no change in the score of dimensions analyzed, this is, innovative actions have not been established in radar 0 and in radar 1, therefore, was required suggestions of new actions for enterprises implement according with they demand and remains in the market during the recession.

**Keywords:** Crisis. Innovation. Costumer dimension. Solution dimension. Adding values dimension.



## 1. Introdução

Uma recessão econômica deriva da contração de investimento e consumo, devido a isso as empresas diminuem suas vendas suscitando uma queda nos lucros. Estes fatos acabam induzindo ao aumento das demissões e com menos renda, as famílias reduzem o consumo e o ciclo recomeça (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Apesar da crise econômica afetar as economias nacionais como um todo, ela provoca implicações sociais bastante distintas em cada país (DEDECCA, 1999), tornando evidente que nenhuma economia está isenta aos efeitos da crise e cada uma irá enfrentar às agitações conforme suas próprias particularidades (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Logo, as pequenas empresas, que já enfrentam vários obstáculos num ambiente econômico-financeiro estável, geralmente são as que mais sofrem com a recessão, uma vez que, em momentos de crise, o sistema bancário tende a ser mais rigoroso na concessão de crédito ao consumidor e aos pequenos negócios. Sem acesso ao crédito, tais empresas diminuem a capacidade de investimento e, conseqüentemente, de crescimento (MADUREIRA, 2011).

Segundo Madureira (2011), a perda de faturamento das microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPPs), durante o período de recessão, deve-se essencialmente a três fatores: cancelamento e redução de pedidos de clientes – estoques elevados; queda do consumo causada pelo aumento de demissões nas empresas; e diminuição do índice de confiança dos consumidores.

Atualmente o Brasil vive mais uma crise financeira e encontra-se em um cenário de algumas preocupações e incertezas, pois, a renda do trabalhador vem diminuindo e com o orçamento mais restrito do consumidor, ligado à alta inflação, o momento parece não ser o mais propício em relação ao consumo das pessoas, em virtude disso as empresas veem o mercado atual como um grande desafio a ser vencido. Dentro deste quadro de instabilidade acredita-se que há diversos elementos que influenciarão o comportamento dos consumidores e dentre eles estão os fatores econômicos, muito significativo no processo de decisão de compra, pois tem grande influência sobre o consumo em geral (PINHEIRO, 2016).

À vista disso, percebe-se que neste momento há uma grande tendência de mudanças comportamentais não apenas dos consumidores, mas também obrigatoriamente das empresas. Logo, a inovação torna-se essencial para que qualquer organização consiga se manter firme no mercado, portanto, é fundamental que as empresas analisem e compreendam as mudanças no comportamento dos consumidores para que possam inovar, ofertando produtos e serviços que satisfaçam da melhor forma esses “novos consumidores” que aparecem conforme a situação econômica do país e conseqüentemente da população (PINHEIRO, 2016).

Nessa perspectiva, este artigo irá focar nos impactos causados pela atual recessão nas Micro e Pequenas Empresas (MPes), do segmento de educação da região metropolitana de Aracaju. Tal escolha ocorreu em função de um dos autores desse artigo ter atuado como agente do Programa Agente Local de Inovação (ALI) promovido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) durante o período de abril de 2014 a março de 2016.

Desse modo, o artigo tem como objetivo analisar a evolução das microempresas, com base nas dimensões Clientes, Soluções e Agregação de Valor, oriundas do radar da inovação, durante o período da crise econômica.

Empregado no acompanhamento dos resultados das empresas participantes do programa ALI, o radar da inovação, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz em 2006 e complementado por Bachmann e Destefani em 2008, é composto por treze dimensões (oferta,



plataforma, marca, clientes, solução, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora) que mapeiam o grau de inovação da empresa. Porém, para essa pesquisa serão analisadas apenas as dimensões Clientes, Soluções e Agregação de Valor, a escolha dessas 3 dimensões justifica-se pelo fato de, na maioria das vezes, não necessitarem de grandes investimentos financeiros, pois, a partir do conhecimento de seus clientes as empresas conseguem compreender as expectativas e atender as necessidades dos consumidores, criando soluções e gerando receitas extras.

Diante do proposto, a presente pesquisa se revela importante, tanto no campo acadêmico quanto no empresarial, pois ampliará as pesquisas sobre as dimensões analisadas e proporcionará ao empresariado do segmento de educação exemplos de como alavancá-las, principalmente no período de crise, possibilitando a realização de novas pesquisas em diferentes cenários.

Para tratamento deste assunto, inicialmente, elaborou-se um construto teórico apresentado da seguinte forma: na seção 2.1, são contextualizadas as teorias da crise econômica, na seção 2.2 é realizada uma abordagem sobre crise econômica e financeira e as micro e pequenas empresas. Os procedimentos de pesquisa adotados são abordados na seção 3, e a seção 4 apresenta os resultados do estudo realizado. Por fim, na seção 5, são feitas as conclusões do artigo.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. As teorias da crise econômica**

Em 1848, Karl Marx, no Manifesto Comunista e, posteriormente, em vários trechos de O Capital, 1867, mostrou a importância das crises. Assegurou que elas, eram inerentes ao capitalismo, eram a sua própria essência. Com isso, seus seguidores marxistas tornaram-na o centro de suas atenções e estudos.

No século XX diversas explicações foram noticiadas, quase todas reservadas ao desempenho dos ciclos econômicos. Entre eles, os estudos de Schumpeter, por meio da Teoria do Desenvolvimento Econômico (1911), que fez o levantamento mais detalhado da frequência das crises. E, também, Keynes que escreveu A Teoria Geral, 1936, para encontrar soluções para que o capitalismo conseguisse sair da Grande Depressão de 1929, conforme será mostrada breve revisão do contexto exposto.

#### **i. A Visão Marxista (Teoria da catástrofe inevitável)**

Karl Marx acusou o sistema capitalista como sendo um modo de produção mais aperfeiçoado do que a escravidão na exploração do homem pelo homem. Para ele, o capitalismo favorecia a minoria, ou seja, os capitalistas, os donos dos meios de produção. Enquanto a maioria, isto é, os trabalhadores e os homens do campo, eram restringidos a salários de fome (MARX, 1983).

A irracionalidade do processo produtivo também era um dos motivos da crise econômica, pois, o capitalismo fundamentava-se em duas premissas que conduziam a uma crise permanente. A primeira premissa estava ligada ao fato da concorrência gerar a anarquia da produção, já que muitos capitalistas competiam entre si, quase sem regras, e acabavam colocando no mercado produtos manufaturados em excesso, gerando assim uma superprodução. A segunda premissa era devido ao fato de que o sistema produtivo não estava voltado para as necessidades sociais, mas para atender o lucro dos capitalistas, como pode ser observado no quadro 1 (SCHILLING, 2008).



**QUADRO 1: Síntese da teoria da crise**



Fonte: Schilling (2008)

Segundo Schilling (2008) a convergência de riqueza e de poder sob o domínio da burguesia gerava o aumento da miséria da população e a proletarização dos indivíduos. Com a aceleração da riqueza e da miséria ocorria uma violenta luta de classes, logo, o capitalismo assolado seria ultrapassado por outro sistema produtivo, mais equitativo e mais igualitário, o socialismo. Dessa forma, a lógica de Marx levava à previsão de uma crise geral do sistema.

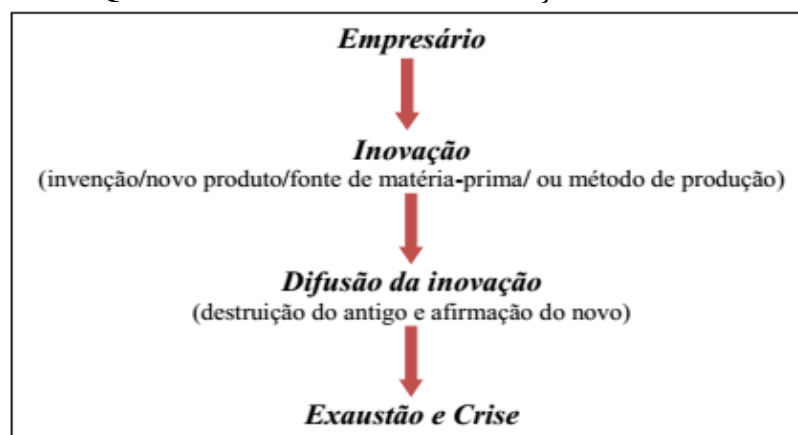
Em 1911 surgiu mais um diagnóstico da recessão econômica manifestado por Schumpeter, que será discutida em seguida.

**ii. A visão Schumpeteriana ("Destruição criadora")**

Uma outra análise da crise econômica surgiu em 1911, manifestada por Schumpeter em "A Teoria do Desenvolvimento Econômico". Para ele, o capitalismo propagava-se devido ao fato de sempre incentivar o aparecimento dos empreendedores, desse modo, os inovadores eram os responsáveis pela prosperidade que o sistema conhecia, dessa forma, o desenvolvimento dependia fundamentalmente destes empreendedores.

Schumpeter (1982) acreditava que toda inovação resultava numa "destruição criadora". O novo não surge do velho, mas sim nasce ao seu lado e ultrapassa-o. Assim, o empreendedor compensava-se com lucros extraordinários, pois, competiu a ele a primazia. Constitui-se assim o lucro do monopólio, que gradualmente decresce quando outros concorrentes se aproveitavam da inovação.

**QUADRO 2: Síntese da "destruição criadora"**



Fonte: Schilling (2008)



Na etapa do capitalismo trustificado (ou monopolista) o agente da inovação não é mais o dono, mas sim alguém contratado por uma grande empresa para preparar os novos projetos inovadores. Tanto no capitalismo do passado (concorrencial) como no moderno (trustificado), a crise deriva do esgotamento dos efeitos da inovação, isto é, quando uma nova invenção atingir seus limites mais extremos do mercado, saturando-o. Em decorrência disso, os lucros diminuem causando uma reação negativa em cadeia, recuando assim os negócios, ocorrendo as falências e o desemprego, como observa-se no quadro 2 (SCHILLING, 2008).

Assim, a inércia só será quebrada quando uma outra inovação chegar ao mercado, estimulando a recuperação do crescimento. Este comportamento da economia capitalista, segundo Schumpeter (1982), era cíclico.

### iii. A visão Keynesiana e a superação da crise

A dimensão e a magnitude da crise de 1929 fizeram com que as teorias "clássicas", não-marxistas, se mostrassem incapazes de resolvê-la. Foi nesse quadro de aflição que surgiu a teoria keynesiana (A Teoria Geral). Keynes (1983) julgava a crise como consequência da rejeição dos capitalistas em investir. Pois, eles não viam o investimento como uma coisa lucrativa, em decorrência do investimento sempre depender das expectativas futuras. Nestas condições conflitantes, marcadas pela escassez de demanda efetiva, Keynes insinuou a necessidade da intervenção do Estado. Competia então ao Estado assumir a função da demanda, já que o mercado por si só não o fazia.

Acreditava-se assim que com a intervenção do Estado, um novo cenário otimista invadiria a sociedade. A poupança dos capitalistas, que estava guardada, voltaria a ser aplicada. Logo, as engrenagens econômicas tornavam a girar e saía-se da crise, pois, reimplantava-se a confiança no futuro e com isso retomava-se os investimentos. Devido a isso o Estado era forçado a fazer uso de uma moderada inflação e recorrer ao déficit público, era o preço (insignificante) pago para retirar-se da depressão (SCHILLING, 2008).

Dessa forma, o quadro 3 esquematiza a visão de Keynes sobre a crise e sua sugestão para superá-la.

QUADRO 3: Síntese da superação da crise



Fonte: Schilling (2008)

No entanto, a função do Estado como meio essencial para superar a estagnação, foi julgada como um grande absurdo. Muitos pensadores neoliberais condenaram e ainda condenam Keynes por ter dado importância ao papel do Estado, pois para eles qualquer intervenção estatal é intolerável (SCHILLING, 2008).



Apesar das críticas realizadas pelos pensadores neoliberais é importante ressaltar a importância da intervenção do Estado para moderar as sequelas da crise, como será exposto a seguir.

## 2.2. Crise econômica e financeira

Conforme Hermann (2008) crises financeiras no capitalismo são como a morte na cultura ocidental: sabe-se que um dia virá, porém, sempre que ela se manifesta, assombra como se fosse algo completamente inesperado. O que tem de incógnito nas recessões, assim como na morte, é o “quando” e o “como”, apesar das crises, comumente, serem mortes divulgadas.

Para Offe (1989) crise é uma circunstância na qual subitamente instituições clássicas e evidências irrefragáveis tornam-se controversas, onde abruptamente nascem problemas de fundamental importância, onde não se sabe o que sucederá.

Segundo Matias-Pereira (2009), as crises são acontecimentos intrínsecos ao sistema capitalista e são originadas de suas reconhecidas deficiências, o que reforça a necessidade do Estado agir de modo consistente como ente regulador. Além de causarem consequências cruéis, as crises financeiras e econômicas mundiais, também podem criar novas oportunidades para determinados segmentos. No sistema capitalista, comumente, as crises tendem a piorar ainda mais as elevadas desigualdades sociais que existem mundialmente. Nesse aspecto, a habilidade do Estado em intervir torna-se fundamental para moderar as sequelas da crise em vários setores, em especial na produção de incentivos para conservar o nível de emprego.

Cada crise financeira indica o término de um ciclo de desenvolvimento econômico e endividamento. No capitalismo moderno não existe crescimento econômico sem aumento do endividamento, apesar do inverso nem sempre se comprovar (HERMANN, 2008).

Dessa forma, uma recessão econômica deriva da contração de investimento e consumo, devido a isso as empresas diminuem suas vendas suscitando uma queda nos lucros. Estes fatos acabam induzindo ao aumento das demissões, com menos renda as famílias reduzem o consumo e o ciclo recomeça. Uma nação depara-se tecnicamente em recessão quando o seu PIB cai por dois ou três trimestres contínuos. Consequentemente, uma diminuição intensa e demorada do PIB é chamada de depressão (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Assim, a debilidade relacionada ao desenvolvimento nas economias de mercado consiste no fato de que a atividade econômica e as relações financeiras que a viabilizam, resultam e dependem de um “sistema de confiança”, que abrange, de um lado, as perspectivas de renda futura daqueles que adquirem dívidas e, de outro, as expectativas de retorno-risco daqueles que assumem estes ativos financeiros. Porém, as expectativas que motivam (ou não) a emissão e obtenção de débitos são em parte baseadas em avaliações objetivas e, em parte, no “otimismo (ou pessimismo) espontâneo”. O pagamento regular das dívidas assim instituídas está sujeito a sustentação dessas perspectivas e, em economias de mercado, não existe qualquer segurança neste aspecto (HERMANN, 2008).

Enfim, a crise se revela em estruturas produtivas desenvolvidas marcadas por um avançado grau de industrialização e de difusão dos padrões de consumo. Embora a crise econômica afete as economias nacionais como um todo, ela provoca implicações sociais bastante distinguidas em cada país (DEDECCA, 1999). Fica evidente, portanto, que nenhuma economia está isenta aos efeitos da crise e cada uma irá enfrentar as agitações conforme suas próprias particularidades (MATIAS-PEREIRA, 2009).

A seguir será realizada uma breve abordagem da atual crise econômica e o impacto causado nas MPes.



### 2.2.1 A atual recessão e as micro e pequenas empresas

A atual recessão, segundo Iavelberg (2015), tem um cunho político, ausência de confiança do empresariado brasileiro no governo e nas medidas econômicas adotadas, acarretando em paralisação do desenvolvimento das empresas e revisão de investimentos daqueles que gostariam de abrir ou ampliar seus negócios.

Devido à saída de fundos de investimentos e à fuga de capitais cada vez maiores, os três principais mercados financeiros do Brasil estão enclausurados em um processo de destruição de valor, ocasionando uma mistura aterrorizante de desvalorização cambial aguda, custos crescentes de financiamento externo e juros domésticos cada vez mais altos (EL-ERIAN, 2015).

Segundo Pinheiro (2016) a crise atual afeta toda a economia e vem atingindo o emprego e a renda da população, conseqüentemente, os investimentos, tanto públicos quanto privados vêm reduzindo, bem como o consumo das famílias. Dessa forma, a maioria dos setores está sendo afetada com as mudanças sucedidas na economia brasileira, e essas mudanças abalam o comportamento da sociedade em geral, causando sentimentos de incerteza e receio em relação ao consumo de bens e serviços.

**TABELA 1: Extinção de MPEs no Brasil e em Sergipe**

ANO	BRASIL	%	SERGIPE	%
2012	214.836	-	1.270	-
2013	212.592	-1,04%	1.160	-8,66%
2014	278.704	31,10%	1.852	59,66%
2015	354.413 <sup>(1)</sup>	27,16%	2.810 <sup>(2)</sup>	51,73%

Fonte: SMPE

Elaboração: Própria

(1) Ausência dos dados referentes ao período entre julho e dezembro do estado de Pernambuco e dos meses de novembro e dezembro do estado de Sergipe

(2) Ausência dos dados referentes aos meses de novembro e dezembro do estado de Sergipe

Com base no que foi dito, observa-se na tabela 1 que as MPEs já sentem o impacto da crise.

Apesar de serem muitos os fatores que levam uma empresa a encerrar suas atividades, os percentuais de extinção de MPEs no Brasil de 31,10% e de 27,16% no período de 2014 e de 2015, respectivamente, chamam a atenção no momento em que a economia não caminha bem no país. Nota-se que no estado de Sergipe os percentuais também são significativos (59,66% e 51,73%).

Portanto, os valores altos podem significar, sim, o reflexo da crise brasileira. Uma vez que, neste momento de retração econômica, tanto os empreendedores sem experiência quanto os que conhecem o mercado acabam não conseguindo sobreviver.

Para Medeiros e Cruz (2007) o maior problema das empresas é o fato de não conhecer seus consumidores, com isso, é essencial conhecer o perfil dos clientes, isto é, o que eles desejam e como tomam suas decisões sobre a compra é fundamental para que as empresas alcancem um bom resultado em seu mercado. Dessa forma, para analisar de maneira eficaz o comportamento do consumidor é necessário avaliar todo o processo de compra efetivado pelo cliente, além de alguns fatores que certamente irão influenciar essa tomada de decisão (CHURCHILL E PETER, 2000).

Dessa maneira, é relevante, mais do que nunca, que as empresas inovem e compreendam o que cada consumidor busca e espera, desenvolvendo táticas com base nos





anseios e nas perspectivas de seus clientes para que possam obter maior êxito nos negócios e superar esse período incerto (PINHEIRO, 2016).

Posto isto, para que os pequenos negócios consigam criar estratégias eficazes com o propósito de permanecer ou até se desenvolver em um momento incerto da economia, é essencial que as empresas conheçam as necessidades dos clientes, compreendam como se dá o processo decisório e o comportamento de compra de seus atuais e potenciais clientes (PINHEIRO, 2016).

Portanto, será realizada uma análise das microempresas do segmento da educação da região metropolitana de Aracaju, atendidas pela agente local de inovação, uma das autoras desse artigo, com base nas dimensões do radar da inovação (clientes, soluções e agregação de valor), para verificar os impactos da atual crise e a importância da inovação para superar os efeitos da recessão.

### **3. Metodologia**

A pesquisa apresentada neste artigo avalia o grau de inovação das microempresas segundo variáveis específicas. Classifica-se, dessa forma, como uma pesquisa descritiva, que, segundo Gil (2010, p.27) tem como objetivo a descrição das características de determinada população e podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa enquadra-se como quantitativa e qualitativa. Segundo Moresi (2003) a pesquisa quantitativa traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las por meio de técnicas estatísticas. Já a pesquisa qualitativa descreve o objetivo de estudo com mais profundidade, suas principais características são os dados levantados e analisados ao mesmo tempo; os estudos descritivos, voltados para compreensão do objeto; a influência do pesquisador que não é evitada, muito pelo contrário, é considerada fundamental (MASCARENHAS, 2012).

Para determinar a amostra da pesquisa foram selecionadas 41 empresas da região metropolitana de Aracaju, aderidas ao programa ALI de abril de 2014 a março de 2015 e que se enquadram como autoescola, colégio, escola de idiomas, escola de cursos e/ou treinamento, gráfica, hotelzinho ou papelaria. Chegou-se a esse número, pois, é a quantidade de empresas da cadeia de educação que foi atendida pela agente local de inovação, uma das autoras desse artigo. Portanto, em um processo de pesquisa-ação, como pesquisadora e as empresas como participantes. Ambos, pesquisador e empresas estavam envolvidos de modo cooperativo ou participativo com a resolução de uma ação ou problema (THIOLLENT, 1985). Foram realizados diagnósticos, proposta de ações e novos diagnósticos sendo, portanto, situação favorável para a elaboração de um plano de ação final em momento de crise e que estimule ações inovadoras para as microempresas do setor de educação.

Para a realização desse artigo o instrumento utilizado foi o radar da inovação, proposto inicialmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz e complementado por Bachmann e Destefani, que mensura a inovação na empresa baseado em 13 dimensões. Entretanto, na presente pesquisa será analisada as dimensões Clientes, Soluções e Agregação de Valor, destacadas na tabela 2. A escolha dessas 3 dimensões justifica-se pelo fato de, na maioria das vezes, necessitarem de baixos investimentos financeiros, pois, a partir do conhecimento de seus clientes as empresas conseguem compreender as expectativas e atender as necessidades dos consumidores, criando soluções e gerando receitas extras.

**TABELA 2: Dimensões analisadas do Radar de Inovação**

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS	VARIÁVEIS
Clientes	Verifica como a empresa consegue ouvir e atender as necessidades dos clientes e identificar novos mercados	a) identificação de necessidades; b) identificação de mercados; c) uso das manifestações dos clientes-processos; d) uso das manifestações dos clientes-resultados.
Soluções	Avalia a forma como a empresa integra bens, serviços e informações para minimizar as dificuldades do cliente	a) soluções complementares; b) integração de recursos.
Agregação de Valor	Formas como a empresa se relaciona com o cliente, parceiros e fornecedores, oferecendo serviços extras que agregam receita	a) uso dos recursos existentes; b) uso das oportunidades de interação.

Fonte: Bachmann e Associados (2013)

Elaboração: Própria

Para cada dimensão apresentada é agregada uma pontuação que pode variar entre 1,0 e 5,0. Segundo Bachmann e Associados (2013), as empresas que possuem o escore 5 em determinada dimensão significa que as ações de inovação estão presentes, quando o escore for 3 as ações inovadoras presentes são incipientes e quando o escore for 1 significa que as ações inovadoras não estão presentes nesta dimensão.

Resumidamente, para a coleta de dados houve uma associação da perspectiva da pesquisa à dinâmica cotidiana do trabalho do Agente Local de Inovação (ALI), entre o processo de atuação do ALI e o levantamento dos dados. De início, foram realizadas visitas às empresas analisadas, com apresentação do Programa ALI e seus objetivos aos empresários, com posterior assinatura dos termos de adesão. Em seguida foram realizados diagnósticos (R0) e análises (matriz Swot) de competências internas (fortalezas e fraquezas) e externas (oportunidade e ameaças) e, por fim, foram elaborados planos de ação individuais de acordo com a necessidade da empresa. Após a concretização de algumas das ações propostas, aproximadamente 6 meses após a realização do R0, foi realizado novo diagnóstico (R1) e uma análise comparativa com o inicial, conforme exposto na próxima seção.

#### 4. Análise dos resultados

Com o intuito de gerar uma noção melhor das empresas analisadas neste artigo, serão apresentadas, a seguir, algumas informações obtidas por meio dos diagnósticos empresariais. Para preservar a identidade das organizações participantes, optou-se por codificá-las com a letra E e um número (E1 a E41).

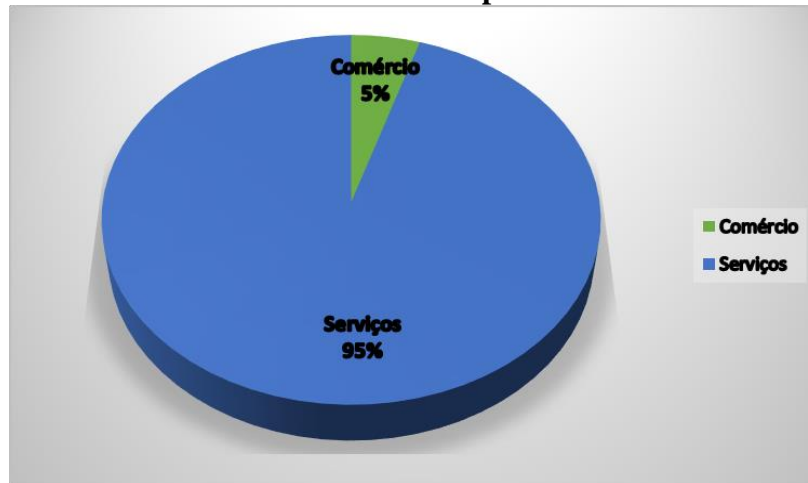
##### 4.1. Perfil das empresas

Foram analisadas 41 empresas da cadeia da educação na região metropolitana de Aracaju, sendo que todas se enquadram como microempresa (ME), com base na Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, devido a sua receita bruta ser igual ou inferior a R\$ 360.000,00 ao ano.

No que se refere aos setores das empresas analisadas, verifica-se no gráfico 1 que 95% das empresas (39) são do setor de serviços e 5% das empresas (2) são do setor de comércio, respectivamente duas papelarias.



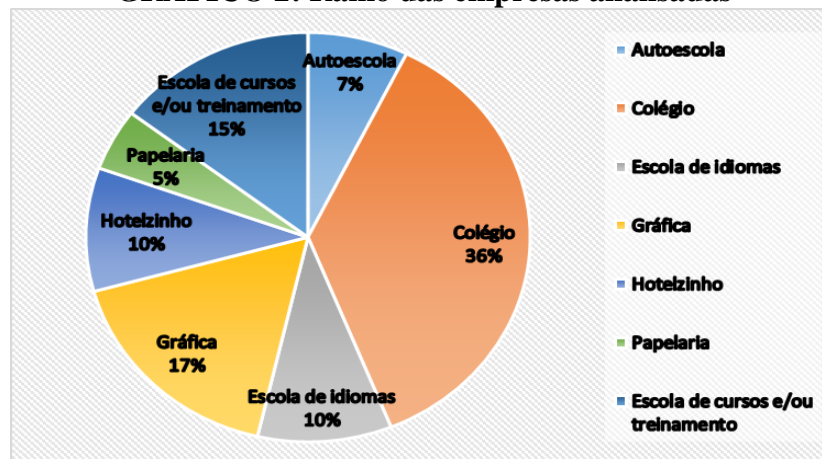
**GRÁFICO 1: Setor das empresas analisadas**



Fonte: Dados obtidos em pesquisa de campo (2014-2015)

Como pode ser observado no gráfico 2, as 41 empresas estudadas se enquadram como: autoescola, colégio, escola de idiomas, escola de cursos e/ou treinamento, gráfica, hotelzinho ou papelaria.

**GRÁFICO 2: Ramo das empresas analisadas**



Fonte: Dados obtidos em pesquisa de campo (2014-2015)

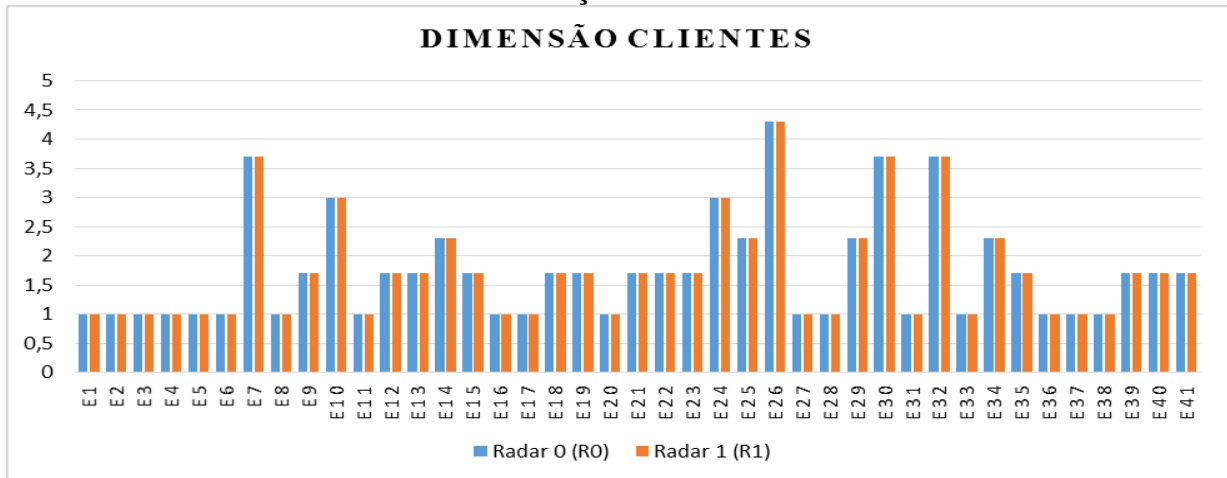
A seguir serão apresentados os resultados obtidos em cada uma das três dimensões (clientes, soluções e agregação de valor), demonstrando o desempenho obtido pelas empresas e identificando se foi implementada ação inovadora, caso o escore não demonstre melhorias serão sugeridas ações para que esse quadro seja mudado.

#### 4.2. Dimensão Clientes

Com base no que foi exposto, verificou-se a evolução do escore da dimensão Clientes das 41 empresas (E1 a E41) a partir da análise dos radares 0 e 1. No momento inicial, quando foi aplicado o primeiro diagnóstico (R0) nas empresas e verificado o resultado apresentado em tal dimensão, foram sugeridas ações para melhorar a pontuação das empresas que apresentavam um escore abaixo de 3 (85%) e após aproximadamente 6 meses foi realizado o segundo diagnóstico (R1), porém o resultado não apresentou melhorias, como pode ser observado no gráfico 3.



GRÁFICO 3: Evolução da dimensão Clientes



Fonte: Dados obtidos em pesquisa de campo (2014-2015)

Os empreendimentos com escore a partir de 3 (15%) também não apresentaram uma evolução, porém a inovação é incipiente, ou seja, já identificou e/ou atendeu alguma necessidade dos seus clientes ou do mercado, ao contrário das demais empresas que ainda não perceberam a importância de inovar ou não tem recursos (físico e/ou financeiro) para implantar ações ou estão receosas por causa da crise.

Durante o período de acompanhamento das empresas foi observado que a maioria dos empresários não tem o hábito de ouvir e conhecer as necessidades de seus clientes, ou seja, não disponibiliza meios para facilitar a comunicação do cliente com a empresa, notou-se, desse modo, que grande parte dos empresários não deu muita importância para essa dimensão. Além disso, algumas empresas estavam passando por um processo de readaptação por conta da crise (redução de custos, readequação do quadro de funcionários, mudanças nos processos, etc) e devido a isso não estavam muito dispostas em despender seu tempo para realizar inovações na dimensão Clientes.

Dessa forma, será necessário mostrar aos empresários como ações simples na dimensão Clientes podem trazer grandes benefícios para a empresa, assim, será sugerida algumas ações, de acordo com a necessidade de cada uma, para compor o plano de ação principalmente das 18 empresas (44%) que apresentaram o escore 1 e das 17 (41%) que não atingiram o escore 3, mesmo após a aplicação do radar em dois momentos.

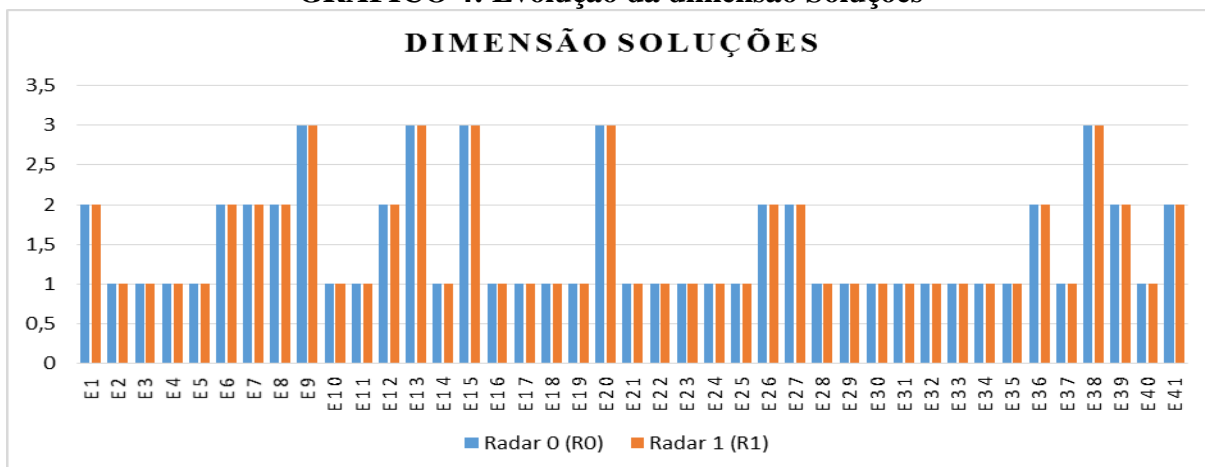
#### 4.3. Dimensão Soluções

A dimensão Soluções apresenta um pouco de dificuldade na sua pontuação para os empresários, pois na maioria das vezes é necessário conhecer os clientes e a forma de consumo ou utilização dos produtos/serviços para descobrir suas necessidades e com isso, oferecer soluções complementares ou por integração (envolve parceiros que se beneficiam do negócio) capazes de resolver um problema do cliente.

A partir da análise dessa dimensão nas empresas, observou-se (gráfico 4) também que não houve mudança nos escores do R0 ao R1, ou seja, não houve inovação por parte da empresa. Verifica-se que 26 das 41 empresas (63%) apresentam a pontuação mínima (1) e apenas 5 (12%) com o escore 3, significando uma inovação incipiente nessas 5 empresas, nos dois momentos de aplicação do radar da inovação.



GRÁFICO 4: Evolução da dimensão Soluções



Fonte: Dados obtidos em pesquisa de campo (2014-2015)

Ficou claro, durante o acompanhamento inicial das empresas do setor de educação da região metropolitana de Aracaju, que grande parte dos empresários não compreenderam a importância de conhecer seus clientes e não disponibilizaram meios para facilitar a interação com seus clientes atuais e/ou potenciais, dessa forma, não conseguiram reconhecer as necessidades dos seus consumidores para poder oferecer soluções adequadas, portanto acabaram não conseguindo usufruir dessa dimensão. Com isso, pode ser observado que as dimensões Soluções e Clientes têm certa ligação.

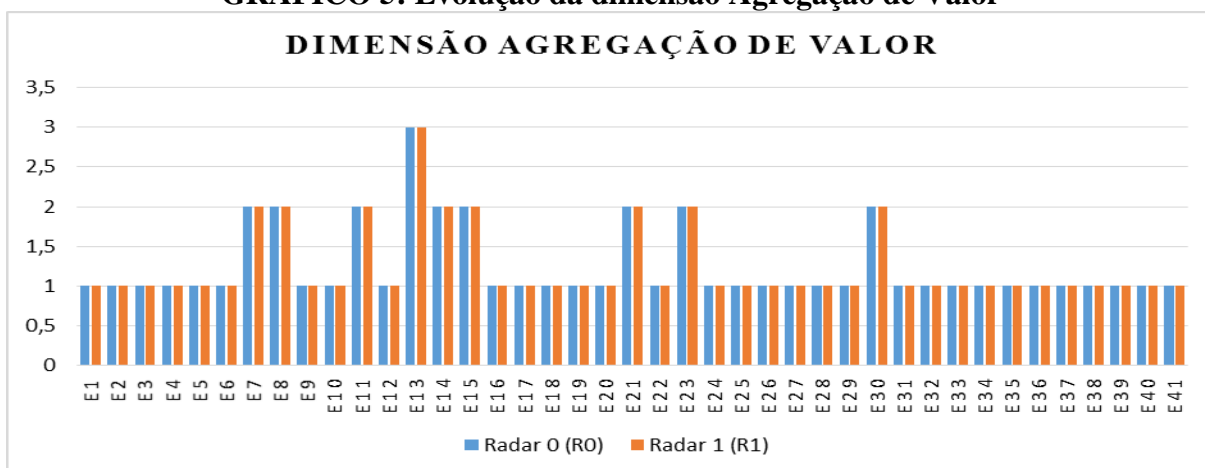
À vista disso, será necessário mostrar aos empresários de uma forma mais concreta o quanto é importante a realização de ações na dimensão Soluções, expondo exemplos práticos e os benefícios que podem ser obtidos tanto pela empresa quanto pelo cliente e com isso tentar mudar essa situação no radar 2.

Portanto, será sugerido (no quadro 4) algumas ações para compor o plano de ação das empresas analisadas com o intuito de mudar esse quadro.

#### 4.4. Dimensão Agregação de Valor

Coincidentemente, assim como nas dimensões Clientes e Soluções, a dimensão Agregação de Valor não apresentou evolução do escore do R0 para o R1 (gráfico 5).

GRÁFICO 5: Evolução da dimensão Agregação de Valor



Fonte: Dados obtidos em pesquisa de campo (2014-2015)



A dimensão agregação de valor foi a que apresentou o pior desempenho, comparada com as demais dimensões analisadas, pois 78% das empresas (32) mantiveram a pontuação mínima (escore 1), isto é, não realizaram ações inovadoras e apenas 1 empresa (2%) com escore 3 (inovação incipiente).

Durante o trabalho em campo no Programa ALI, observou-se que há uma deficiência na adoção de estratégias para gerar novas oportunidades de receita por meio da interação entre parceiros e clientes e da utilizando de recursos já existentes, isto se deve ao fato de as empresas analisadas não possuírem maturidade para explorar essa dimensão.

Notou-se, dessa forma, que as empresas estudadas não conseguiram perceber que para usufruir dessa dimensão elas tinham que aproveitar de recursos que já existiam na empresa, ou seja, os empresários precisavam tirar proveito do que já tinham, descobrindo fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros. Observou-se, durante o acompanhamento, que os colégios (representam 36% das empresas estudadas) apresentaram receio em utilizar suas instalações para gerar receita por meio do aluguel de salas e quadra poliesportiva, apenas pouquíssimos colégios tiraram proveito disso.

Desse modo, essa dimensão deveria ser a mais explorada pelos empresários, principalmente em momento de crise, uma vez que não necessita de grandes investimentos. Como por exemplo: escolas podem alugar suas salas no período da noite para faculdades que não tem seu próprio espaço, também pode alugar a quadra para a realização de uma feira gastronômica; gráficas podem locar um equipamento durante seu período de ociosidade para outra empresa; escola de idiomas aluga um espaço para que a agência de turismo especializada em viagens de intercâmbio interaja com seus alunos; escola organiza uma feira literária e aluga um espaço para que as empresas da área interajam com seus alunos.

Vale ressaltar que, para realização desse estudo, foram escolhidas 3 dimensões que não necessitam de grandes investimentos financeiros para a realização de ações inovadoras, porém, com a análise dos dados verificou-se que as dimensões estudadas não apresentaram evolução. Isto ocorreu por diversos motivos, entre eles: a maioria das empresas não entendeu a importância das dimensões analisadas e; algumas organizações já estavam sentindo o impacto da crise e não estavam muito abertas para realizar inovações.

Dessa forma, percebeu-se durante a pesquisa, um grande desafio para o Agente Local de inovação mostrar aos empresários a grande importância em inovar nas dimensões Clientes, Soluções e Agregação de valor, esclarecendo que será necessário criar meios de interação entre empresa e consumidores para poder conhecer seus clientes e suas necessidades e, a partir daí atender suas expectativas e por fim criar soluções e gerar receita por meio da agregação de valor.

Com base no que foi exposto, serão propostas ações para melhoria das dimensões por meio de um novo plano de ação de acordo com a realidade da empresa (ações mais específicas com a área da organização), já que durante a migração do R0 para o R1 não foram realizadas ações inovadoras.

#### **4.5. Ações propostas para melhorar as dimensões Clientes, Soluções e Agregação de Valor nas empresas analisadas**

A metodologia do Programa ALI prevê a elaboração de um plano de ação com o intuito de melhorar o escore das dimensões analisadas e, portanto, aprimorar os pontos deficientes presentes na rotina de cada empresa.

Em vista disso, foram sugeridas algumas ações relativas às três dimensões estudadas (Clientes, Soluções e Agregação de Valor) para compor o plano de ação das



empresas pertencentes à amostra. Dessa forma, o quadro 4 foi instituído para ilustrar o presente estudo reunindo diversos pontos a serem trabalhados com as empresas do grupo objeto de estudo.

#### QUADRO 4: Ações para aprimoramento das dimensões Clientes, Soluções e Agregação de Valor

AÇÕES PARA APRIMORAMENTO DAS DIMENSÕES		
	Nº	AÇÃO
DIMENSÃO CLIENTES	1	Criar formulários para que os clientes deem sugestões
	2	Disponibilizar vendas no atacado (para empresas que vendem no varejo) ou vice versa (ex.: ação para papelaria)
	3	Ofertar cursos voltados para o ENEM (ex.: ação para escola de cursos e colégios)
	4	Oferecer cursinho para OAB (ex.: ação para escola de cursos)
	5	Oferecer vídeo-aulas para atender alunos de várias regiões (ex.: ação para escola de cursos)
	6	Ofertar serviços para o setor de decoração (papel de parede, plotagens em geladeiras, etc) (ex.: ação para gráfica)
	7	Ampliar o horário de funcionamento do hotelzinho para atender aos pais que trabalham até mais tarde
	8	Oferecer turno integral ou semi-integral para atender aos pais que trabalham o dia todo (ex.: ação para colégios)
DIMENSÃO SOLUÇÕES	9	Vender lanches para os alunos da instituição (ex.: ação para colégios e escola de idiomas)
	10	Oferecer reforço escolar (ex.: ação para colégios)
	11	Ofertar aulas em domicílio (ex.: ação para escola de idiomas)
	12	Oferecer materiais didáticos personalizados (livros e/ou cadernos forrados e com a etiqueta) (ex.: ação para papelaria)
	13	Ofertar transporte escolar (ex.: ação para colégios e hotelzinho)
	14	Realizar a entrega de compras feitas por telefone ou internet (ex.: ação para papelaria e gráficas)
	15	Oferecer ao cliente a opção de comprar os livros na própria escola
	16	Instalar máquina de refrigerantes e/ou café, facilitando a permanência do cliente e gerando uma receita adicional para a empresa
DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR	17	Prestar serviço para terceiros aproveitando a ociosidade de equipamentos ou da equipe (ex.: ação para gráfica)
	18	Alugar as salas ou a quadra poliesportiva para outras instituições (ex.: ação para colégios)
	19	Alugar espaço para que outras empresas possam ter oportunidade de se relacionar com os clientes
	20	Realizar parcerias com gráficas ou outras empresas para fazer propaganda no material de estudo que será disponibilizado ao aluno e em troca ganhar um desconto na impressão do material (no caso de parceria com gráficas) ou gerar uma nova forma de receita (ex.: ação para escolas de cursos e/ou treinamentos e autoescolas)

Fonte: Elaboração própria

Considerando os problemas detectados no diagnóstico e as respectivas ações sugeridas, as empresas do grupo amostral poderão ganhar um maior diferencial competitivo adotando as ações que acompanham os parâmetros das três dimensões.

Desta forma, as ações em questão têm o intuito de incentivar as empresas a gerarem novas formas de receita por intermédio da identificação das necessidades dos clientes, da identificação de mercados (nichos), do uso das manifestações dos clientes (atender as necessidades), da criação de solução complementar e integração de recurso, da utilização de oportunidades de interação com os parceiros e de aproveitar recursos físicos existentes (em especial os recursos e maquinários ociosos) visando oferecer produtos e serviços fora do negócio central, mas que solucionam algumas necessidades de mercado.

Vale ressaltar, que as informações contidas nesse estudo podem ser utilizadas por outras empresas, pois, o desígnio desse trabalho é verificar os pontos a serem melhorados nas instituições analisadas e corroborar para o progresso destas, principalmente no momento de crise, servindo de exemplo para outras organizações do segmento.

## 5. Considerações finais

No presente trabalho objetivou-se analisar a evolução das microempresas, com base nas dimensões Clientes, Soluções e Agregação de Valor, oriundas do radar da inovação, durante o período da crise econômica. Para alcançar tal objetivo, primeiramente foi realizada



a aplicação da ferramenta radar da inovação em dois momentos (R0 e R1), posteriormente, o tratamento das informações e, por fim, cálculo do escore de inovação das dimensões estudadas.

Com este direcionamento, foi verificado que todas as empresas analisadas não apresentaram evolução nas dimensões Clientes, Soluções e Agregação de Valor, ou seja, permaneceram estagnadas. Isto ocorreu por diversos motivos, entre eles: a maioria das empresas não entendeu a importância das dimensões analisadas e; algumas organizações já estavam sentindo o impacto da crise e não estavam muito abertas para realizar inovações. Apesar da proposta de melhoria do programa este fator conjuntural acabou inibindo a realização de ações tanto pelo perfil do empresário quanto pela recessão do mercado.

Nesse contexto, observa-se que essas instituições precisarão definir estratégias a serem empregadas para alcançar um posicionamento adequado diante do mercado. Por isso, foram sugeridas ações (quadro 4) e espera-se que ao cumprirem, as empresas possam desenvolver o hábito de inovar agregando valor aos seus negócios, conhecendo seus clientes e criando soluções, de modo a gerar novas fontes de receita. Vale destacar, que a maioria das ações indicadas não exigem grandes investimentos financeiros, ou seja, planos com menos gastos, proporcionando ao empresário maior “comodidade” ao investir em períodos de recessão.

Dessa forma, o novo plano de ação será desenvolvido com base no momento vivido pelas empresas, visto que durante a adesão ao programa a crise era incipiente e seu impacto não era tão percebido. Porém, as empresas não podem ficar esperando a recessão acabar, e sim adotar ações para sobreviverem nesse cenário.

Enfim, as soluções sugeridas para melhorar os escores das dimensões analisadas têm o intuito de aguçar a percepção das necessidades e novidades do meio empreendedor, pois, os empresários ainda têm receio em arriscar no investimento de inovações em geral. Logo, planejamento e estudos de viabilidade são as soluções mais recomendadas para reduzir o risco de uma atividade ou empreendimento inovador, principalmente em momentos de crise.

## Referências

BACHMANN & ASSOCIADOS. *Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas*. Curitiba: [s.n.], 2013. (Material de treinamento).

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: Criando valor para os clientes*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEDECCA, C. S. *Racionalização econômica e trabalho no capitalismo avançado*. Campinas, SP: UNICAMP, IE, 1999. 259 p. (Coleção teses)

EL-ERIAN, M. A. Anatomia da crise financeira do Brasil, 2015. - InfoMoney. Disponível em: <[www.infomoney.com.br/bloomberg/mercados/noticia/4306124/anatomia-crise-financeira-brasil-por-mohamed-erian](http://www.infomoney.com.br/bloomberg/mercados/noticia/4306124/anatomia-crise-financeira-brasil-por-mohamed-erian)>. Acesso em: 15 dez. 2015.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010, p. 27.

HERMANN, J. Da Liberalização à Crise Financeira Americana: a morte anunciada chega ao Paraíso. Dossiê da Crise. Rio Grande do Sul: *Associação Keynesiana Brasileira - AKB*, 2008.





V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

IAVELBERG, M. Como se proteger da Crise Financeira, 2015. Disponível em: <<https://meusuccesso.com/artigos/financas/como-se-proteger-da-crise-financeira-556/>> Acesso em: 15 dez. 2015.

KEYNES, J.M. *Teoria Geral do Emprego, do Juro e do Dinheiro*. São Paulo: Editora Abril, 1983

MADUREIRA, M. *A crise econômico-financeira internacional e seus impactos sobre a preservação das microempresas e empresas de pequeno porte*. 2011. 120 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca.

MARX, K. *O Capital: crítica da economia política*. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Volume II).

MASCARENHAS, S. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Perason Education do Brasil, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. A Economia Brasileira Frente à Crise Financeira e Econômica Mundial. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, v. 116, p. 1-9, 2009.

MEDEIROS, J. F.; CRUZ, C. M. L. *Comportamento do consumidor: Fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores*, 2007. Recuperado de: [www.upf.com.br/cepeac](http://www.upf.com.br/cepeac). Acesso em: 10 de agosto de 2016

MORESI, E. *Metodologia da Pesquisa*. Brasília: março de 2003. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesuisa-Moresi2003.pdf>>.

OFFE, C. *Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do trabalho"*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989. 215 p.

PINHEIRO, A. A interferência da crise econômica no comportamento do consumidor, em relação aos pequenos comércios locais. *SADSIJ - South American Development Society jornal – São Paulo, Brasil*. Vol. 2, nº 5, pp. 27-41, 2016.

SCHILLING, V. *As teorias da crise econômica*, 2008. Disponível em: <[http://educaterra.terra.com.br/voltaire/mundo/crise\\_economia4.htm](http://educaterra.terra.com.br/voltaire/mundo/crise_economia4.htm)>. Acesso em: 16 mai. 2011.

SCHUMPETER, J. A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Editora Abril, 1982.

SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (SMPE). Disponível em: <<http://smpe.gov.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2015

THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez, 1985.