

GERENCIAMENTO DO ESCOPO NOS PROJETOS DE INOVAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA MICRO EMPRESA DE CONFECÇÃO DE TOBIAS BARRETO – SE

¹Ismael Santos Souza

RESUMO:

O presente artigo visa analisar a forma como é gerenciado o escopo dos projetos de inovação implementados em uma micro empresa pertencente à cadeia de Confecção do município de Tobias Barreto no estado de Sergipe; mensurar o grau de inovação da dimensão processos possibilitando identificar o quanto a empresa está desenvolvendo esforços para inovar nesta dimensão, além de descrever seu perfil e o entendimento das barreiras que inibem as suas ações de inovação. Para tanto, por meio de uma pesquisa exploratória, com a aplicação do diagnóstico Radar de Inovação para identificar e caracterizar os aspectos de gestão e de inovação desta empresa para, em seguida, quantificar o grau de inovação na dimensão processos e demonstrar os fatores que influenciam no resultado do grau de inovação desta dimensão. Assim, foi constatado que a dimensão processos, está defasada em relação ao grau de inovação global da empresa, e que a mesma não conhece e não aplica o gerenciamento do escopo nos projetos de implementação das inovações.

Palavras-Chave: Gerenciamento do Escopo. Inovação. Grau de Inovação. Processo em Micro e Pequena Empresa.

ABSTRACT:

This article aims to analyze the way it is managed the scope of innovation projects implemented in a micro enterprise belonging to the chain Tobias Barreto municipality tailoring the state of Sergipe; measure the degree of innovation dimension allowing processes to identify how much the company is making efforts to innovate in this dimension, and describe profile and understanding of the barriers that inhibit their innovative actions. To this end, through an exploratory research, with the application of diagnostic Innovation Radar to identify and characterize aspects of management and innovation of this company to then quantify the degree of innovation in the dimension processes and demonstrate the factors that influence the result of the degree of innovation of this size. Like this, it was found that the size processes, are out of phase with the overall degree of innovation of the company, and that it does not know and does not apply the scope management in the implementation of projects of innovation.

Keywords: Scope Management. Innovation. Degree of innovation. Procedure in Micro and Small Enterprise.

¹ Engenheiro de Produção - FANESE

1 INTRODUÇÃO

Diante da acirrada competitividade presente no mercado globalizado, as organizações devem estar atentas a tudo que a concorrência já fez ou pretende lançar para o mercado, além de identificar as demandas dos clientes, para que possam acompanhar e se atualizar em relação às novas tendências do negócio em que atuam, e assim estabelecer condições internas e externas que lhes proporcionem desenvolvimento.

Nesta direção, para manter-se competitivas, as empresas devem trilhar um caminho de desenvolvimento a partir de ações de inovação. Afinal, inovar deve ser uma atitude presente em todo ambiente empresarial, pois sem isso o negócio estará fadado ao insucesso. Segundo o Manual de OSLO (OCDE, 2005, p. 55), inovação “é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Quando uma empresa se predispõe a inovar e realiza algo diferente que chame a atenção por aspectos positivos (lançamento de novos produtos ou melhorias dos atuais, novas práticas de gestão que agilizem ou facilitem o atendimento, novos meios de se comunicar etc.) considerados por seus clientes, fornecedores, e até mesmo concorrentes, esta organização conseguirá reverter estes esforços em valor econômico, aumentando o seu potencial competitivo.

Por isso é importante que a Micro e Pequena Empresa (MPE) busque soluções inovadoras que lhe proporcione condições de manter-se competitiva no mercado. A MPE precisa incorporar o hábito de inovar em suas rotinas, para que seus processos de operação e gestão sejam eficientes, e também ofereça produtos e serviços com diferencial em relação à concorrência, disponibilizando soluções inovadoras ao mercado.

De acordo com o SEBRAE (2011) , as MPEs foram responsáveis por 27% do PIB brasileiro (equivalente a R\$ 599 bilhões), além de representarem 52% dos empregos formais com carteira assinada no Brasil. Diante dos números citados percebe-se que este tipo de empreendimento possui uma grande representatividade nos resultados da economia nacional, e por isso deve-se dar atenção ao potencial de inovação destas empresas.

No tocante ao segmento de confecções, dados apurados em 2008 pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Ciência, Tecnologia e Turismo de Sergipe (SEDETEC) afirmam que esse setor cresceu 65% no estado de Sergipe superando o índice de crescimento nacional do setor (SILVA NÉTO; TEIXEIRA, 2011). O município de Tobias Barreto em

Sergipe tem como base de sua economia o segmento de confecções, que é constituído em sua maioria por empresas de micro e pequeno porte.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) desenvolveu a ferramenta Radar da Inovação para auxiliar no diagnóstico da situação atual da empresa em relação à sua capacidade de inovar em treze dimensões: (1) oferta; (2) plataforma; (3) marca; (4) clientes; (5) soluções; (6) relacionamento; (7) agregação de valor; (8) processos; (9) organização; (10) cadeia de fornecimento; (11) presença; (12) rede e (13) ambiência inovadora. Em relação à dimensão processos, a maioria das empresas não apresenta um bom desempenho, pois desconhecem ou ignoram os resultados positivos que ações de inovação podem proporcionar ao negócio, melhorando a sua eficiência, proporcionando menores custos operacionais e maior controle na gestão da empresa, ou na oferta de produtos e serviços melhorados para seus clientes.

Pensando nisso, este artigo visa identificar como é realizado o gerenciamento do escopo nos projetos de inovação de processos em uma MPE pertencentes à cadeia de Confecção do município de Tobias Barreto no estado de Sergipe, objeto de estudo desta pesquisa. Para tanto, inicialmente buscou-se descrever o perfil desta empresa; identificar o grau de inovação global e da dimensão processos da empresa; para por fim, demonstrar os fatores que influenciam o resultado do grau de inovação da dimensão processos e demonstrar como a empresa gerencia o escopo de seus projetos de inovação.

A escolha pela dimensão processos justifica-se pela oportunidade de demonstrar ao empresário quanto é importante desenvolver esforços para inovar nesta área, e assim obter melhores resultados na gestão da empresa.

O presente artigo foi composto por cinco seções, sendo a primeira delas a introdução. Na segunda encontra-se o referencial teórico; na terceira seção os procedimentos metodológicos aplicados neste trabalho; na quarta verifica-se a análise dos dados coletados; e na quinta seção têm-se a conclusão do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o referencial teórico para o presente artigo de acordo com os conceitos e definições de outros autores para definir o perfil de MPE, além de definir e classificar a inovação, falar sobre o gerenciamento do escopo em projetos, como também abordar do que se trata o Radar da Inovação.

2.1 Perfil da MPE no Estado de Sergipe

Para definir uma empresa de acordo com o seu porte existem muitos critérios, e um grande número de variáveis que podem ser levadas em consideração, tornando esta tarefa complexa. De acordo com Barbosa e Teixeira (2002), não há obrigatoriedade de que estes critérios de avaliação sejam uniformes, pois a escolha destes vai depender dos fins que se têm como interesse para a definição.

Segundo Batalha e Demori (1990), em todo o mundo um índice quantitativo bastante utilizado para definir as MPEs diz respeito ao faturamento da empresa. Pacheco (1982) já considerava que o critério de definição de MPEs a partir do valor de faturamento é um dos mais relevantes por ser de fácil mensuração e objetividade.

Neste artigo o critério de avaliação para definir MPE foi o valor do faturamento anual das empresas, por ser um critério também utilizado pelo SEBRAE (2010) que considera como microempresa aquelas que faturam anualmente acima de R\$60.000,00 até R\$360.000,00, e como pequena empresa as que faturam acima de R\$360.000,00 até R\$3,6 milhões. No Brasil as MPEs possuem uma estrutura enxuta, e muitas vezes são compostas por familiares que atuam desde os cargos de gestão até a operação de suas atividades e geralmente estão em contato direto com os clientes finais de seus produtos ou serviços e no estado de Sergipe esta realidade não é diferente.

Melo et al. (1983) afirmaram em sua pesquisa que as MPEs do estado de Sergipe atuam em áreas tradicionais do mercado, utilizando tecnologias básicas e conhecidas para a geração de produtos direcionados aos clientes finais. Além de serem empresas familiares e centralizadas, em que a maior parte das decisões é tomada pelo proprietário, e a mão-de-obra possui baixa escolaridade e alta rotatividade. Essas empresas concentram esforços e maior preocupação com as áreas de produção e vendas, dando pouca ou nenhuma importância a técnicas de Administração.

O perfil da MPE sergipana manteve-se ao longo dos anos com aspectos muito parecidos em comparação com a primeira pesquisa realizada na década de 80, segundo Barbosa e Teixeira (2002), que também afirmaram que a inovação nestas empresas recebeu pouca ou nenhuma atenção, pois os empresários desconhecem métodos de desenvolvimento sobre este assunto ou alegam receio de criar endividamento pelas dificuldades em ter informação sobre linhas de crédito voltadas para este fim.

Atualmente este perfil ainda é válido pois de acordo com Filho, Olave e Teixeira (2015) a MPE de Sergipe continua sendo em sua grande maioria familiar com poder de decisão centralizado no proprietário, onde o(s) proprietário(s) também continua com baixa escolaridade, e os produtos e serviços direcionados aos clientes finais em sua grande maioria, além de serem produzidos com tecnologias já conhecidas no mercado.

Por isso o termo inovação será abordado na próxima sessão, demonstrando que a empresa pode ser inovadora mesmo não dispondo de muitos recursos financeiros.

2.2 Inovação

Segundo Ferman et al. (2013), para a maioria dos micro e pequenos empresários quando se fala em inovação, eles têm em mente que é necessário ter muitos recursos financeiros para investir neste aspecto e que inovar restringe-se a aplicar ou desenvolver alta tecnologia no desenvolvimento de produtos. Trata-se, portanto, de um pensamento equivocado, e desconsiderar a adoção de uma atitude inovadora em suas empresas pode provocar a perda de sua capacidade competitiva no mercado.

Ainda de acordo com Ferman et al. (2013), a competitividade de uma empresa depende da habilidade dos seus gestores implementarem ações no negócio que permitam gerar um desempenho igual ou superior à concorrência, tanto no ambiente interno como no externo à organização, possibilitando o crescimento e mantendo a sobrevivência da empresa. E para acompanhar as exigências do mercado, é preciso inovar em vários aspectos de atuação da empresa.

A inovação é definida pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005), como sendo o ato de implementar um novo produto, serviço, processo, método de marketing, ou melhorá-los significativamente, ou até mesmo um novo método organizacional nas práticas de gestão dos negócios nos ambientes internos ou externos. Nesta direção, Mattos et al. (2008) afirmam que a inovação poder ser classificada de acordo com o propósito e o ambiente (interno ou externo à empresa) para o qual foi desenvolvida, e onde exercerá influência de mudança.

Sendo assim, pode-se classificar a inovação como:

[...] - **Inovação em produtos:** desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou melhoria significativa dos que já são ofertados no mercado, para atender às necessidades do mercado de forma melhorada.

- **Inovação em processos:** representa as mudanças do modo como se faz determinadas atividades, aprimorando processos existentes ou adotando novas formas de execução.

- **Inovação organizacional:** quando novos métodos de organizar ou gerir a empresa são adotados em suas relações internas e externas.
- **Inovação em marketing:** quando novos métodos de marketing são adotados ou significativamente melhorados para desenvolver produtos, aperfeiçoar design, ou alavancar a marca ou produtos e serviços a partir da promoção destes.
- **Inovação incremental:** quando inclui novas funcionalidades a produtos ou serviços já existentes no mercado, ou desenvolve melhorias nos processos de obtenção e geração destes, e na forma como são apresentados e disponibilizados para o mercado.
- **Inovação radical:** resultam em produtos, serviços ou processos que não existiam anteriormente no mercado.
- **Inovação para a empresa:** acontece quando a inovação já é conhecida e dominada no mercado por outras organizações, mas que ainda não foi adotada e implementada pela empresa, gerando vantagem em aspectos do âmbito interno da empresa.
- **Inovação para o mercado:** quando a empresa for a pioneira na inovação em seu mercado (regional e/ou setorial).
- **Inovação para o mundo:** quando a inovação gera os resultados que nunca foram introduzidos em nenhum mercado seja ele nacional ou internacional (MATTOS et al., 2008, p. 11).

A partir do que foi exposto acima, verifica-se neste trabalho que a MPE objeto deste estudo pratica a inovação para a empresa, e passa a adotar as mudanças internamente quando percebe que outros concorrentes obtiveram êxito na implantação da inovação, proporcionando melhorias em aspectos internos.

Segundo Silva Néto e Teixeira (2011), as MPEs precisam inovar para ganhar competitividade, mas deparam-se com grandes barreiras que dificultam este avanço, pois o conhecimento técnico por parte destas empresas é limitado pela baixa formação dos dirigentes e funcionários em sua maioria, além de não investirem em pesquisa e desenvolvimento, e apresentarem dificuldades na aquisição de algumas inovações por conta do alto custo em relação a sua faixa de faturamento, e ainda não possuem fácil acesso a linhas de crédito que financiem os investimentos voltados para inovação. Além disso, as MPEs não têm como prática habitual mensurar os resultados ou o status das possíveis ações de inovação que realizam.

Assim, o grau ou o nível de inovação das empresas pode ser mensurado para auxiliar na tomada de decisão do empresário, sobre em quais aspectos do seu empreendimento ele pode investir para desenvolver ou aperfeiçoar melhorias contínuas voltadas para a inovação. Segundo Bachmann e Destefani (2011, p. 72), pode-se utilizar um instrumento de mensuração da inovação chamado de Radar da Inovação, que subdivide o processo para inovar em treze dimensões: (1) Oferta; (2) Plataforma; (3) Marca; (4) Clientes; (5) Soluções; (6)

Relacionamento; (7) Agregação de valor; (8) Processos; (9) Organização; (10) Cadeia de fornecimento; (11) Presença; (12) Rede e (13) Ambiência inovadora, tal como será descrito na próxima seção.

2.3 Radar da Inovação

O Radar da Inovação é um instrumento de mensuração da inovação nas MPEs, que permite identificar qual o nível de maturidade do processo de inovação delas, analisando o desenvolvimento de ações inovadoras nas áreas de produto, design, conhecimento e gestão. O objetivo principal deste instrumento é identificar áreas com oportunidade para implementação de inovações que possam gerar diferencial competitivo para a empresa.

Bachmann e Destefani (2011, p. 72-75) definiram cada dimensão do Radar da Inovação da seguinte forma:

Dimensão oferta – Considera empresa inovadora aquela que tem uma parte relevante de suas receitas associadas a novos produtos/serviços, como: o número de produtos lançados; produtos retirados do mercado; alterações de design e tecnologias adotados na produção.

Dimensão plataforma – Avalia a habilidade da empresa em utilizar os mesmos recursos de infraestrutura para oferecer diferentes produtos/serviços.

Dimensão marca – Utiliza a marca em outras oportunidades de negócio ou usar outros negócios para valorizá-la. Ex: A marca pode ser o nome da empresa, símbolos que a identificam, etc.

Dimensão clientes – Atende as necessidades e sugestão dos clientes e novos mercados aperfeiçoando processos, produtos/serviços, comunicação, marketing etc.

Dimensão soluções – Trata da combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de atender demandas do cliente, criando novas oportunidades de receita além do foco do negócio da empresa.

Dimensão relacionamento – Refere-se à facilidade do cliente se comunicar com a empresa através de recursos informatizados, redes sócias, dentre outros.

Dimensão agregação de valor – Reflete a adoção de novas formas de gerar receitas em outras áreas que não são o foco principal do negócio.

Dimensão processos – Trata da utilização de métodos e instrumentos modernos de administração, como certificação, prática de gestão ou modificação de procedimentos para

gerar maior eficiência, utilização de softwares de gestão, qualidade, flexibilidade, menor ciclo de produção ou benefício para terceiros.

Dimensão organização – Analisa a maneira como a empresa está estruturada, a reorganização das responsabilidades, a visão externa, e estratégia competitiva, a relação com parceiros etc.

Dimensão cadeia de fornecimento - Abrange aspectos logísticos do negócio, relacionados ao transporte de matéria-prima, distribuição de produtos para os clientes, e estocagem.

Dimensão presença – Está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos/serviços no mercado.

Dimensão rede – Refere-se aos aspectos relacionados à rede que conecta a empresa e seus produtos/serviços aos clientes.

Dimensão ambiência inovadora – Avalia como as práticas inovadoras são estimuladas através do ambiente interno da empresa, e quais os meios por onde a empresa obtém informações para inovar. Ex: através de consultoria, participação em feiras, cursos, palestras, dentre outros meios, além de manter práticas de estímulo à participação dos funcionários nos projetos de inovação.

O presente trabalho vai focar no gerenciamento do escopo em projetos de inovação na dimensão processos já que a maioria das MPEs da cadeia de confecções do município de Tobias Barreto apresenta maior predisposição para implementar ações de inovação para a empresa, ou seja, ações que já são conhecidas no mercado, mas caracterizam-se como uma novidade no ambiente interno da empresa. Inovações deste tipo propõem mudanças e melhorias nos processos da empresa, sejam estas nas áreas de marketing, produção, gestão etc.

A implementação de uma inovação na empresa poder ser tratada como um projeto, e por isso este assunto será abordado a seguir.

2.4 Projetos

De acordo com Martins (2010), todo projeto é um empreendimento único cujo objetivo é gerar como saídas produtos e serviços também únicos. Para Macedo e Salgado (2015), todo projeto além de ser único por ser realizado sob condições de cenário que não se repetem da

mesma forma, também é temporário, ou seja, tem início e fim estabelecidos para gerar os objetivos que motivaram a abertura do projeto.

O guia PMBOK 5ª ed. (2013) também defini projetos como sendo um empreendimento de características, cujo início e fim já é predeterminado caracterizando-se por ser uma atividade temporária, exclusiva por gerar resultados únicos e progressivo aumentando o seu nível de detalhamento com o passar do seu tempo de execução.

Diante das definições de projetos já citadas, verifica-se que a implantação de ações de inovação se assemelham bastante com a condição de abertura de um projeto. No entanto, para que se tenha êxito no projeto, é preciso gerir a implantação dessas inovações. E o primeiro passo é identificar o que precisa ser feito, estabelecendo uma base de referência para os resultados que precisam ser entregues a partir da definição do escopo do projeto e do gerenciamento desse escopo.

2.5 Gerenciamento do Escopo

Para BOMFIN et al (2012), um projeto reúne vários esforços da organização ordenados para a realização de um objetivo respeitando parâmetros de prazo, custo e qualidade.

De acordo com o Guia PMBOK 5ª ed. (2013), *Project Management Body of Knowledge* 5ª ed. – Guia de conhecimento em Gerenciamento de Projetos 5ª edição, o escopo do projeto representa todo e somente o trabalho necessário para que o projeto seja concluído. Ou seja, ele contém as entregas necessárias para a conclusão do projeto.

Segundo Dinsmore e Cavalieri (2005), o gerenciamento do escopo do projeto abrange os processos necessários que garantem que somente o trabalho necessário para que a conclusão do projeto seja bem sucedida.

O Gerenciamento do Escopo contempla os seguintes processos de acordo com o PMBOK 5ª ed. (2013):

- Planejar o Gerenciamento do Escopo: processo de documentação do procedimento para definição do escopo e como o mesmo será analisado, controlado e monitorado além de definir como a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) será construída e definida.

- Coletar os Requisitos: refere-se ao processo de determinar e documentar os requisitos das partes interessadas para atingir os objetivos do projetos.
- Definir o Escopo: trata-se do desenvolvimento da declaração detalhada do que será realizado e entregue como resultado do projeto, servindo de base para as futuras decisões.
- Criar a EAP: é a definição e identificação dos vários pacotes de trabalho bem como as respectivas atividades, que devem ser realizados para compor o resultado final do projeto, de forma hierárquica ou sequencial.
- Validar o Escopo: refere-se ao processo responsável por formalizar a aceitação dos resultados obtidos com as entregas concluídas do projeto.
- Controlar o Escopo: é a atividade de monitoramento e controle das mudanças na linha de base do escopo do projeto e seus respectivos produtos.

Para que a empresa consiga gerenciar de modo eficaz os seus projetos de inovação, é necessário que a mesma primeiro defina os resultados esperados do respectivo projeto, e após essa definição, deve monitorar e controlar possíveis alterações, e corrigir possíveis desvios do planejamento.

A seguir serão apresentados os procedimento metodológicos utilizados para a obtenção deste artigo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi desenvolvida para demonstrar como a empresa objeto deste estudo, gerencia o escopo de seus projetos de inovação na dimensão processos, além de mensurar o seu grau de inovação global.

A aplicação do Radar da Inovação permite descrever o perfil da empresa; o grau de inovação global dela e por fim demonstrar os fatores que influenciam o resultado do grau de inovação da dimensão processos.

Para desenvolver este trabalho foi utilizado o método de pesquisa de campo exploratório. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), este tipo de pesquisa tem a finalidade de desenvolver hipóteses, ou aumentar o esclarecimento do pesquisador sobre um determinado ambiente, fato ou fenômeno possibilitando uma pesquisa futura mais detalhada. Ainda conforme Lakatos e Marconi (2003), este método não utiliza técnicas probabilísticas para dimensionar a amostra de estudo, pois se aplica com maior eficiência a um número pequeno de elementos do conjunto universo em análise.

Para mensurar o grau de inovação a partir do Radar da Inovação utilizou-se um questionário com questões abertas e fechadas relacionadas às treze dimensões. Cada dimensão agrupa questões específicas que são pontuadas durante a avaliação a partir das respostas do empresário da seguinte forma: (5) quando a variável ocorre com frequência e de forma sistemática; (3) quando a frequência da variável já se apresenta com ocorrências ocasionais; e (1) quando a frequência da variável é incipiente ou inexistente. Desta forma, o grau de inovação geral da empresa é mensurado a partir do somatório das pontuações das treze dimensões e dividido pelo número total de questões (variáveis) do instrumento de avaliação.

Além de buscar conhecer o grau de inovação global da empresa, também foi avaliado, o grau de inovação da dimensão processos a partir do Radar da Inovação e se a empresa gerencia o escopo dos projetos de inovação na dimensão processos, pois assim foi possível verificar se a empresa estava preocupada ou não com a melhoria de suas atividades principais e auxiliares quanto aos seus procedimentos de produção, desenvolvimento de produto, gestão de estoques, compras e vendas, marketing, gestão de pessoas, gestão da qualidade e gestão financeira.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Após aplicar o questionário, foi possível constatar que a MPE analisada não investe esforços e recursos especificamente para a inovação, e quando o fazem, tratam-se de ações sem monitoramento nem avaliação controlada dos possíveis resultados que podem ser obtidos. Não há uma definição de escopo dos projetos de inovação, e conseqüentemente não há controle dos resultados gerados. A partir do exposto, serão apresentados o perfil; o grau de inovação e a dimensão processos da MPE objeto de estudo.

4.1 Perfil da MPE da cadeia de confecções de Tobias Barreto-SE

Após a análise, verifica-se que aspectos de gestão do negócio são negligenciados, e não há busca orientada para a capacitação gerencial ou de gestão da inovação. O perfil dessas empresas é demonstrado no quadro 1.

Quadro 1: Perfil da MPE de confecções de Tobias Barreto–SE

Quesito Avaliado	Característica(s)
Tipo de Organização	Familiar
Níveis hierárquicos	Até três níveis (Direção, Supervisão, operação)
Processo Decisório	Alta centralização no Dirigente (empresário)
Nível de formação do Dirigente	Ensino Básico (até o nível médio)
Formalização/Padronização	Poucos procedimentos e sem documentação.
Técnicas de Gestão	Não aplicam ou desconhecem
Rotatividade de funcionários	Alta
Investimento em Inovação	Baixo
Tecnologia Aplicada	Baixa e conhecida pelos concorrentes
Finalidade da Produção	Foco na venda direta ao cliente final
Gestão da inovação	Não praticam
Busca de conhecimento	Praticam esporadicamente

Fonte: Autor, 2015.

A organização foi diagnosticada como empresa familiar e com poucos níveis hierárquicos, onde as funções de supervisão são atribuídas a membros da família do empresário. Também foi possível verificar que os principais processos das empresas possuem um sequenciamento das atividades de forma padronizada, mas não há nenhum procedimento documentado e formalizado. Além disso, as decisões desde estratégicas às operacionais são centralizadas no dirigente (empresário). Este possui ensino médio completo como nível de formação.

Verificou-se que a empresa não aplica ou desconhece técnicas de gestão que podem contribuir para conduzir melhor as suas atividades, como sistemas ou modelos de gestão, controles de gestão financeira, fluxo de caixa, mapeamento de processos, planejamento, certificação de gestão etc.

Além disso, a rotatividade da mão-de-obra nesta empresa foi considerada alta, pois o empresário não consegue manter seus funcionários por muito tempo por diversos fatores: baixa qualificação, desinteresse pelo trabalho por parte do funcionário, falta de estímulos da empresa para mantê-los, ausência de salários atrativos entre outros motivos.

Em relação à inovação nesta empresa, foi possível verificar que há pouco investimento voltado para esta finalidade, e geralmente se restringe apenas a aquisição de maquinários com melhor capacidade produtiva ou de acabamento dos produtos. Verificou-se que a tecnologia adotada por essa empresa utiliza os mesmos recursos e procedimentos também utilizados pelos seus concorrentes para produção e venda dos produtos, e que a maior parte dos seus negócios tem como objetivo a venda no varejo, sem estabelecer possíveis parcerias com representantes ou distribuidores dos seus produtos em outros mercados.

Quando há alguma implementação da inovação na empresa, o empresário não utiliza ou desenvolve métodos de avaliação do desempenho destas ações para gerir melhor os investimentos aplicados e os possíveis resultados obtidos sejam eles favoráveis ou não à empresa. Ou seja, não há definição, monitoramento e controle do escopo do projeto de implementação da inovação. O empresário também não tem o hábito de buscar sistematicamente conhecimento externo à organização, e isso dificulta o acesso à informação de novas práticas de gestão, inovação, tecnologia, práticas de mercado, design de produtos, serviços etc. A seguir será demonstrado o resultado da análise do grau de inovação da empresa analisada.

4.2 Grau de inovação da MPE da cadeia de confecções de Tobias Barreto-SE

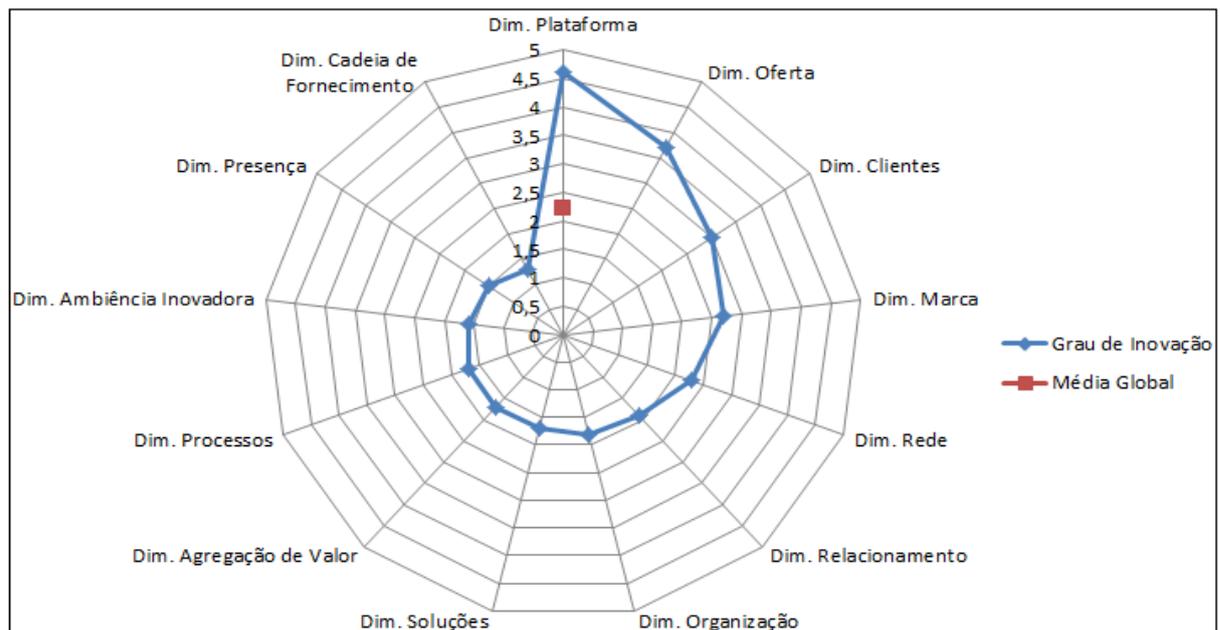
Após a aplicação do Radar da Inovação observou-se que a empresa avaliada apresentou um baixo desempenho em relação à adoção e implementação de inovações nas treze dimensões do diagnóstico. As dimensões que apresentaram um melhor desempenho foram Plataforma, Oferta e Clientes, relacionadas à capacidade da empresa oferecer aos seus clientes um maior número de produtos utilizando os mesmos recursos físicos e estruturais atendendo às suas necessidades, conforme demonstra o quadro 2.

Quadro 2: Grau de inovação da MPE de confecções de Tobias Barreto-SE

Dimensão da Inovação	Grau de Inovação
Dim. Plataforma	4,6
Dim. Oferta	3,7
Dim. Clientes	3
Dim. Marca	2,7
Dim. Rede	2,3
Dim. Relacionamento	1,9
Dim. Organização	1,8
Dim. Soluções	1,7
Dim. Agregação de Valor	1,7
Dim. Processos	1,7
Dim. Ambiente Inovadora	1,6
Dim. Presença	1,5
Dim. Cadeia de Fornecimento	1,3
Média Global	2,2

Fonte: Autor,2015.

De acordo com o quadro 2 e o gráfico 1, que representa o método de avaliação Radar da Inovação, a pontuação (5) significa que a empresa adota sistematicamente ações de inovação para uma determinada dimensão; a pontuação (3) representa uma atitude inovadora inicial, mas que pode ser melhorada; e a pontuação (1) quer dizer que a empresa não investe em ações de inovação naquela dimensão até o momento, observa-se o destaque inovador das dimensões Plataforma, Oferta e Clientes.

Gráfico 1: Radar da Inovação da MPE de confecções de Tobias Barreto – SE

Fonte: Autor, 2015.

Sobre a dimensão processos, nota-se um resultado incipiente, ou seja, não houve investimento em ações voltadas para aperfeiçoar a sistemática de trabalho desta empresa, desde processos de gestão (RH, financeiro, contábil, logística, estoques, qualidade, etc.) até os processos de produção, vendas e marketing de acordo com o quadro 3.

Quadro 3: Inovação por área da dimensão processos / empresa e investimento

Áreas da dimensão processos / empresas e investimento	Já realizou ação de inovação?		Grau de Importância do investimento na ação realizada?		
	Sim	Não	Baixo	Médio	Alto
Produção/Fabricação	X				X
Vendas	X				X
Logística		X	X		
Qualidade		X	X		
Marketing		X		X	
Controle de Estoques	X		X		
Financeiro/Contábil	X		X		
Gestão de Pessoas	X		X		

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Verifica-se a partir das informações demonstradas no quadro 3 que a empresa participante desta pesquisa concentra esforços para inovar nas áreas fins de suas atividades, que são os processos de produção e vendas de seus produtos.

Os demais processos são negligenciados, ou seja, na maioria dos casos a empresa executa seus processos da mesma maneira desde o início de suas operações, ou a última vez em que realizaram alguma inovação foi há mais de três anos. O empresário relatou que reconhece a importância de inovar em outros processos além dos de produção e vendas. Admite, também, que não fizera muito esforço para melhorar a competitividade da empresa e reconhece que este investimento a tornará mais eficiente frente aos concorrentes. Também foi possível constatar que a empresa não reconhece que a implementação destas ações de inovação são projetos, e que estes necessitam ter um escopo bem definido para possibilitar a identificação precisa do que será investido e dos resultados destes e assim, os possíveis desvios para poder corrigí-los.

Diante do que foi exposto, nota-se que a empresa avaliada deve também investir em ações de inovação na dimensão processos, e em outras dimensões para alcançar melhores índices de inovação, como já faz em relação às dimensões Plataforma, Oferta e Clientes, por exemplo, que já apresentam graus de inovação 4,6, 3,7 e 3,0 respectivamente, e principalmente estabelecer um plano de gerenciamento do escopo para que os resultados esperados sejam entregues.

4.3 Escopo do Projeto de Inovação

Percebeu-se nesse estudo que a empresa apresenta predisposição para implementar inovações na dimensão de processos por requerer menor investimento imediato, aproveitando na maioria das vezes a estrutura existente para concluir os novos projetos.

No entanto, mesmo na dimensão processos a empresa não demonstrou evidências documentadas que comprovassem seu empenho em gerenciar o escopo dos projetos que desenvolveu conforme indica o quadro 4.

Quadro 4: Processos de Gerenciamento do Escopo de Projetos x Execução da Empresa

PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	A empresa executa	
	Sim	Não
Planejar o Gerenciamento do Escopo		X
Coletar os requisitos		X
Definir o Escopo	X	
Criar a EAP		X
Validar o escopo		X
Controlar o escopo		X

Fonte: Autor, 2015.

A partir do quadro 4 verifica-se que a empresa executa apenas a definição do escopo, que representa a definição dos objetivos dos projetos, mas não realiza esforços para que todo trabalho e investimentos aplicados no projeto sejam aproveitados de modo eficiente e eficaz.

Nota-se que se a empresa realizar mais esforços ordenados e direcionados para melhorar seu grau de inovação, ela se tornará uma organização mais competitiva no mercado, pois haverá maior probabilidade de otimizar suas operações, reduzir custos, e oferecer produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes de modo mais eficiente em relação aos concorrentes. Se a empresa aplicar os processos de gerenciamento de projetos em suas ações de inovação terá melhores chances de alcançar resultados mais assertivos em relação ao retorno dos investimentos aplicados para inovar no mercado, porque poderá potencializar o retorno dos investimentos, através da aplicação de técnicas de gestão que favoreçam a realização dos objetivos do projeto sem exceder os investimentos planejados e gerando resultados controlados.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu identificar características do perfil da MPE da cadeia de confecções do município de Tobias Barreto – SE objeto de estudo desta pesquisa, possibilitando compreender alguns dos motivos pelos quais esta empresa possui dificuldades

para inovar e que a falta de monitoramento e controle do gerenciamento do escopo destas inovações não permite à empresa obter melhores resultados em relação ao investimento aplicado, além de demonstrar qual o seu grau de inovação nas treze dimensões citadas neste artigo.

Foi possível visualizar em que áreas a empresa investe mais esforços para inovar (dimensões oferta, plataforma e clientes), e o quanto a dimensão processos, está defasada em relação ao grau de inovação global. Percebeu-se que esta empresa necessita buscar conhecimento em fontes externas para aprender, compreender e implementar técnicas de gestão que vão auxiliar no aperfeiçoamento ou implementação do novos processos que proporcionem melhorias no ambiente interno dela e na forma como se relaciona e se posiciona com o ambiente externo, para que possa aumentar seu potencial competitivo no mercado.

Sendo assim, verifica-se que é necessário que ocorra uma mudança na cultura organizacional desta empresa, para que o processo de inovação seja incorporado às suas atividades de forma contínua e monitorada e este seja acompanhado pelo gerenciamento de projetos. Para isso, é preciso que o dirigente busque se capacitar gerencialmente, e aplique os conhecimentos adquiridos para aperfeiçoar seus processos. Também é importante que a empresa estabeleça um ambiente favorável à inovação para que esta possa gerar bons resultados, e isso será possível com a abertura para a experimentação de novas ações, além de inserir os funcionários neste processo criando mecanismos de coleta e estímulo ao desenvolvimento de novas ideias.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas**. SEBRAE, Brasília-DF, 2011.

BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R. M. **Pequenas e Médias Indústrias de Sergipe: diagnóstico de gestão** – Aracaju: SEBRAE, 2002.

BATALHA, M. O.; DEMORI, F.A **pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.

FERMAN, E.; CHADDAD, J. M. A.; GARCIA, M. S. S.; CORNELSEN, S. G. **Inovação na pequena empresa: da ideia ao resultado**. ANPEI / SEBRAE, São Paulo, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica - 5. ed.** - São Paulo: Atlas 2003.

MATTOS, J. F. C.; GASTAL, C. L.; CÂMARA, L.; RANK, L.; EMEDIATO, L. G. **Manual de Inovação**. MBC, Brasília-DF, 2008.

MELO, G. F.; BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M.; REBOUÇAS, T. C. **As pequenas e Médias Empresas Industriais Sergipanas**. UFS / SUDENE / SEBRAE, Sergipe, 1983.

Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OCDE. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica** (P. Garchet, Trad.). FINEP, Brasília – DF, 2005.

PACHECO, P. J. **Óbices à definição e execução de políticas de apoio**. Comércio e Mercado, nov. 1982.

PORTAL SEBRAE: Micro e Pequenas Empresas geram 27% do PIB do Brasil, 2011.<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>> (02/01/2016).

PORTAL SEBRAE: **Entenda as distinções entre microempresa, pequena empresa e MEI**, 2010<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>>. (22/08/2014).

SILVA NÉTO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. **Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p.205-229, jul./set. 2011.

FILHO, A. B. M. de Ouro; OLAVE, M. E. Léon; TEIXEIRA, R. M. **Influência Familiar na Criação de Negócios: Estudo em Confecções de Pequeno Porte em Tobias Barreto, Sergipe**. Revista da Faculdade de Administração e Economia, São Paulo Vol. 6, Nº 2, p. 107-127, 2015.

Martins, J.,**Gerenciando Projetos de Desenvolvimento de software com PMI, RUP, UML, 5 ed.**, Brasport, São Paulo, SP, 2010.

MACEDO, M. H. B.; SALGADO, E. G. **Gerenciamento De Risco Aplicado Ao Desenvolvimento De Software**. Revista Eletrônica Sistemas e Gestão. São Paulo Vol.10, Nº 1, p. 158-170, 2015

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – PMBOK**. 5ª Ed. Saraiva, 2014.

DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. M. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro Base de Preparação para certificação PMP- Project Management Professional. 2ª Ed. – Rio de Janeiro. Qualitemark, 2005.

BOMFIN, D. F.; NUNES, P. C. A.; HASTENREITER, Flávio. **Gerenciamento De Projetos Segundo O Guia PMBOK: Desafios Para Os Gestores**. Revista de Gestão e Ptojetos – GEP. São Paulo Vol3 Nº 3, p. 58 – 87, 2012.