

## A INOVAÇÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO NO SEGMENTO DE RESTAURANTE

THE INNOVATION OF A PROCESS: A STUDY IN THE RESTAURANT BUSINESS

Recebido em 14/04/2013

Aprovado em 20/09/2013

Alisson Kemis de Araújo<sup>1</sup>  
Richard Medeiros de Araújo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Graduado em Administração pela Faculdade Católica Santa Teresinha. Agente Local de Inovação do SEBRAE. Bolsista do CNPQ. E-mail: [alissonkemis@hotmail.com](mailto:alissonkemis@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pelo PPGA/UFRN. Professor do UNIFACEX. Orientador do ALI/RN. E-mail: [richardmaraujo@uol.com.br](mailto:richardmaraujo@uol.com.br)

### RESUMO

O trabalho objetivou analisar as empresas atendidas pelo programa ALI (Agentes Locais de Inovação) na região do Polo Costa-Branca/RN, no que se refere à Inovação, enfocando o contexto dos Processos. A pesquisa se caracteriza como descritiva. Teve como universo os gestores de vinte empresas da área de alimentação, (especificamente restaurantes), os quais foram entrevistados. Dentre os principais resultados, tem-se uma região que demonstrou um perfil iniciante quando se trata de inovação de processos; essa conclusão resulta de uma análise de dados chegando ao grau 1,6 que caracteriza as empresas analisadas como pouco inovadoras. Conclui-se, confirmando a importância da inovação de processos para o empreendedor, quando coerentemente trabalhada, vê-se que a inovação abre portas e com ela a empresa ganha mais flexibilidade, qualidade, diminui tempo de produção e obtém maior eficiência na sua produção otimizando, assim, o tempo e o seu lucro.

### PALAVRAS CHAVE

Inovação de processos. Inovação. Restaurante. Gestão da inovação.

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the companies served by the program ALI (Local Agents of Innovation - 2012) in the region of the Pole Costa-Branca/RN, with regard to innovation, focusing on the context of processes. The research is characterized as descriptive. Had twenty managers as the universe in the food area, (especially restaurants), who were interviewed. Among the main results, we have a region that showed a beginner profile when it comes to the innovation processes, this conclusion results from an analysis of data reaching the 1.6 level that confirms the companies analyzed as little innovative. It's conclude, confirming the importance of the innovation processes to the entrepreneur, when coherently work with, innovation opens doors and with it the company gains more flexibility, quality, reduces the production time and gets higher efficiency in their production thus optimizing time and profit

### KEYWORDS

Innovation Process, Innovation, Restaurant, Innovation management.

## INTRODUÇÃO

Dada a importância da inovação para as Micro e Pequenas Empresas, surge a oportunidade de fazer um estudo sobre o assunto na região do Polo Costa-Branca, que representa um grupo de dezessete cidades situadas ao norte do Rio Grande do Norte - RN e tem em comum uma economia que gira em torno das salineiras e extração de petróleo. Visualizada a oportunidade o presente artigo tem como objetivo compreender a importância da inovação nas MPs enfocando a Dimensão Processos no universo da região citada e discutir como a inovação trabalhada pode se tornar um diferencial competitivo. A partir daí surge a necessidade de aprimorar o conhecimento e se aprofundar a respeito do conceito inovação tanto para conscientizar os leitores sobre o assunto abordado como para compreender a importância de se inovar para as Micro e Pequenas empresas dessa região que demonstra carência quando se fala de inovação. O programa ALI (Agentes Locais de Inovação Sebrae/CNPq) desenvolve um trabalho nessa região, propiciando assim um ambiente favorável para uma pesquisa na área de inovação, essa segundo Schumpeter (1985) apud Isidro Filho e Guimarães (2009, p. 09):

Apresenta a inovação como “novas combinações”, isto é, fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Esse autor afirma que a combinação de recursos disponíveis pode resultar em algo diferente ou apenas modificar a forma como fazê-lo. Nesse sentido, observa-se a predominância de duas ênfases sobre inovação influenciadas por Schumpeter (1985): produto tecnológico e produção tecnológica (Fargerberg, 2005), resultando nos termos inovação de produto e inovação de processo, respectivamente.

Como citado acima pelos autores, inovação é uma estratégia fundamental para o desenvolvimento das empresas onde inovar é símbolo de desenvolvimento e crescimento principalmente no mercado competitivo no qual as empresas têm vivido. Atualmente as empresas têm investido mais e mais em conhecimento e profissionais que tem o perfil inovador como um diferencial, segundo Peres (2008, p. 05):

A globalização está fazendo com que as empresas, sem as proteções oficiais das reservas de mercado tenham que se ajustar à Nova Economia. Precisam adequar seus custos e aumentar a profundidade para serem competitivas. Por isso, muitas empresas já estão pensando em seus funcionários operacionais, administrativos e administradores, não mais como simples “RH”, mas sim, como “Capital Humano”.

A inovação pode ser destacada de diversas formas, seja no produto, marketing, processos, pessoas

ou organizacional. No presente estudo, o assunto abordado será a inovação de processos onde será demonstrada a importância de se inovar nesse setor como uma estratégia para ganhar mercado e conseguir se diferenciar dos concorrentes, segundo Bachman e Associados (2011, p. 99):

Processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor.

A inovação de processos é importante para a empresa que deseja se diferenciar dos concorrentes, pois com ela a empresa ganha mais flexibilidade, qualidade, diminui o tempo de produção e obtém maior eficiência na sua produção, otimizando, assim, o tempo e lucrando mais. Por isso surge a necessidade de explorar a fundo esse tema e demonstrar os benefícios de se desenvolver uma inovação baseada nos processos, Souza (2008, p. 45):

Para todas as atividades, repetitivas ou não, desenvolvemos processos. É importante saber que os processos já existem e é um erro querer que todos estejam identificados. Devemos priorizar apenas aqueles processos que são cruciais para o resultado do produto ou serviço. Inicialmente, nossas preocupações não devem se concentrar nos demais processos, nos quais as atividades não são repetitivas ou a repetição não impacta no resultado (produto ou serviço).

Segundo Souza deve-se dar mais ênfase nas atividades que impactam no resultado final, seja um produto ou serviço, e não perder tempo com processos que não agregam valor ou resultado significativo.

Portanto, esse estudo objetiva investigar como se comporta o Radar da Inovação, especificamente uma análise crítica da Dimensão Processos no universo das empresas do Polo Costa-Branca/RN.

## **DISCUSSÃO TEÓRICA**

### **RADAR DA INOVAÇÃO**

O Radar da Inovação é um instrumento criado por Bachmann e Associados e tem por objetivo medir a maturidade do processo de inovação nas Micro e Pequenas empresas, com base em seus processos, resultado e a importância dada ao conhecimento como ferramenta, que visa à competitividade. O Radar da Inovação é o instrumento utilizado pelos Agentes Locais de Inovação

para medir o nível de maturidade das empresas atendidas pelo programa do SEBRAE/CNPq tendo como objetivo identificar as principais necessidades das empresas com relação à inovação e através de um plano de ação elaborado com propostas inovadoras para tornar essas empresas mais inovadoras.

O radar dispõe de uma análise que passa por treze dimensões (oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora) da empresa analisando o grau de inovação em cada setor e classificando as empresas em pouco ou nada inovadoras, inovadoras ocasionais e inovadoras sistêmicas (BACHMANN e Associados, 2011, p. 23).

A determinação do Radar da Inovação se sustenta em três pilares:

- Dimensões da inovação (o que avaliar): são as 13 (treze) dimensões citadas acima e demonstradas no quadro 01;
- Escala usada (como medir): São 3 (três) graus: pouco ou nada inovador, inovador ocasional e inovador sistemático; e
- Período (período de tempo a considerar): os últimos 3 (três) anos.

O resultado da mensuração da maturidade da Gestão do Processo de Inovação é fruto de uma média ponderada do grau assinalado para cada item avaliado de cada dimensão.

Abaixo, o Quadro 01 demonstra as treze dimensões e o que é avaliado nesse processo de mensuração.

Quadro 01 – 13 Dimensões e itens avaliados no processo de inovação.

DIMENSÃO	QUE ITENS SÃO AVALIADOS
Oferta	A Oferta se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	Refere-se à habilidade da empresa de usar um mesmo conjunto de componentes comuns, métodos de montagens ou tecnologias para um maior número de produtos.
Marca	Usar a Marca (conjunto de símbolos, palavras ou formatos pelas quais a empresa transmite sua imagem ou promessa aos clientes) para alavancar outras oportunidades de negócios.
Clientes	Os métodos de inovação centrados no cliente consideram a busca da identificação dos clientes e compreensão de suas necessidades e expectativas, assim como a ação da empresa em face destas.
Soluções	São ofertas que demonstram preocupação com o cliente e contribuem para estabelecer boa vontade e simpatia, ou ampliar a

	lucratividade.
Relacionamento	Leva em conta tudo o que o CLIENTE vê, ouve ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos, indicando um “caráter emocional”.
Agregação de Valor	Considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado (formas de captar valor).
Processos	Pressupõe o reprojeto dos processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta menor.
Organização	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores.
Cadeia de Fornecimento	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega, envolvendo, portanto, aspectos logísticos do negócio.
Presença (Praça)	Avalia 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.
Rede	Cobre aspectos relacionados à rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes. Amplia o valor das ofertas da empresa, agregando valor logístico.
Ambiência Inovadora	Avalia a importância que a empresa dá à inovação através de relacionamentos com fontes de conhecimento externas à organização e à experimentação de ideias inovadoras.

Fonte: Elaborado a partir de Bachmann e Associados(2011).

O Quadro 01 demonstra todas as dimensões analisadas pelo Radar da Inovação e os itens avaliados no processo de mensuração. O artigo enfatiza a importância da inovação de processos como diferencial competitivo, segundo o instrumento Radar da Inovação desenvolvido por Bachmann e Associados (2011, p. 73) “processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas a empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto dos processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor”.

Como citado acima, os processos são internos à empresa e isso significa que essa deve ter o controle sobre cada fase que compõe cada processo, por isso surge importância de inovar nessa área para obter maior eficiência, qualidade e lucratividade.

## A INOVAÇÃO DE PROCESSOS E A SUA IMPORTÂNCIA NA EMPRESA

A inovação é um instrumento poderoso que, utilizado estrategicamente, abre caminhos em mercados e torna a empresa mais competitiva. Para Pierry(2001, p. 23):

No cenário competitivo atual, é importante desenvolver produtos e prestar serviços com qualidade, sem retrabalho e de maneira inovadora. Ou seja, é fundamental aliar método, ferramentas de qualidade, criatividade e inovação para se diferenciar no mercado. Grande parte das empresas já passaram pela fase da motivação e da garantia da qualidade, onde as certificações e a padronização dos processos auxiliaram na gestão das organizações. Hoje, além dessas necessidades, o alto desempenho e a inovação são os diferenciais competitivos.

Analisando o conceito acima, pode-se dizer que a inovação é uma ferramenta capaz de diminuir tempo, recurso, matéria-prima, insumos e mão de obra agregando valor aos produtos e tornando, assim, a empresa mais competitiva, comparada ao concorrente. Tudo citado anteriormente está interligado à gestão de processos e essa segundo Balzani(2009, p. 30) “é uma sequência de atividades que recebe entradas, agrega-lhes valor e as transforma em resultados. Têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados”.

Portanto, a inovação de processos é uma sequência de atividades que tem por objetivo gerar resultados através dos processos do dia a dia das empresas.

A inovação deve ser levada em consideração como um conjunto interligado de desenvolvimento de procedimentos, ferramentas, tecnologias e dispositivos, tudo na medida exata para alcançar os fins traçados.

Para o Manual de Oslo (2007, p. 30):

A inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva (ou simplesmente a manutenção da competitividade) por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos (por exemplo, aumentando a qualidade dos produtos, oferecendo novos produtos ou conquistando novos mercados ou grupos de consumidores), ou de sua curva de custos (por exemplo, reduzindo custos unitários de produção, compras, distribuição ou transação), ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa (por exemplo, aumentando sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos).

Independente do negócio ou do segmento, muitas empresas crescem mais e mais a cada dia demonstrando um potencial muito grande de acordo com o negócio que atuam, e para controlar esse crescimento é necessário planejamento para estabelecer um alicerce concreto rumo ao cenário que a empresa almeja no futuro. Para que esses objetivos sejam alcançados é necessário que a empresa tenha seus processos bem estruturados e competências bem desenhadas referentes ao processo de inovação no ambiente interno da empresa. Ainda segundo o Manual de Oslo (2007, p. 20):

Inovação de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes.

O manual retrata a importância da adoção de novas formas de fazer um produto ou entregar uma encomenda, tendo sempre como objetivo o melhoramento continuativo dos processos, sejam internos ou não à empresa.

### **A Importância das pessoas na inovação de processos**

Quando a empresa planeja desenvolver uma cultura de inovação de processos, surge a necessidade de conscientizar os colaboradores, que são o caminho para que a cultura seja implantada com sucesso na empresa.

A partir do momento que existe a intenção de implantar uma cultura de inovação de processos, existe a necessidade de conscientizar os colaboradores sobre a importância das mudanças que ocorrerão com o processo de inovação, e isso pode ser feito através de treinamentos e capacitações para aqueles que vão lidar diretamente com o processo de inovação na empresa.

Com a inovação surgirão tarefas e responsabilidades para os colaboradores e com essas vem o treinamento direcionado para cada processo produtivo da empresa, portanto, esse é o momento de a empresa delegar à pessoa certa a tarefa correta para determinar o direcionamento correto para cada colaborador, afirmando a discussão Sousa e Carvalho (2012, p. 306) falam que:

Cabe observar que o sucesso da implementação da inovação de processos está intimamente ligado à estratégia empresarial e as diretrizes estabelecidas pela organização. Para obter diferencial competitivo, é necessário que todos estejam comprometidos com as atividades, com o desempenho e com o resultado esperado na implementação desta técnica, para atingir os objetivos almejados pela organização.

Para estabelecer o rumo correto das responsabilidades devem ser elaboradas rotinas padronizadas e documentadas detalhadamente assegurando cada função de todos os colaboradores da equipe e cada procedimento detalhado de cada processo produtivo da empresa.

As empresas estão investindo em processos formais que estimulem a geração de ideias tendo como objetivo criar um cenário propício à inovação, e para que isso aconteça estão reconhecendo os funcionários que surgem com novas propostas e trabalham para torná-las concretas dentro do cenário da empresa. Diante do exposto, vê-se que, com a criação de uma cultura de compartilhamento de informações, a empresa torna-se mais competitiva e inovadora frente aos concorrentes.

## A GESTÃO DA INOVAÇÃO DE PROCESSOS

Para adentrar ainda mais o assunto sobre a inovação de processos, seguem alguns pontos que segundo o Manual de Oslo (2007, p. 67) não se caracterizam como inovações de processos:

A compra de equipamentos idênticos aos já instalados ou pequenas extensões e atualizações em equipamentos ou softwares existentes não são inovação de processo. Novos equipamentos ou extensões devem ser novidade para a empresa e envolver uma melhoria significativa em suas especificações.

Mais alguns pontos que não se caracterizam como inovação de processo:

A mudança de preço de um produto ou da produtividade de um processo resultante exclusivamente de alterações no preço dos fatores de produção não é uma inovação. Por exemplo, não ocorre uma inovação quando um mesmo modelo de computador é produzido e vendido por um preço menor simplesmente porque reduziu o preço dos chips do computador (Ibid., 2007, p. 67).

Partindo dos conceitos citados acima, passa a existir a importância de esclarecer no presente estudo o conceito da inovação de processo e a sua importância como um diferencial competitivo nas empresas.

A inovação de processos leva a empresa a estruturar suas atividades para que o gestor não precise monitorar simples atividades, concentrando seus esforços em outras áreas, dentre elas o planejamento e desenvolvimento. Segundo Balzani (2008, p. 20):

Gestão de Processos é um conjunto de metodologias e ferramentas que objetivam avaliar, aperfeiçoar e monitorar os processos empresariais, visando a sua integração, melhoria contínua e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia de custos e a satisfação dos seus clientes.



O autor retrata justamente a importância da gestão de processos e os seus benefícios visando sempre trabalhar com eficiência e eficácia.

A gestão de inovação em processos simplifica as atividades da empresa e com isso surge a necessidade desse repasse das responsabilidades e tarefas fazendo com que tarefas, antes complexas para empresa passem a ser mais simples, tudo isso torna a empresa mais independente não precisando assim, o dono intervir sempre em seus processos. Ainda segundo Balzani (2008, p. 23):

O processo não é composto somente das atividades; quando identificamos um processo é fundamental que tenhamos o controle também de medidas e tempos, observando sempre se eles são ou não fundamentais para que se atinja o resultado esperado.

O empresário deve atuar estrategicamente visando sempre melhorias em seus processos, que realmente agreguem algum valor ao produto ou serviço buscando sempre trabalhar com mais eficiência e eficácia; para que esse consiga enxergar novas formas de fazer melhor, mais rápido e mais barato, ele necessita olhar sua empresa com um olhar diferente daquele da rotina diária, o empresário deve ter um olhar sistemático para conseguir enxergar tudo que ocorre no cenário interno e externo da empresa, e é nesse momento que surgem as oportunidades de novos produtos, mercados ou até mesmo de solucionar uma fraqueza que antes não era notada na empresa. A citação acima retrata a questão do controle do tempo que deve ser um aliado do empresário para atingir os resultados esperados.

Experimentar o novo pode ser arriscado e isso é algo que um empresário não pode temer ao decidir implantar uma cultura inovadora na empresa, esse convívio com novas experiências, resultados, propostas, produtos, formas de fazer serão atividades do cotidiano de uma empresa que almeja implantar um ambiente favorável à inovação, à informação e à comunicação deverão ser tratadas como aliados na empreitada rumo à inovação e à mudança; para isso, surge a necessidade de um líder que esteja à frente das informações que virão junto com as ideias e mudanças, a citação abaixo expressa bem a discussão levantada a respeito de implantar uma cultura inovadora na empresa.

Inovar é apostar em algo novo, ou seja, existe a possibilidade do resultado ser obtido ou não. Sendo assim, as empresas precisam estar preparadas para ambas as situações. Caso o objetivo seja alcançado, é importante que o fato, o criador da proposta e todos os envolvidos ganhem destaque, seja ele financeiro ou não. Assim, outros colaboradores irão se motivar a fazer igual (OLIVEIRA, 2012,p. 07).

O posicionamento de uma empresa pode ser elevado em relação aos concorrentes quando os processos são trabalhados da forma adequada, mas para isso deve existir planejamento e disciplina para que a inovação de processos seja um sucesso.

## **METODOLOGIA**

Este artigo tem como objetivo compreender a inovação no contexto das micro e pequenas empresas enfocando a Dimensão Processos no universo das empresas situadas no Polo Costa-Branca/RN e discutir como a inovação trabalhada na empresa pode se tornar um diferencial competitivo. O trabalho enfoca principalmente a inovação nos processos independente do setor, administrativo, produtivo, financeiro etc.

Essa pesquisa se caracteriza como descritiva, pois descreveu as características inerentes ao contexto da inovação no segmento de restaurantes. Com relação aos métodos empregados, de início foram coletados dados secundários através de fontes como sites da internet, artigos publicados em site da área, livros, para obter informações sobre a área pesquisada, ou seja, foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

Ainda na caracterização, pode-se afirmar que a pesquisa é de campo, pois, para Bressan (2010, p. 16):

O método pesquisa de campo, como todos os métodos de pesquisa, é mais apropriado para algumas situações do que para outras em pesquisa em Administração. Ao se decidir pelo uso deste método de pesquisa, um investigador deve ter em mente os perigos e as críticas que são normalmente feitas ao método em questão e deve tomar as precauções e cuidados necessários para evitá-los ou minimizar as suas consequências.

Finalizada a coleta de informações e dados do instrumento Radar da Inovação, foi realizada uma pesquisa quantitativa onde foi utilizado um questionário dividido em dois blocos (I - perfil da organização) onde contém perguntas sobre o número de funcionários, porte da empresa, tempo de existência e bloco (II - Processos), nesse segundo bloco foram realizadas perguntas quanto à dimensão estudada com o objetivo de conhecer melhor as empresas. O questionário contém treze perguntas que tem como objetivo colher dados primários sobre a inovação de processos.

Richardson (1999, p. 70) apud Maury; Ilse (2007, p. 92) afirmam que a abordagem quantitativa:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

A utilização da pesquisa quantitativa enriquece o trabalho porque ela tem como objetivo fazer um levantamento do comportamento dos empresários com respeito ao assunto inovação de processos, evidenciando uma amostra que a pesquisa proporcionará ao término do trabalho.

Diferente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento (MAURY; ILSE, 2007, p. 92).

A pesquisa visa identificar através do questionário a maturidade das empresas com relação à inovação de processos. Esta foi desenvolvida no período de 10 a 15 de novembro de 2012, onde teve como universo os gestores das empresas dos meios turísticos totalizando uma amostra de 20 empresas da área de alimentos (especificamente os restaurantes) na região do Polo Costa-Branca.

Finalizada esta fase da pesquisa, chega o momento de fazer a tabulação e análise dos dados, para Albuquerque (2011) a tabulação de uma pesquisa tradicional consiste em organizar os dados de forma matricial para obter respostas simplificadas e generaliza as informações a partir das entrevistas efetuadas.

Análise segundo Pesce e Ignácia (2009) consiste em trabalhar o material coletado, buscando tendências, padrões, relações e inferências. A busca de abstração está presente em todas as etapas da pesquisa, mas é mais sistemática após o encerramento da coleta de dados.

Assim, neste *paper* os dados foram trabalhados por meio da estatística descritiva, onde se buscou evidenciar por meio de porcentagens e números como as empresas do segmento de restaurantes se comportam quando se evidencia a inovação em processos.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A análise incide em trabalhar o material recolhido, buscando tendências, padrões e relações. Esta etapa se encontra presente em toda a pesquisa, mas torna-se mais frequente após o encerramento da coleta de dados.

O método utilizado para apresentar os resultados no presente trabalho será a análise estatística descritiva através da porcentagem, esses dados serão demonstrados por meio de gráficos e tabelas traçando assim o perfil das empresas estudadas.

A análise está dividida em duas subseções. A primeira apresenta o perfil das organizações investigadas, descrevendo o Radar da Inovação. No segundo momento é feita a avaliação da Dimensão Processos no contexto dos Restaurantes pesquisados.

### **OS RESTAURANTES E O RADAR DA INOVAÇÃO**

Com relação ao perfil dos empresários analisados constatou-se uma maioria feminina, chegando à marca de 65% de empresárias contra 35% do sexo oposto.

O nível de escolaridade foi identificado como: 25% possui graduação, 60% ensino médio e 15% ensino fundamental. Todas as empresas possuem um faturamento acima de R\$ 360.000,00, caracterizando-se como ME (Micro Empresa). Com relação aos colaboradores, 80% das empresas têm até 10 funcionários e 20% têm acima de 11.

O Radar torna-se nessa pesquisa um instrumento essencial para mensurar esses graus e auxiliar, com números precisos, a traçar o perfil inovador dos restaurantes do Polo Costa-Branca, onde observa-se que as empresas ali situadas estão carentes no que diz respeito à inovação.

Segue a análise dos dados no Quadro 02 onde consta o perfil, as médias individuais e gerais que identifica o grau de maturidade das empresas com relação à inovação. Esse grau é o resultado da aplicação do Radar da Inovação citado anteriormente nesse trabalho, para Bachmann e Associados (2011, p. 63) “o grau de maturidade é uma medida dos processos de inovação nas Micro e pequenas empresas, com base em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como

ferramenta, que visa à competitividade”.

O grau demonstra o perfil inovador do empresário para cada dimensão, como pode ser visto no Quadro 02 existem treze dimensões que são analisadas pelo Radar.

Quadro 02 – Todas as dimensões e suas médias das 20 empresas analisadas.

Restaurantes	Oferta	Plataforma	Marca	Clientes	Soluções	Relacionamento	Agregação de valor	Processos	Organização	Cadeia de Fornecimento	Presença	Rede	Ambiência Inovadora	Média
R 1	2,0	2,0	3,0	1,7	1,0	3,0	1,0	1,0	1,5	3,0	1,0	1,0	1,5	1,9
R2	3,0	1,0	3,0	2,3	2,0	2,0	1,0	1,7	1,5	3,0	1,0	1,0	1,0	1,9
R3	1,0	1,0	1,0	1,7	1,0	1,0	1,0	1,3	1,5	3,0	1,0	1,0	1,5	1,4
R 4	2,5	1,0	4,0	2,3	1,0	1,0	1,0	1,3	1,5	3,0	1,0	1,0	1,0	1,7
R 5	2,5	1,0	4,0	1,7	2,0	1,0	1,0	3,0	2,5	1,0	2,0	1,0	1,5	2,0
R 6	3,5	4,0	3,0	2,3	3,0	2,0	2,0	1,7	2,0	3,0	1,0	1,0	1,5	2,4
R 7	3,0	1,0	1,0	2,3	1,0	2,0	1,0	1,0	2,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,5
R 8	3,0	1,0	4,0	3,0	2,0	1,0	2,0	1,3	3,0	3,0	2,0	1,0	1,3	2,2
R 9	3,0	3,0	3,0	3,7	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	3,0	1,0	3,0	1,3	2,3
R 10	2,5	1,0	1,0	3,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,5	1,0	1,0	3,0	1,8	1,9
R 11	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,7	2,5	1,0	1,0	1,0	1,5	1,9
R 12	3,0	3,0	3,0	1,7	3,0	2,0	3,0	1,7	3,0	3,0	1,0	1,0	1,3	2,4
R 13	2,0	3,0	3,0	1,7	3,0	2,0	2,0	1,3	2,5	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0
R 14	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,5	1,0	2,0	1,0	1,0	1,7
R 15	3,5	3,0	4,0	3,0	3,0	2,0	1,0	1,7	2,5	1,0	2,0	1,0	1,0	2,3
R 16	2,5	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	1,7	3,0	3,0	2,0	1,0	1,3	2,5
R 17	1,5	1,0	1,0	3,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,5
R 18	2,0	4,0	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,7	2,5	1,0	2,0	1,0	1,3	2,3
R 19	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	1,7	2,5	5,0	2,0	1,0	1,0	2,4
R 20	4,0	3,0	2,0	2,3	2,0	2,0	1,0	1,3	2,5	1,0	2,0	1,0	1,3	2,1
<b>Média Geral</b>	2,6	2,1	2,6	2,4	2,0	1,8	1,6	1,6	2,3	2,1	1,5	1,2	1,3	2,0

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Analisado o Quadro02, nota-se que a média geral aritmética que é o grau de inovação das empresas estudadas compondo uma amostra de vinte estabelecimentos resultou no grau 2,0, onde existe uma escala para as medidas objetivas na determinação do Radar da Inovação dividida em três níveis, a fim de identificar as empresas pouco inovadoras (grau 1), inovadoras ocasionais (grau 3) e

inovadoras sistêmicas (grau 5). Observando ainda os mesmos dados pode-se notar uma familiaridade entre todas as empresas que consiste em uma variação entre algumas dimensões de cada empresa, analisando os restaurantes 2,3 e 4 e as Dimensões plataforma e cadeia de fornecimento nota-se claramente no Quadro 03 que essas empresas são pouco inovadoras na primeira dimensão e inovadoras ocasionais na segunda.

Quadro 03 –Comparação das dimensões plataforma e cadeia de fornecimento.

<b>Restaurantes</b>	<b>Plataforma</b>	<b>Cadeia de Fornecimento</b>
Restaurante 2	1,0	3,0
Restaurante 3	1,0	3,0
Restaurante 4	1,0	3,0

Fonte: Elaboração própria, 2012.

A partir dos dados demonstrados nos Quadros 02 e 03 pode-se traçar o perfil das empresas e dizer que ambas compartilham do mesmo problema citado e demonstrado há pouco com relação à distância entre algumas dimensões. Essa distancia é caracterizada quando o empresário tem tendência a priorizar mais uma dimensão do que outra tornando assim a empresa forte em uma determinada área como marca e vulnerável em outra como clientes, como podemos ver no quadro 02, empresa R1, o Radar da Inovação identifica que essa empresa tem como escore na dimensão marca o valor 3,0 e na dimensão clientes o grau 1,7, nesse caso o empresário pode estar investindo forte em marca para divulgar seus produtos ou serviços, porém pode estar perdendo clientes devido a algumas circunstâncias como atendimento, e esse é um fato que pode prejudicar a empresa.

O Radar da Inovação avalia o quanto o ambiente é propício à inovação, afinal, o conceito amplamente aceito é que segundo Bachmann e Associados (2011, p. 68)“uma empresa inovadora é o local onde as pessoas estão capacitadas a resolver problemas e onde a criatividade é parte da cultura organizacional”. Portanto, a determinação do Radar da Inovação não é absoluta, mas uma referência sobre as oportunidades para inovar, existentes na empresa avaliada.

Tomando como base o Quadro 02 onde se encontra todas as médias analisadas pelo Radar na amostra de 20 empresas, nota-se que a dimensão Rede obteve o menor grau (1,2) de todas as dimensões analisadas pelo radar surgindo assim a oportunidade de se fazer um trabalho nessa dimensão a fim de ampliar o valor das ofertas da empresa e agregar valor logístico para no fim elevar o grau de maturidade dessa dimensão.

Assim como a dimensão Rede, as dimensões Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Presença e Ambiência Inovadora obtiveram Grau igual ou inferior a 1,8. Devido essas dimensões obter um grau inferior à média geral determinante no trabalho que foi um 2,0 (quadro 02), segue abaixo o quadro que ilustra ações que proporcionam a elevação do grau estabelecido para as dimensões citadas.

Quadro- 04 Dimensões e propostas de ação para elevar o nível de maturidade.

<b>Dimensões</b>	<b>Propostas de Ação</b>
Relacionamento	Tratamento individualizado, cafezinho (gratuito), sala de espera, usar as mídias sociais para se relacionar com os clientes etc.
Agregação de Valor	Oferecer espaço físico para propaganda, ‘vender’ oportunidades de interação com seus clientes e parceiros, exemplo, mailing, espaço publicitário, quiosque de terceiros dentro do estabelecimento.
Processos	Implantar práticas e ferramentas de otimização do sistema de gestão, exemplo: BSC, 5s, Missão e Visão, Segmentação de consumidores, Planejamento estratégico, alterar a destinação de resíduos, etc.
Presença	Criação ou adoção de pontos de venda ou canais de distribuição diferentes dos usados anteriormente, como quiosques, representantes para a venda de seus produtos.
Ambiência Inovadora	Uso de consultorias ou apoio de entidades como o Sebrae, disposição e esforço, formal ou informal, da empresa para colher sugestões dos colaboradores e desenvolver novos produtos ou processos.

Fonte: Elaborado a partir de Bachmann e Associados(2011).

O Quadro 04 demonstra as dimensões do Radar que necessita ser feito um trabalho mais aprofundado a fim de elevar o Grau estabelecido na pesquisa em cada dimensão demonstrada.

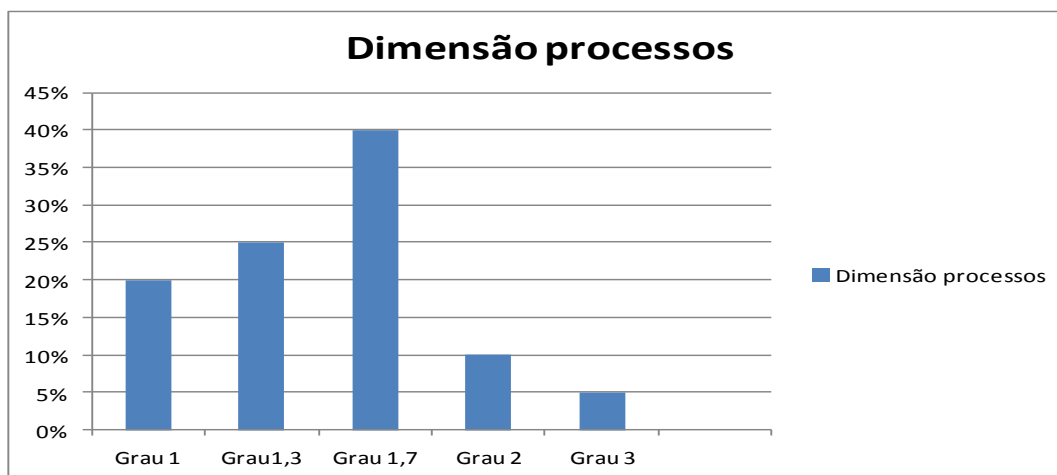
As demais dimensões Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Organização e Cadeia de Fornecimento obtiveram no Radar um escore acima de 2,0 evidenciando-as assim como as dimensões mais trabalhadas pelos empresários estudados nesse *paper*.

As dimensões devem ser tratadas com uma visão sistêmica para que no final gere os resultados esperados que no âmbito empresarial é o lucro, porém, pelo que foi observado aqui, isso não é uma realidade nas empresas analisadas.

### DIMENSÃO PROCESSOS

De acordo com o Gráfico 01 a seguir, tendo como fonte de pesquisa os dados do Radar da Inovação, pode-se dizer que as empresas analisadas estão em fase iniciante quando se trata de inovação de processos, o Gráfico 01 demonstra os graus da dimensão discutida.

Gráfico 01 – Porcentagem e grau das empresas estudadas na dimensão processo.

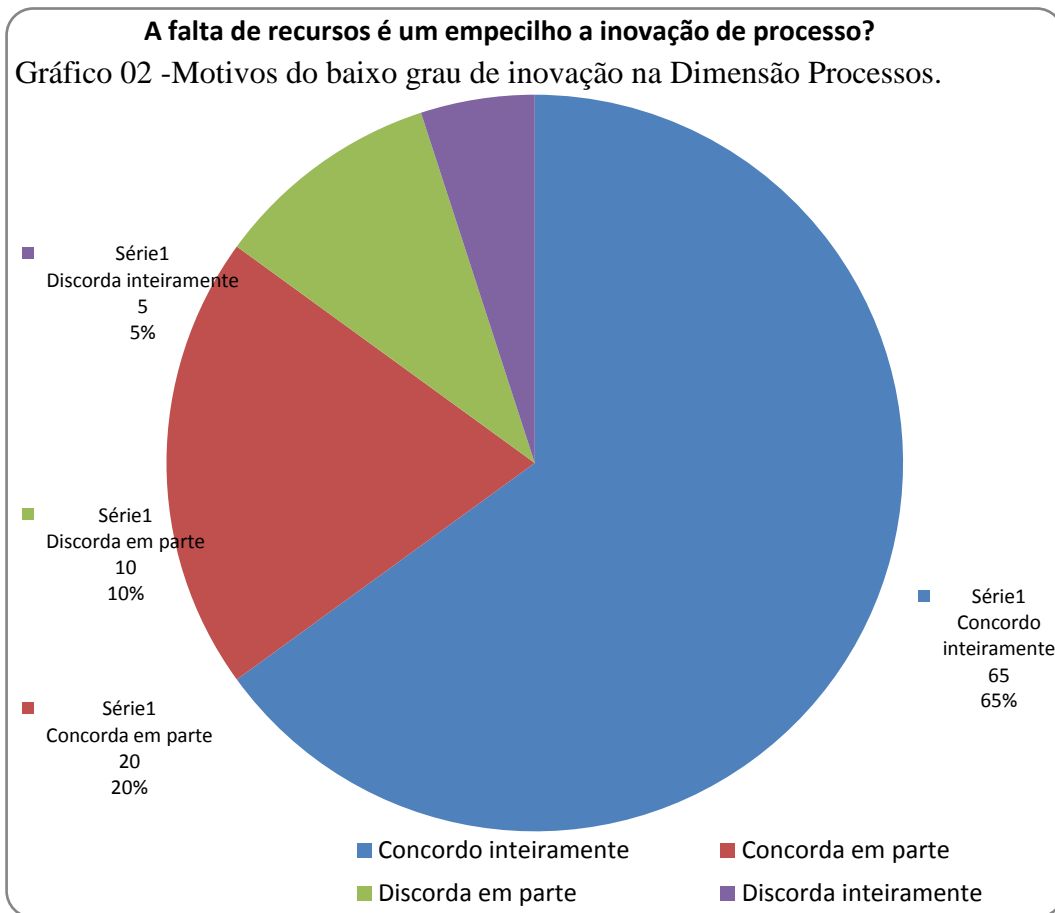


Fonte: Elaboração própria, 2012.

Observando o Gráfico, percebe-se que apenas 05% das empresas estudadas alcançaram o grau que identifica a empresa como sendo inovadora ocasional (Grau que varia de 01 a 05), 10% atingiram o grau 2,0, 40% o grau 1,7, 25% o grau 1,3 e 20% permaneceram no grau 1,0 totalizando assim 85% do universo pesquisado não conseguiu chegar à média geral estipulada no quadro 02 que foi um 2,0.

Observando ainda a coluna do Quadro 02, que demonstra a dimensão processos nota-se que essa ficou abaixo da média geral 2,0 e devido a isso foi aplicado o segundo instrumento de coleta de dados para averiguar o motivo dessa média numa dimensão que é importante no dia-a-dia de uma empresa. De acordo com o Gráfico 02 a seguir pode se visualizar um dos motivos referentes ao grau 1,6 na Dimensão Processos (do Radar da Inovação) analisada no referente trabalho.





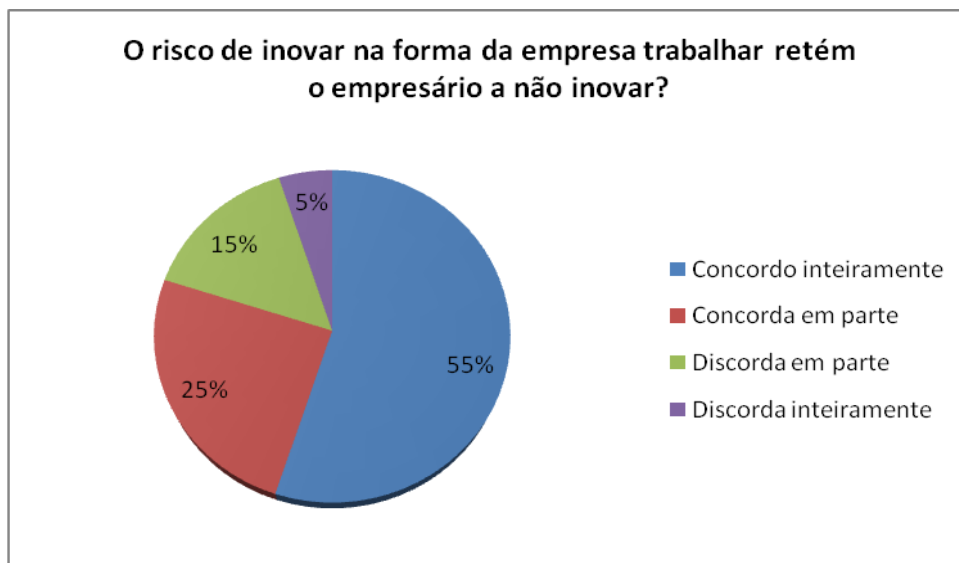
Fonte: Elaboração própria, 2012.

O Gráfico 02 demonstra em sua maioria um fator observado durante a pesquisa que é a retenção dos empresários quando o assunto é investimento, seja para adquirir alguma máquina ou modificar algum processo, esse assunto sempre é tratado como uma barreira à inovação de processos.

Outro aspecto que se evidencia como barreira à inovação de processos é o risco de se inovar, como pode ser visualizado no Gráfico 03, o qual demonstra que os empresários não têm a cultura de correr risco, seja calculado ou não, como Oliveira (2012, p. 24) cita:

Inovar é apostar em algo novo, ou seja, existe a possibilidade do resultado ser obtido ou não. Sendo assim, as empresas precisam estar preparadas para ambas as situações. Caso o objetivo seja alcançado, é importante que o fato, o criador da proposta e os todos os envolvidos ganhem destaque, seja ele financeiro ou não. Assim, outros colaboradores irão se motivar a fazer igual.

Gráfico 03 - O risco de inovar como elemento dificultador.



Fonte: Elaboração própria, 2012.

Analisados os Gráficos demonstrados até o momento, nota-se que as empresas não dispõem de um perfil inovador quando se trata de processos, isso se faz principalmente, devido ao fato de as empresas não investirem em Pesquisa e Desenvolvimento, visto que 100% das empresas entrevistadas não investem em P&D, essas sabem da necessidade e a importância, mas mesmo assim não investem. Principalmente P&D que é de suma importância para qualquer empresa que almeje diferenciar-se dos concorrentes. Como citado anteriormente, para o Manual de Oslo (2007,p. 30), “a inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva”.Esse é o objetivo da inovação, tornar a empresa competitiva no mercado, seja através de medidas internas ou externas.

No que diz respeito à estratégia mais adequada sobre como e quando inovar é algo que precisa ser aprimorado nas empresas do setor de restaurantes do Polo Costa-Branca.

Analisando os resultados desse estudo, a análise teve como objetivo identificar o grau de inovação dos restaurantes analisados e demonstrar quais os empecilhos à inovação e os pontos de melhoria embasando-se na opinião de renomados autores estudiosos do assunto discutido.

Todo o processo de inovação caracteriza-se como um caminho de aprendizado onde cada empresa deve refletir sobre todas as etapas do processo, revisando cada ação, ferramentas e registrando cada lição apreendida, pois só assim consegue implantar uma cultura inovadora na empresa, através de muito esforço, dedicação, disciplina, criatividade e paciência.

## CONCLUSÕES

Finalizando o trabalho, observa-se que há uma maioria considerável, com relação ao perfil empresarial das empresas estudadas, sendo em sua maior parte gestoras totalizando 65% do sexo feminino e 35% por empresários homens. Observou-se que 100% das empresas analisadas no Quadro 02 não atingiram a média que caracteriza a empresa como inovadora ocasional que é um 3,0 caracterizando assim, as empresas como pouco inovadora. Nota-se também na mesma tabela dados interessantes que demonstram uma variação considerável entre algumas dimensões de cada empresa onde não existe uma proximidade de médias entre cada dimensão tornando assim as empresas fortes em alguns aspectos e vulneráveis em outros.

A partir dos resultados obtidos, pode-se dizer que as empresas analisadas têm consciência da importância de inovar e de seus benefícios, porém, quando perguntadas sobre os riscos e os custos, os empresários colocam essas variáveis como empecilhos a inovar, portanto, torna-se claro a inexistência de uma cultura inovadora nessa região. Pode-se também dizer que um fator significativo que impede os empresários de inovar é o planejamento e desenvolvimento, tornando-se claro durante o estudo que o empresariado da região estudada não utiliza dessas ferramentas administrativas para alavancar o seu negócio.

Com relação aos processos, evidencia-se a falta de padrões documentados nas empresas, seja na produção, na forma de trabalhar, atender ou vender, não existe um padrão dos processos principais do negócio, assim como não existe certificações que identifique a empresa como seguidora de um padrão de excelência como ISO (Organização Internacional para Padronização) entre outras.

Concluindo, pode-se dizer através do estudo feito, que as empresas analisadas necessitam aperfeiçoar seus processos de inovação tanto na dimensão discutida como também nas demais analisadas tendo como objetivo elevar o grau de inovação e implantar gradativamente a cultura da

inovação para tornar-se uma empresa cada dia mais competitiva.

Dentre as limitações dessa pesquisa, destaca-se a falta de tempo dos empresários para responder o questionário e a distribuição geográfica onde a pesquisa foi realizada, precisando o pesquisador se deslocar por 4(quatro) cidades para concluir a amostra proposta na pesquisa. Sugere-se que seja realizado um estudo de caso comparado às cidades para ver se há similaridades ou não no processo de inovação.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Fábio. **Pesquisa de satisfação: não basta tabular.** [S.l.: s.n.], 2011. Disponível em: <<http://gecorp.blogspot.com.br/2008/02/pesquisa-de-satisfao-no-basta-tabular.html>>. Acesso em: 30 out. 2012.

BACHMANN/Associados. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas.** Curitiba: [s.n.], 2011. (Material de treinamento).

BALZANI, Haylla Souza. **Gestão de processos.** v. 4. Paraná, (PR): Sebrae, 2008.

\_\_\_\_\_. **Visão prática: conceitos fundamentais em gestão por processos.** [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/visao-pratica-conceitos-fundamentais-em-gestao-por-processos/29427/>>. Aceso em: 29 out. 2012.

BRESSAN, Flávio. **O Método do estudo de caso.** São Paulo: FEA - USP, 2010. Disponível em: <[http://www2.uel.br/pessoal/amanthea/ctu/arquivos/monografias/estudo\\_de\\_caso.htm](http://www2.uel.br/pessoal/amanthea/ctu/arquivos/monografias/estudo_de_caso.htm)>. Acesso em: 30 out. 2012.

ISIDRO FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual.** [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em: <[http://f1.grp.yahoofs.com/v1/sNRmUJlcrhEG8dR1yU5R3A6XEqR8mfyNPUi0zuiQkGt7xT9byGsp3Z4kLaVGKX9gUeKnSinMvQukMZF\\_HDs1gIQmxqa3KmGfJ/Textos%20sobre%20inova%80%A0%A6%E7%E3o/Conhecimento%2C%20Aprendizagem%20e%20Inova%80%A0%A6%E7%E3o.pdf](http://f1.grp.yahoofs.com/v1/sNRmUJlcrhEG8dR1yU5R3A6XEqR8mfyNPUi0zuiQkGt7xT9byGsp3Z4kLaVGKX9gUeKnSinMvQukMZF_HDs1gIQmxqa3KmGfJ/Textos%20sobre%20inova%80%A0%A6%E7%E3o/Conhecimento%2C%20Aprendizagem%20e%20Inova%80%A0%A6%E7%E3o.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2012.

MANUAL de Oslo. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <[www.finep.org.br](http://www.finep.org.br)>. Acesso em: 29 out. 2012.

MAURY, Fabiano; ILSE, Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** [S.l.: s.n.], 2007.

OLIVEIRA, Diego. **Sua empresa está preparada para inovar?.**[S.l.: s.n.], 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/sua-empresa-esta-preparada-para->

[inovar/65696/](#)>. Acesso em: 29 out. 2012.

PERES, Orivaldo Andreazza. **A importância do conhecimento na empresas**. [S.l.: s.n.], 2008. Disponível em: <<http://www.vivencial.com.br/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento-nas-empresas>>. Acesso em: 29 out. 2012.

PESCE, Lucila; IGNÁCIA, Sônia. **Metodologia de pesquisa**. [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/lucilapesce/anlise-de-dados>>. Acesso em: 30 out. 2012.

PIERRY, Luiz Ildebrando. **Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado**. Porto Alegre: [s.n.], 2001. Disponível em: <[http://www.enfato.com.br/artigos\\_det.php?titulo=10](http://www.enfato.com.br/artigos_det.php?titulo=10)> Acesso em: 29 out. 2012.

SOUSA, Laura Teixeira de; CARVALHO, Luciana. **Pequenos negócios, desafios e perspectivas**. 2. ed.[S.l.: s.n.], 2012.

SOUZA, Balzani. **Gestão de processos**. v. 4. Paraná, (PR): Sebrae, 2008.