

LETICIA QUINONEZ CASTANHO

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS:
abordagem aplicada numa Creche Escola
de São Luís, MA - BR**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

2020

LETICIA QUINONEZ CASTANHO

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS:
abordagem aplicada em uma Creche Escola
de São Luís, MA - BR**

**Dissertação
Mestrado em Gestão Empresarial**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:
Adão de Jesus Gonçalves Flores**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

2020

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS:
abordagem aplicada em uma Creche Escola de São Luís, MA - BR**

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Leticia Quinonez Castanho

.....

© Copyright: (Leticia Quinonez Castanho).

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

A Deus.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que nesta longa jornada da minha vida acadêmica, que se concretiza com esta dissertação, sempre esteve me acompanhando, renovando minhas forças e fazendo com que tudo desse certo, mesmo diante das adversidades constantes.

Aos meus pais: Álvaro José Reis Castanho e Júlia Quiñonez da Silva Castanho grandes incentivadores e apoiadores mesmo de longe, estão sempre perto, me aconselhando, me ouvindo, me encorajando e incentivando. A eles que torcem por mim, acima tudo, e são presença indispensáveis na minha vida.

A uma das minhas maiores apoiadoras, minha irmã, Aline Quiñonez da Silva Castanho que em nenhum momento me deixou desistir, que sempre me perguntou como estava o desenvolvimento desse trabalho e acompanhou de perto cada passo, com incentivos, palavras, carinho, amor. Ela fez e faz a diferença em minha vida. Meu irmão Fabrício Quiñonez Castanho que ao lado da minha família me alegra e festeja cada vitória.

Essa família é maravilhosa e sempre está ao meu lado. Agradeço pelo amor, carinho, alegria e felicidade que vivemos diariamente. Grata por acreditarem em mim e me encorajarem a seguir em frente, a todo momento.

Aos meus professores que não mediram esforços para transmitir seus ensinamentos, responder às minhas dúvidas constantes. Em especial ao orientador Adão de Jesus Gonçalves Flores, que mesmo com seus afazeres diários dedicou tempo para me auxiliar e conduzir o trabalho.

À empresa que foi desenvolvido este trabalho, gratidão por sempre estar de portas abertas e se mostrar disposta a desenvolver várias ações que foram propostas.

A minha turma do mestrado, e meus amigos brasileiros e erasmus. Minha estadia em Portugal não teria sido a mesma sem eles ao meu lado. Em especial a incansável amiga Piera Beatriz Beserra que a todo tempo se preocupava para que essa tese fosse levada adiante e me apoiou muito ao longo dessa trajetória e a amiga Polyana Maria Palmeira Sarmiento que me fez companhia durante muitos dos dias que eu estava escrevendo a tese e me fez manter o foco.

Por fim, agradeço imensamente a todos os meus amigos que estiveram presentes, de alguma forma, na minha vida. Eles são elementos fundamentais que contribuem para que a vida se torne mais prazerosa e ajudam a transformar os desafios em alegrias.

RESUMO

A inovação permite as empresas sobressaírem no mercado. Porém, é necessária a gestão da inovação para ser criada uma cultura, que permita com que seja mantido, permanentemente, o valor da empresa e não sucumba frente aos desafios e adversidades. Este trabalho aborda as dificuldades para as pequenas empresas realizarem a gestão da inovação. Dessa forma, o principal objetivo é a demonstração da sua implantação que poderá ser adotada pela empresa de pequeno porte. Esta possibilitará a condução da organização de forma mais apurada e eficaz. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, visando fundamentar as práticas da gestão da inovação e mostrar formas de realizá-la e um estudo de caso a fim de apresentar a gestão da inovação na prática. Os resultados obtidos revelam que a gestão da inovação provoca mudanças relevantes e positivas nas empresas. Assim, conclui-se que ao aplicá-la, as organizações podem destacar-se e antever a mudanças, aproveitando oportunidades, evitando ameaças e protegendo-se de crises.

Palavras chaves: Inovação. Gestão da Inovação. Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Innovation allows enterprises to excel in the market. However, innovation management is necessary to create a culture that allows the value of the company to be permanently maintained and ensures that it does not succumb in the face of challenges and adversities. This paper shows the difficulties for small businesses in managing innovation. Thus, the main objective is the demonstration of its implementation that can be adopted by small businesses. This will make it possible to conduct the organization more accurately and effectively. A bibliographical research was carried out in order to substantiate the practices of innovation management and to indicate ways of carrying it out. Afterwards, it was introduced a case study in order to present innovation management in practice. The results obtained reveals that innovation management causes relevant and positive changes in enterprises. Thus, it is concluded that by applying it, organizations can stand out and anticipate changes, taking advantage of opportunities, avoiding threats and protecting themselves from the crisis.

Keywords: Innovation. Innovation Management. Small Businesses.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABELAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
Capítulo 1. INTRODUÇÃO.....	13
Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1 Planear para inovar	15
2.1.1 Fases do Planeamento Estratégico	16
2.2 Gestão da inovação e suas aplicações nas pequenas empresas.....	20
2.2.1 Inovação de produtos/serviços.....	21
2.2.2 Inovação de processo.....	21
2.2.3 Inovação de marketing.....	22
2.2.4 Inovação organizacional.....	23
2.2.4.1 <i>Clima organizacional</i>	23
2.2.4.2 <i>Avaliação da performance dos colaboradores</i>	24
2.2.5 Cultura da inovação.....	24
2.3 Inovação e seus modelos.....	25
2.3.1 Modelo dos 8 P's da Inovação.....	26
2.3.2 Modelo das 12 dimensões da inovação.....	27
2.3.3 Modelo de escada de Aprendizagem e Inovação (A&I).....	29
2.3.4 Modelo de gestão da inovação tecnológica.....	31
2.4 O contexto empresarial do Brasil.....	33
2.4.1 Quadro legal das pequenas empresas no Brasil.....	33
2.4.1.1 <i>Microempreendedor Individual</i>	33
2.4.1.2 <i>Empresário Individual</i>	34
2.4.1.3 <i>Empresa Individual de Responsabilidade Limitada</i>	35
2.4.1.4 <i>Sociedade Limitada</i>	35
2.4.2 A importância das pequenas empresas no Brasil.....	36
2.5 Síntese da revisão da literatura.....	37
Capítulo 3. METODOLOGIA.....	39
3.1 A escolha do tipo da pesquisa	39

3.2	A escolha do caso	40
3.2.1	O sistema educacional como contexto do caso	40
3.3	Técnicas de coletas de dados e tratamento de dados	41
Capítulo 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO		43
4.1	Caracterização do caso	43
4.2	Planeamento Estratégico da empresa- diagnóstico inicial	44
4.3	Inovação organizacional e de processos: dimensão interna	49
4.3.1	Plano de capacitação dos colaboradores.....	49
4.3.2	Avaliação do clima organizacional.....	53
4.3.3	Avaliação da performance dos colaboradores	54
4.3.4	Fluxograma de processos.....	56
4.4	Inovação organizacional e de processos: o contributo dos clientes	57
4.4.1	Pesquisa de satisfação dos clientes	57
4.4.1.1	<i>Implementação de melhorias com base na pesquisa de satisfação</i>	59
4.6	Inovação de produtos	62
4.5.1	Solução complementar para o cliente: aulas de futebol.....	62
4.5.2	Solução complementar para o cliente: curso de inglês.....	63
4.5.3	Aulas de robótica com lego	63
4.7	Inovação de Marketing	64
Capítulo 5. CONCLUSÃO		67
5.1	Ilacões do caso para a pequena empresa	67
5.2	Limitações do trabalho	68
REFERÊNCIAS		69
ANEXO		74
ANEXO A- Diagnóstico Radar da Inovação		75
APÊNDICES		82
APÊNDICE 1- Pesquisa de Clima Organizacional Creche Escola		83
APÊNDICE 2- Regras do KPI na Creche Escola		85
APÊNDICE 3- Pesquisa de satisfação cliente – pais e responsáveis		86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	- Análise SWOT.....	17
Figura 2	- Radar da Inovação	27
Figura 3	- Escada de A&I.....	30
Gráfico 1	- Resultado do Radar da Inovação Creche Escola	45
Figura 4	- Fluxograma da matrícula da Creche Escola	56
Figura 5	- Fluxograma do serviço de psicologia da Creche Escola	57
Figura 6	- Mural de avisos.....	60
Figura 7	- Livro e ocorrência.....	60
Figura 8	- Grupo com os pais no whatsapp	61
Figura 9	- Divulgação do Agenda Kids pela Creche Escola	62
Figura 10	- Reforma do Campo de futebol.....	63
Figura 11	- Crianças na aula de robótica com lego	64
Figura 12	- Divulgação no Google com QRCode	65
Figura 13	- Instagram da Creche Escola	65
Figura 14	- Slogan da Creche Escola divulgado nas redes sociais	66

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	- Resultado do Radar da Inovação	45
Tabela 2	- Matriz FOFA da Creche Escola.....	48
Tabela 3	- Plano de capacitação anual dos colaboradores da Creche Escola	50
Tabela 4	- Avaliação KPI da Creche Escola, primeiro mês.....	54
Tabela 5	- Avaliação KPI por semana na Creche Escola, após 6 meses	55

LISTA DE ABREVIATURAS

A&I	Aprendizagem e Inovação
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
DNRC	Departamento Nacional de Registro do Comércio
EI	Empresário Individual
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GIT	Gestão da Inovação Tecnológica
IDT	Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
LC	Lei Complementar
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PENG	Pequenas Empresas Grandes Negócios
PE	Planeamento Estratégico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SS	Segurança Social

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

Inovação é a forma como as empresas se desenvolvem e crescem no mercado. Com um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, inovar tornou-se fundamental para que as empresas se destaquem e galguem sucesso. Ter uma gestão da inovação é indispensável para que a inovação seja relevante para a empresa. (Morais, Brejão, Ferigato e Neto, 2017)

Medase (2020) ratifica que a inovação foi reconhecida como um recurso essencial e significativo para a sobrevivência e o crescimento da empresa. Complementando, Freire (2002) afirma que a inovação permite à empresa construir no presente as bases do seu desenvolvimento futuro. Em sua visão, as iniciativas inovadoras que dão origem aos novos produtos, serviços ou processos sustentam o crescimento da empresa a médio e longo prazo. Esse pensamento fortalece a importância da inovação tanto no presente como no futuro da companhia.

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico- OCDE (2018) as radicais alterações tecnológicas não se refletem necessariamente em melhorias na produtividade e nas taxas de crescimento da produção. Isso se explica, em grande parte, devido a estrutura da empresa não estar preparada para receber as inovações, somente inovar na parte tecnológica não se aplica obrigatoriamente a avanços reais na organização. Por isso a importância da inovação passar por um processo de gestão. (OCDE, 2018)

Segundo Migliori, Massis, Maturo e Paolone (2020) o processo de inovação bem-sucedido requer recursos financeiros e de conhecimento, aceitando um certo grau de risco, decorrente da dificuldade de prever o retorno dos projetos de investimento e da incerteza sobre a aceitação do cliente, mercado e dinâmica competitiva. Nesse sentido, Guertler e Sick (2020) afirmam que, devido às restrições de recursos, **as pequenas empresas apresentam baixo interesse a riscos e pouca motivação para adotar novas abordagens**. Isso resulta em relutância para implementar uma gestão da inovação, apesar dos benefícios particulares para esta. Os autores também abordam a falha na literatura voltada especificamente para inovação em pequenas empresas, consideram muito limitada, devido o maior foco ser dado às grandes organizações.

Diante desse cenário surge a **problemática da investigação**: como é possível as pequenas empresas, perante a tantas atividades e reduzidos recursos, inovarem e terem uma gestão da inovação? De que forma essas empresas podem fazer da inovação um processo constante para não perderem mercado ou não sucumbirem?

Assim, o objetivo geral do trabalho é **apresentar um modelo simples, e aplicável às pequenas empresas, de implantação da cultura da inovação através da gestão**. Tendo ainda como objetivos específicos: demonstrar a associação de planejamento e inovação; descrever o processo de gestão da inovação; definir cultura de inovação; expor os modelos de inovação; apresentar a realidade das pequenas empresas a volta de um estudo de caso.

O tema torna-se relevante, pois visa mostrar a importância da inovação e da sua gestão para que as pequenas empresas consigam sobressair e manter seu valor perante o cliente.

A motivação para a escolha da empresa de estudo, deu-se à percepção da autora, ao ter trabalhado com consultoria em escolas, que há um movimento irreversível destas terem de se adaptar ao novo mundo, no qual as crianças estão cada vez mais conectadas tecnologicamente e o modelo tradicional de ensino já não comporta mais os anseios dessa nova geração. Sendo que, essas mudanças devem se dar desde o princípio da vida escolar, ensino primário. Além disso, a pandemia mostrou que, se as escolas particulares não buscarem inovação, têm grandes chances de quebrar. (Rocha e Leal, 2020)

Capítulo 2. REVISÃO DE LITERATURA

Na revisão da literatura será abordado o Planejamento Estratégico (PE), a Gestão da inovação e os Modelos de inovação que darão fundamentos ao estudo de caso apresentado e a importância das pequenas empresas no Brasil. A justificativa dessa sequência foi perceber que para potencializar a gestão da inovação a empresa deve estar estruturada em suas questões fundamentais. Alves, Galina e Dobelin (2018) afirmam que a inovação não é um simples ato isolado das empresas, pelo contrário, é completamente dependente de várias ações mistas, novas ou alteradas, para que a empresa realmente aumente a competitividade. Assim, inicialmente, abordar-se-á o PE que dará a diretriz para a organização.

2.1 Planear para inovar

Na grande maioria das pequenas empresas as quatro grandes funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle, geralmente, não estão bem definidas. A causa desse problema é desde a sua constituição, muitas não realizarem o planejamento das suas atividades e das suas ações, nem há um estudo de mercado para identificar qual o melhor local para se instalarem. Depois, não se preocupam em saber quais são seus principais concorrentes e quais as vantagens e desvantagens que obtém sobre eles. Assim, não se antevêm as mudanças e não fazem ideia das oportunidades e ameaças que enfrentarão ou estão enfrentando. Nem como podem criar, implementar e gerir inovações internas. (SEBRAE, 2015).

Para que a gestão da inovação dentro de uma organização seja implementada de maneira adequada é necessário que o empresário realize um Planejamento Estratégico estruturado. Assim, é preciso entender o processo para que se consiga desenvolver na empresa uma cultura de inovação. (Migliori et al., 2020)

Sem planejamento não há como definir o norte a se seguir e vislumbrar os resultados que se quer alcançar. A essência do PE é a reflexão sobre a natureza da organização, e a decisão do seu posicionamento no ambiente, como deverá se

desenvolver, direcionar sua força e como deverá gerir as ameaças e aproveitar as oportunidades que lhes forem favoráveis. (Oliveira, 2018)

O PE concebe o aperfeiçoamento dos princípios e das expectativas a longo prazo, redefinindo-os em objetivos específicos a curto prazo, transformando-os em métodos para torná-los realidade. Envolvem, ainda, as discussões das estratégias, metas, programas, previsões mercadológicas, estimativas de vendas, de custos de produtos, etc. (Lapenda, 2012)

Para Maximiano (2017) o Planejamento Estratégico é o processo de desenvolver a estratégia, isto é, o que a organização pretende em relação ao ambiente que ela se insere. Ele afirma: “nesse processo existe a tomada de decisões, que afetam a empresa por longo prazo, especialmente decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.” (Maximiano, 2017, p. 25). O Planejamento Estratégico tem o objetivo de proporcionar bases necessárias para que as organizações sobrevivam e evoluam mesmo dentro de condições mutáveis, que podem ser adversas, em seu contexto de negócios.

Segundo Mendes e Raiser (2019, p. 239) “a empresa possuir um Planejamento Estratégico ajuda a criar seu diferencial competitivo, pois apresenta para a organização todos os seus pontos fortes e fracos como também as oportunidades e ameaças do ambiente externo.” Com isso, a empresa aumentará o nível de conhecimento do mercado e, dessa forma, ela poderá estar sempre à frente na busca da excelência na comercialização de produtos e/ou na prestação de serviços.

Tendo feito essas considerações, será apresentado um passo a passo de como poderá ser realizado o Planejamento Estratégico nas pequenas empresas.

2.1.1 Fases do Planejamento Estratégico

Primeiramente a empresa deve **avaliar a finalidade da organização**. Essa avaliação é feita pelos dirigentes e reflete sobre a estratégia ou caminho que a organização vem seguindo e qual é a finalidade da organização, ou seja, qual é a sua **missão**. (Rizzatti, 2011)

Oliveira (2018, p. 30) define missão como “determinação do motivo central da existência da empresa. [...] Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Representa a razão de ser da empresa.” Esta é fundamental para organizações que estão introduzindo Planejamento Estratégico. As empresas devem ter sua missão bem clara, refletindo sobre quais são as melhores ações que devem ser tomadas. A missão dá as diretrizes das quais os dirigentes e os colaboradores vão seguir.

Depois, **avalia-se o ambiente**, há a conscientização das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão, ou seja, é realizada a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). (Fischmann e Almeida, 2007)

A figura 1, apresenta os quatro pontos e as relações entre eles.

Figura 1: Análise SWOT

ANALISE INTERNA, ANALISE EXTERNA	S <i>(Strengths)</i> Pontos fortes	W <i>(Weaknesses)</i> Pontos fracos
<i>(Opportunities)</i> Oportunidades	SO Maxi maxi	WO Mini max
T <i>(Threats)</i> Ameaças	ST Maxi mini	WT Mini mini

Fonte: Teixeira (2013)

A figura mostra a intercessão na qual devem ser utilizados os pontos fortes: para conseguir vantagens no aproveitamento das oportunidades (SO) e para evitar as ameaças e transformar em oportunidades (ST). Em relação aos pontos fracos: deve-se desenvolver estratégias para ultrapassá-los e aproveitar as oportunidades (WO) e reduzir ou liquidar o negócio ou realizar acordos estratégicos com outras organizações para conseguir contornar a situação, quando estes estão relacionados a ameaças (WT). (Teixeira, 2013).

Nessa análise, podem ser encontradas soluções quando se identifica problemas, bem como pode aproveitar os pontos positivos utilizando-os para combater os negativos. Porém, para isso, é necessário conhecer a empresa, realizar a análise da situação atual

para poder avaliar os recursos disponíveis internamente, sendo eles: financeiros, humanos e materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado. Desenvolvendo **a estratégia**, que é a terceira etapa do PE. Esta visa traçar o melhor caminho a ser seguido pela empresa. (Oliveira, 2018)

Segundo Fischmann e Almeida (2007, p. 78) é importante que a empresa verifique a sinergia para a escolha da estratégia. A sinergia é definida por eles como “o resultado marginal que conseguimos quando aliamos dois esforços independentes (distintos) que se complementam”. Essa sinergia poderá ser positiva ou negativa, a medida que esses esforços se juntem ou se atrapalhem, respectivamente.

A sinergia também pode ocorrer dentro da empresa. Ao diversificar seu produto ela poderá utilizar o mesmo canal de vendas, ao vender produtos semelhantes, ou complementares. Por exemplo, um vendedor de plano de saúde, passar a também oferecer planos odontológicos, esse seria o caso de sinergia positiva. Caso os produtos não possuam nenhum tipo de relação seria sinergia negativa, pois os vendedores teriam que procurar dois públicos diferentes e ter formas de abordagem também distintas, além de ter que conhecer o novo produto que será vendido. Isso faria perder tempo e eficiência na execução de seu trabalho. Assim, as empresas devem sempre buscar qual a melhor estratégia para que não cometam o erro de impulsionar uma sinergia negativa.

A estratégia da empresa será concluída com a quarta etapa que é **a quantificação dos objetivos** na qual irá se verificar a viabilidade do que foi proposto na estratégia.

Fischmann e Almeida (2007, p. 96) destacam que “primeiramente deve-se definir o prazo para realização do plano estratégico.” As pequenas empresas devem estabelecer prazos mais curtos, pois sua realidade é muito instável. Esse prazo pode ser chamado de horizonte estratégico, pois define até onde pode-se enxergar com ele.

Um ponto importante são os demonstrativos financeiros, através destes que se sabe qual o produto mais lucrativo e seu nível de contribuição para o negócio, também fornecerá o demonstrativo de lucro e perdas que irá indicar a lucratividade da empresa. O balanço irá indicar o equilíbrio da empresa em relação aos seus ativos e passivos e servirá de base para a montagem do fluxo de caixa. Este irá indicar se os recursos serão suficientes, ou não, para a realização daquilo que foi planejado. Caso não seja, pode-se

pedir empréstimos, porém deverão ser analisados os riscos do endividamento. Encerrado a verificação da consistência dos dados passará para próxima etapa que é a **finalização**. (Almeida, 2010).

Depois de todas as etapas, se elabora um documento resumo, contendo as ideias do Plano Estratégico. Este será divulgado para todos que tem o poder de tomar decisões na empresa. Esse documento é importante para formalizar as ideias e para que as pessoas que não ajudaram na elaboração do Plano tenham conhecimento dele e sigam a estratégia estabelecida. Após formulado, deverá ser divulgado, passando para a próxima etapa: **preparação da organização, integração com o plano tático e acompanhamento**. (Fischmann e Almeida, 2007).

Para que o plano estratégico dê certo, é importante que o empresário mostre empenho, pois, dessa forma, as pessoas irão perceber a importância do que está sendo feito e irão direcionar sua atenção de modo a compreender o que é de fato o Plano. Os dirigentes devem criar uma mentalidade crítica, onde existam constantes questionamentos das práticas administrativas e operacionais. Assim, terá uma maior flexibilidade da empresa e, conseqüentemente, maior capacidade da organização para enfrentar problemas ou descobrir oportunidades. (Maximiano, 2017)

Outro ponto importante na implementação do plano estratégico é que ele esteja em conformidade com o plano tático, o orçamento. No documento registrado do plano estratégico deve estar definido o que será feito e o orçamento definirá como será realizado. A etapa de quantificação dos objetivos ajudará na elaboração do orçamento. É necessário sempre verificar se este está de acordo com a estratégia estabelecida.

Para Fischmann e Almeida (2007) a última etapa de implementação é o **acompanhamento**. Os autores afirmam que, uma forma bem eficaz de o fazer, é com um cronograma das atividades, para que as ideias não sejam perdidas na sua realização, relacionando todas as alterações de estrutura e do sistema administrativo que se fará. Depois, deverá estabelecer as datas limites para cada mudança. Neste acompanhamento os gerentes das atividades deverão estar envolvidos.

Assim, concluem-se as etapas do PE. O empresário deverá ter uma visão holística para impactar positivamente nos resultados da organização, fazendo com que, através do PE, consiga desenvolver uma cultura da inovação estruturada e fácil de manter.

Uma vez entendida as fases do Planejamento Estratégico a empresa terá base para implementá-lo e desenvolver a gestão da inovação.

2.2 Gestão da inovação e suas aplicações nas pequenas empresas

Para se tornar competitiva no mercado é fundamental que a empresa inove. Quando se encontra em momentos turbulentos, como crise econômica, a inovação e sua gestão se torna indispensável.

Para Yang, Li, Jiang e Zhao (2020) a gestão da inovação pode ajudar as empresas a aumentar a eficiência da alocação de recursos, orientando-as para definir direções, tomar decisões e melhorar seus processos de gestão, o que, por sua vez, pode ajudá-las a se destacar em seus sectores. Khosravi, Newton e Rezvani (2019) corroboram com a ideia afirmando que a gestão da inovação contribui para uma vantagem competitiva mais duradoura e difícil de replicar.

Faria e Fonseca (2014) afirmam que a inovação tem sido uma meta de diferentes tipos de organizações, assim, em cada realidade, aspectos devem ser observados a fim de fomentar ou eliminar as barreiras que podem dificultá-la. Stefanovitz e Nagano (2017) ratificam a ideia, considerando que inovação não é um simples evento, mas sim um processo, exige que ela seja gerenciada como tal.

Existem 2 tipos de inovação: radical e incremental. Segundo Schumpeter (1934) citado por OCDE (2018, p. 32-33) “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações ‘incrementais’ preenchem continuamente o processo de mudança”. Essas inovações são passíveis de ocorrer nas pequenas empresas, e em algumas ocorrem, principalmente as ações incrementais, na qual a empresa não precisa, necessariamente, investir grandes recursos, ou forças, só desenvolvem algo já existente.

Freire (2002) enfatiza a importância na melhoria contínua citando que um dos aspectos distintos nas empresas japonesas é: aperfeiçoamento gradual do processo de

fabrico ou dos produtos finais em detrimento da inovação drástica de curto prazo. Esta prática é conhecida no Japão como Kaizen, buscando fazer cada vez melhor, mais rápido e mais barato.

Percebe-se que a inovação não se caracteriza simplesmente por ela em si. É **um processo** e, como tal, precisa ser **gerido** para que se torne contínuo e permanente. A gestão da inovação garante que a inovação seja um processo contínuo que busque o desenvolvimento da empresa.

Segundo a OCDE (2018), a inovação se dá pela implantação de um produto (bem ou serviço), processo, ou uma combinação de ambos, tecnologicamente novo ou significativamente aprimorado. Bem como a abertura de um novo mercado ou de desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos, ou mudanças na organização. A inovação pode ocorrer, também, no marketing da empresa.

A seguir, será abordado cada um desses tipos de inovação.

2.2.1 Inovação de produtos/serviços

Grutzmann, Zambalde e Bermejo (2019) expressam que o desenvolvimento de produtos implica coletar informações e conhecer, de forma sistemática, as necessidades dos consumidores e buscar soluções comerciais para estes. Eles consideram que a inovação de produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que possa ser consumido por um mercado, suprimindo seus desejos.

Nesse sentido, Trierweiller et al. (2017, p.191) afirmam que “as empresas para serem competitivas não basta somente estar atentas às mudanças impostas pelo mercado, mas também oferecer produtos para atender as reais necessidades e anseios de seu público.” Por isso a inovação de produtos é tão importante.

2.2.2 Inovação de processo

Segundo Decesaro, Severo e Girardi (2016) a inovação de processo visa melhorias para o atendimento das demandas dos consumidores.

Yang et al. (2020) acreditam que os cliente são uma importante fonte de conhecimento externo que auxilia na promoção da gestão da inovação e, utilizá-los, permite que as empresas percebam e atendam à demanda do mercado e criem relacionamentos duradouros. Para Trierweiller, Pacheco, Weise, Bornia e Peixe (2017) os consumidores não procuram somente os produtos ou os serviços em si, mas um pacote de benefícios atrelados a eles. As empresas necessitam conhecer e atender seu público-alvo se querem se destacar no mercado.

Migliori et al (2020) enfatiza que a inovação puxada pela demanda requer um baixo nível de gastos com P&D e, portanto, baixa incerteza sobre seu sucesso e retornos futuros, reduzindo a necessidade de recursos financeiros externos. Essas características determinam investimentos de baixo risco em inovação e tendem a reduzir a relutância das pequenas empresas em investir em inovação.

Assim, uma das inovações de processo importante é a implementação **da pesquisa de satisfação dos clientes** que tem baixo custo e tende a ter bons resultados.

2.2.3 Inovação de marketing

A inovação de marketing representa a maneira pela qual as empresas podem desenvolver novas formas de se promoverem para clientes potenciais ou existentes. Gupta, Malhotra, Czintoka e Foroudi (2016) expressam que Tecnologia e Informação facilitam a inovação de marketing em mercados competitivos e que, o sucesso de uma ideia de marketing inovadora, depende de sua capacidade de trabalhar de maneira homogênea e harmoniosa dentro de um ecossistema local.

Yang et al (2020) afirma que as capacidades de marketing refletem a capacidade de uma empresa de gerar e disseminar informações e responder com eficácia às necessidades atuais e potenciais dos clientes.

2.2.4 Inovação organizacional

A inovação organizacional inclui novas ideias para o recrutamento de pessoas, a alocação de recursos e a estruturação de tarefas, autoridade e recompensas. Além disso, a inovação organizacional pode incluir mudanças nas estruturas organizacionais, modificação dos comportamentos e crenças das pessoas e novas regras, papéis e procedimentos. (Alves et al., 2018)

A OCDE (2018) afirma que a inovação organizacional na empresa inclui introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas, implantação de técnicas de gerenciamento avançado e implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas. Segundo esta, a mudança organizacional conta como inovação apenas se houver mudanças mensuráveis nos resultados, tais como aumento de produtividade ou vendas.

Um exemplo de inovação organizacional é a formação de um plano de capacitação dos colaboradores. Este permitirá que os funcionários sejam mais preparados e qualificados para o desempenho de suas atividades.

Outra inovação organizacional é a implantação da pesquisa de clima organizacional. Este dará base para outras inovação que serão descobertas com o resultado da pesquisa.

2.2.4.1 *Clima organizacional*

Bispo (2006) avalia a pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta objetiva e segura, cuja análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

É importante salientar o impacto que a informação tem no apoio à gestão da inovação, bem como na promoção do desenvolvimento empresarial e da competitividade da empresa (Caputo, Mazzoleni, Pelliceli e Muller, 2019).

Outra inovação organizacional é a avaliação da performance dos colaboradores.

2.2.4.2 Avaliação da performance dos colaboradores

Para ser possível quantificar e qualificar os benefícios advindos de uma empresa, é necessário a identificação dos indicadores KPIs (indicadores-chave de desempenho, em português). Tais indicadores poderão ser mapeados ao longo do processo produtivo e poderão fornecer dados medidos em situações e tempos diferentes. Isso permitirá que a análise dos benefícios da integração das atividades possa ser quantificada, numericamente, de forma a subsidiar as tomadas de decisões quanto aos investimentos necessários, através de conveniente análise do retorno do investimento confrontado com o esperado aumento de eficiência. (Nader, Tomi e Passos, 2012).

A gestão da inovação irá fazer com que as empresas tornem, os diferentes tipos de inovação citados acima, um processo contínuo. Uma vez que a empresa tenha uma gestão de inovação estruturada a cultura da inovação é instalada.

2.2.5 Cultura de inovação

Possuir uma cultura de inovação faz a empresa ter vantagens competitivas por estar sempre buscando novas alternativas para se sobressair ao mercado. Nesse sentido, Çakar e Erturk (2010, p. 327) afirmam que “a inovação é uma das mais importantes dinâmicas que permite pequenas e médias empresas alcançarem um alto nível de competitividade tanto no mercado nacional quanto no internacional”.

Seguindo essa linha de raciocínio Schumpeter (1985) afirma:

“Quando se olha a economia com uma visão estática e se vê uma única empresa no mercado, se associam os lucros extraordinários que possa estar obtendo ao exercício do poder monopolístico que desfruta, à custa dos consumidores. Se olharmos, porém, dinamicamente, **essa colocação única de mercado pode ser devido à introdução de algo novo na atividade econômica** e, portanto, é uma posição passageira. Os lucros maiores que lhe são devidos provem de inovações, cujos ganhos desaparecem com o ingresso de novos competidores. A questão não é como o sistema administra ditas estruturas, mas como ele as cria e as destrói” (Schumpeter, 1985 citado por Sousa; Pinho; Ferreira, 2007. p.8).

Analisando o conceito de Schumpeter, extrai-se que ter vantagens competitivas por estar sempre buscando novas alternativas para se sobressair ao mercado.

Para empresa ter uma gestão da inovação estruturada é necessário, também, ter uma gestão de processos que envolve análise da organização, entendendo suas necessidades internas e externas a partir da compreensão do negócio. Bárbara (2006, p.37) conceitua processo como um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”.

Nesse processo os colaboradores e clientes são grandes fontes de ideias e impulsionadores da inovação. O empresário que inovar sem o apoio dos seus funcionários enfrentará grandes barreiras, e se não visualizar as necessidades do público externo terá grandes chances de ter seus investimentos e esforços desperdiçados. (Fischmann e Almeida, 2007)

Os desafios, que as organizações enfrentam no mercado global de hoje, estão relacionados não apenas à oferta de novos produtos e soluções, mas também a necessidade de alteração da natureza da gestão dentro da organização, no sentido de melhorar a produtividade, a qualidade do atendimento ao cliente e o desempenho. Por isso, a gestão da inovação se torna tão fundamental. (Khosravi et al, 2019)

Porém, as pequenas empresas têm grande dificuldade para ter uma gestão de inovação estruturada por problemas que enfrentam, desde o princípio da sua constituição. (Sebrae, 2015). Por isso, serão apresentados modelos que poderão nortear a aplicação da gestão da inovação nas pequenas empresas.

2.3 Inovação e seus modelos

A elevada competitividade e a instabilidade no mercado levam às empresas a desenvolver novas ideias e conceitos para se manter competitivas e lucrativas frente à concorrência. Nisto consiste a inovação (Sarkar, 2014). O autor ainda afirma que, através da inovação, as empresas podem criar valor e diferenciar os seus produtos e serviços.

Chibás, Pantalén e Rocha (2013) corroboram com a ideia considerando que a inovação passou a ser determinante para o sucesso das empresas, com objetivo de responder as mudanças nos ambientes internos ou externos, ou ainda, como uma ação

antecipada aos concorrentes com o intuito de influenciar o ambiente. Essa última perspectiva é a mais importante, porque mostra a empresa a frente do mercado e não sendo reativa a este.

Gupta et. al (2016) descrevem a inovação como uma ferramenta que permite aos gestores usarem seus recursos de forma eficiente para desenvolver uma vantagem competitiva.

Existem diferentes modelos, criados por estudiosos, para o desenvolvimento da inovação dentro da empresa. A partir deles, a empresa pode escolher o que mais se adequa e estruturar uma gestão da inovação. É um norte por onde iniciar.

2.3.1 Modelo dos 8 P's da Inovação

Korver (2020) descreve os 8P's da inovação: Processo, Pessoas, Projetos, Problemas, Prioridades, Progresso, Parcerias e Praça. Segundo ele, os **processos** e as **pessoas** são a base para iniciar a inovação. Afirma que, é necessário ter uma boa estrutura de processos bem como as pessoas certas e treinadas para cada função. Assim, será desenvolvida uma estratégia de inovação.

Após terem estruturados os processos e as pessoas, a melhor maneira de aprender sobre inovação é fazendo. Assim, se inicia com alguns **projetos** de inovação para garantir o apoio certo. Para poder adotar os princípios e metodologia corretos, inicia-se com os problemas que se quer resolver. Para isso, é necessário ter foco correto, definindo a **prioridade** para que estejam alinhados com a estratégia da empresa. Sem isso, pode não ter o impacto almejado. Também se faz necessário medir, para verificar os **progressos** que estão tendo. (Korver, 2020)

As **parcerias**, segundo Korver (2020), são o elemento-chave de qualquer movimento de inovação. Progredir está associado a parcerias estratégicas que são firmadas. Ele cita start-ups, universidades e institutos de pesquisas como boas fontes de colaboração e podem acelerar a maneira de trabalhar, os aprendizados e o processo de transformação.

Por fim, a **praça** significa espaço inspiradores que dão margem a inovação, bem como espaços mentais. As pessoas precisam ter a sensação de que é bom experimentar e falhar (Korver, 2020).

2.3.2 Modelo das 12 dimensões da inovação

Formado por 4 Âncoras que são: as Ofertas criadas, os Clientes atendidos, os Processos empregados e os Locais de presenças usados. Entre essas 4 âncoras há mais oitos dimensões: Marca, Solução, Relacionamento, Agregação de Valor, Organização, Cadeia de fornecimento, Rede e Ambiência Inovadora.

Esse modelo, criado em 2006 por Sawhney, Wolcott e Arroniz é conhecido como Radar da Inovação e toma como base 12 dimensões para nortear as empresas em relação a inovação (Figura 2).

Figura 2 - Radar da Inovação



Fonte: adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 77)

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) descrevem o objetivo de cada dimensão:

1- A **dimensão Oferta** consiste na criação de produtos ou serviços que são valorizados pelos clientes. Ex: Aulas de personal trainer oferecidas on-line para os clientes fazerem em casa.

2- A **dimensão Plataforma** leva em consideração a construção de um portfólio de produtos ou serviços a partir de componentes comuns ou construção de blocos agrupados de formas distintas. Ex: uma escola que durante o dia as salas de aula são utilizadas para ensino fundamental e médio e, à noite, para uma universidade.

3- A **dimensão Solução** aborda a criação de ofertas integradas e customizadas de produtos, serviços e informação, para resolver problemas abrangentes dos clientes, se caracterizando pelo amplo espectro de alternativas oferecidas. Ex: escola privada oferece aulas de balé aos seus alunos, com um preço diferenciado do mercado.

4- A **dimensão Cliente** compreende o descobrimento de novas necessidades dos clientes ou a identificação de segmentos não atendidos. Ex: escola identificou que poderia oferecer curso de inglês, no contra turno, aos alunos.

5- A **dimensão Experiência do cliente** inclui todo e qualquer ponto de interação, momentos de contato com o cliente. Ex: escola com: play ground, recepção com brinquedos e livros, salas de aula com retroprojektor instalados no teto, sala de cinema para filmes.

6- A **dimensão Valor** é a redefinição de como a empresa obtém novas fontes de receitas ou novas formas de capturar dinheiro dos clientes ou parceiros. Ex: pagamento por mbway.

7- A **dimensão Processo** abrange principalmente aumento da performance nos processos, redesenhando os principais processos operacionais a fim de ampliar a eficiência e aumentar a produtividade. Ex: pagamento da mensalidade após gerar boleto pelo portal do aluno, ao invés da escola enviar o boleto para os pais.

8- A **dimensão Organização** relaciona a mudanças na forma, função ou escopo de atividades da empresa. Ex: escola efetuar parceria com um salão de beleza infantil, oferecendo aos alunos uma percentagem de desconto e/ou receber uma percentagem pela divulgação aos alunos.

9- A **dimensão Cadeia de fornecimento** envolve mudanças na cadeia, como no fluxo de informações e relações de terceirização. Ajusta as atividades dos colaboradores

envolvidos no processo de fabricação ou de prestação de serviço. Ex: Diminuir o espaço de estocagem dos produtos vendidos após negociar com o fornecedor para entregar uma menor quantidade por vez, mantendo o preço.

10- A **dimensão Presença** compreende criação de novos canais de distribuição ou novos pontos de presença, incluindo o local de oferta do produto para os clientes comprarem ou usarem o produto. Ex: stand de matrícula escolar no shopping.

11- A **dimensão Rede** envolve principalmente o uso de tecnologias da informação e comunicação de forma integrada com as ofertas. Ex: divulgação da empresa pelas mídias sociais: Instagram, Facebook, Tik Tok.

12- A **dimensão Marca** inclui a expansão da marca para novos domínios. Ex: criação e venda de mochila, estojo, jaqueta com a marca da empresa.

2.3.3 Modelo de escada de Aprendizagem e Inovação (A&I)

Em 2004, Guilherme Cardoza desenvolveu um modelo que baseia a inovação no aprendizado, adquirido de forma sistemática dentro da organização, através dos conhecimentos e experiências acumuladas. Assim, Cardoza (2004) propõe uma escada de Aprendizado e Inovação (A&I) que segue passos fundamentais:

1- Primeiramente, há a organização de uma equipe responsável pela monitoração e entendimento das **necessidades do mercado** que gerará oportunidades de negócios e trará novos conceitos.

2- Após esse primeiro passo, haverá a **avaliação das fontes de informação** e formulação de indicadores do mercado e produtos da concorrência, a fim de alinhar com as estratégias corporativas.

3- Depois, **avaliará as competências centrais e os custos-benefícios das opções**: capacidades técnicas, organizacionais, gerenciais e de produção existentes; habilidades requeridas e tecnologias disponíveis e futuras. É nessa fase que o autor

considera a elaboração de prognósticos que utilizam o conhecimento e experiências acumuladas.

4- Iniciará um **plano de trabalho com metas de curto e longo prazo**, com base nas informações de clientes potenciais e fornecedores. Define-se as especificações dos produtos e processos para aquisição ou desenvolvimento interno de tecnologias e métodos.

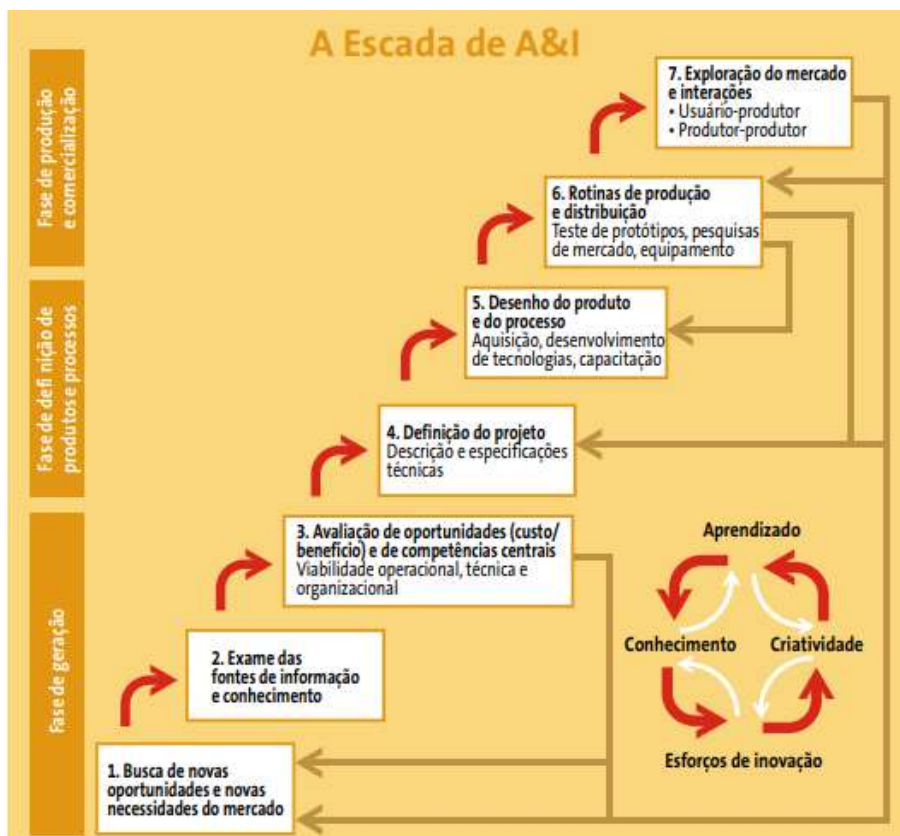
5- **Adaptação de novas tecnologias de produto e processos**, testes de protótipos, aperfeiçoamento de padrões, rotinas de produção e aumento de fabricação.

6- Fase de **produção e comercialização dos novos produtos e serviços**.

7- Última etapa será identificar **novas oportunidades de negócio e estabelecer novas metas**.

Na figura 3, pode-se verificar o processo completo da escada de A&I.

Figura 3: Escada de A&I



Fonte: Cardoza (2004)

A ideia é avaliar o mercado, a rentabilidade e a viabilidade de implementação de um novo produto, alinhada com os feedbacks obtidos, necessidades não satisfeitas e geração de novas ideias. A cada novo ciclo, a empresa vai se fortalecendo, pois aprende com os processos anteriores realizados. (Cardoza, 2004)

2.3.4 Modelo de Gestão da Inovação Tecnológica

Em 1984, Edward Roberts introduz um modelo de Gestão da Inovação Tecnológica (GIT). Roberts (1996) apresenta o modelo em que consiste:

1- O desenvolvimento da estratégia tecnológica: processo que pode, e geralmente culmina, na definição de um Plano Tecnológico (às vezes chamado de Plano de Pesquisa e Desenvolvimento- P&D ou Plano de Inovação). Tão relevante quanto o resultado desse processo (a estratégia ou o plano) é a maneira como é desenvolvido.

2- O processo de aquisição de tecnologia: atividade cujo objetivo é tanto a incorporação de tecnologia do exterior (tanto a incorporados em equipamentos como os incorporados por outros meios, forma tangível ou intangível), como a geração interna de tecnologia (o que poderia ser chamado de pesquisa e às vezes é simplesmente chamado P&D).

3- O processo de desenvolvimento de produtos ou serviços: inclui todas as atividades, desde identificar uma oportunidade ou gerar uma ideia de um novo produto, ou identificar as necessidades do mercado. Leva-se em consideração design conceitual, design do protótipo, validação e industrialização do novo produto, até o ponto de ser introduzido no mercado.

4- A inovação dos processos de conteúdo tecnológico. Inclui as atividades que vão desde a identificação de uma oportunidade, ou a geração de uma ideia para um processo novo ou aprimorado, até o processo ser implementado na empresa.

5- O apoio a todos os processos e práticas em uma organização de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (IDT), adequadamente dimensionada e estruturada, para

que a empresa tenha a flexibilidade e a capacidade de gerenciamento e execução necessárias.

6- A gestão dos recursos humanos e financeiros envolvidos na IDT.

7- Colaboração com terceiros, sejam eles fornecedores e clientes ou organizações pertencentes à oferta tecnológica.

8- A implementação de uma gestão e garantia de qualidade em cada dos processos e práticas anteriores do GIT.

9- Vigilância tecnológica: as ações de coleta de informações do ambiente, assim como sua análise e subsequente uso dentro da empresa, para apoiar o desenvolvimento da estratégia ou para outros processos mais operacionais.

10- Gerenciamento de projetos: considerado uma habilidade horizontal, que afeta a eficiência e a eficácia da organização como um todo e, especialmente, o desenvolvimento de produtos e a inovação de processos.

Roberts (2004) considera que a inovação surge dos esforços técnicos desenvolvidos dentro da empresa, mas com grande interação do ambiente externo.

O modelo 1 é mais generalista, o 3 é voltado em comportamento e aprendizagem e o 4 é a criação e implantação de um novo produto baseado em tecnologia. Assim, nesse trabalho foi utilizado o segundo modelo por se julgar que mais se adequa as pequenas empresas e ser mais abrangente.

Para entender mais a realidade das pequenas empresas, é necessário fazer uma análise mais profunda, com objetivo de compreender o cenário em que elas atuam, como surgiram, sua visão e perspectivas. Primeiramente, abordando como é categorizada as pequenas empresas.

2.4 O contexto empresarial do Brasil

Maximiano (2017, p. 2) afirma que: “As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes.” Assim, será abordado a categorização das pequenas empresas e a sua importância no Brasil.

2.4.1 Quadro legal das pequenas empresas no Brasil

Juridicamente as empresas possuem classificações distintas, de acordo com seu porte e faturamento. Este trabalho tem **foco nas pequenas empresas**, assim, será feita a classificação apenas dessa categoria, serão excluídas as médias e grandes empresas.

2.4.1.1 Microempreendedor Individual

Em 2006, a Lei Complementar (LC) nº 123, definiu a figura do Micro Empreendedor Individual (MEI), em seu Art. 18-A, inciso primeiro:

Art. 18-A [...]

§ 1º Para os efeitos desta Lei Complementar, considera-se MEI o empresário individual a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 36.000,00 (trinta e seis mil reais), optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo. (Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011).

Porém, somente em 2008, o Governo brasileiro elaborou a LC nº 128 que formalizou a criação do MEI.

Em abril de 2016, foi aprovada a LC 154/2016, alterando a Lei Geral da Micro e Pequena Empresas, aumentando o teto de receita bruta do MEI para R\$ 81 mil (a partir de jan/2018), ou R\$ 6 750,00 por mês proporcionalmente, quando a empresa ainda não completou um ano.

Assim, Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um MEI, é necessário faturar no máximo até R\$ 81.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI também pode ter 1 (um) empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria.

A LC nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal pudesse se tornar um MEI legalizado. Entre as vantagens oferecidas por essa lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais.

Além disso, o MEI é enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Assim, pagará apenas o valor fixo mensal de R\$ 53,25 (comércio ou indústria), R\$ 57,25 (prestação de serviços) ou R\$ 58,25 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social (5% do salário mínimo) e ao ICMS (valor simbólico de 1 real) ou ao ISS (valor simbólico de 5 reais).

Essas quantias são atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo. Os valores acima são referentes a 2020. Com essas contribuições, o empresário MEI tem acesso a benefícios como auxílio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outros garantidos pela Segurança Social (SS).

2.4.1.2 Empresário Individual

O Empresário Individual (EI), anteriormente chamado de firma individual, é aquele que exerce em nome próprio uma atividade empresarial. É a pessoa física (natural) titular da empresa. O patrimônio da pessoa natural e o do empresário individual, empresa, são os mesmos, logo o titular responderá de forma ilimitada pelas dívidas. (Brasil,2006)

O Empresário poderá se enquadrar como Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP), desde que atenda aos requisitos da LC 123, de 14 de dezembro de 2006. O enquadramento será efetuado mediante declaração para essa finalidade, cujo arquivamento deve ser requerido em processo próprio.

O Departamento Nacional de Registro do Comércio- DNRC, por meio da Instrução Normativa nº 103, de 30 de abril de 2007, disciplinou, para as juntas comerciais, os procedimentos e atos necessários para a formalização do enquadramento segundo os seguintes critérios:

- Microempresa: tem o faturamento de no máximo R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
- A Empresa de Pequeno Porte: tem o faturamento acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

2.4.1.3 Empresa Individual de Responsabilidade Limitada

A Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) é aquela constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não poderá ser inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País. O titular não responderá com seus bens pessoais pelas dívidas da empresa. (Brasil, 2011)

A pessoa natural que constituir empresa individual de responsabilidade limitada somente poderá figurar em uma única empresa dessa modalidade.

A EIRELI também poderá resultar da concentração das quotas de outra modalidade societária num único sócio, independentemente das razões que motivaram tal concentração. Esse tipo de empresa é regulada, no que cabe, pelas normas aplicáveis às sociedades limitadas. (Brasil, 2011)

Assim como o EI o EIRELI pode se enquadrar como ME ou EPP, regulado pela mesma LC e pelo DNRC.

2.4.1.4 Sociedade Limitada

Sociedade Limitada é aquela que realiza atividade empresarial, formada por dois ou mais sócios que contribuem com moeda ou bens avaliáveis em dinheiro para formação do capital social. A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor do capital social, porém

respondem solidariamente pela integralização da totalidade do capital, ou seja, cada sócio tem obrigação com a sua parte no capital social, no entanto poderá ser chamado a integralizar as quotas dos sócios que deixaram de integralizá-las. (Junior, 2013).

Para abertura, registro e legalização da sociedade empresária limitada, é necessário registro na Junta Comercial e, em função da natureza das atividades constantes do objeto social, inscrição em outros órgãos, como Receita Federal (CNPJ), Secretaria de Fazenda do Estado (inscrição estadual - ICMS), e Prefeitura Municipal (concessão do alvará de funcionamento – dependendo da atividade deve requerer autorizações de órgãos responsáveis pela saúde, segurança pública, meio ambiente e outros). (Almeida, 2016).

A Sociedade Limitada, assim como o EI e o EIRELI, pode se enquadrar como ME ou EPP, regulado pela mesma LC e pelo DNRC.

Tendo feita a classificação das pequenas empresas, será apresentada a sua importância no Brasil.

2.4.2 A importância das pequenas empresas no Brasil

As pequenas empresas têm grande importância. No Brasil, essas empresas geraram 580 mil novas vagas de empregos formais em 2018, representando um aumento de 67% em relação a 2017, segundo pesquisa divulgada pela revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios- PENG (2019). Na mesma matéria, o presidente do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) afirma “os empreendimentos de pequeno porte são fundamentais para o crescimento do país, mesmo em um ano difícil, em 2018, a geração de empregos foi sustentada por eles”. Sendo, no primeiro quadrimestre de 2019, mais 93.794.

No Maranhão, as pequenas empresas representam 95% das empresas ativas. Quando as empresas deste porte vão bem, os números da economia maranhense também sobem. Mais empregos significam mais renda distribuída pelo trabalho. De janeiro a abril de 2019 foram criados mais 7 mil novos empregos nessas empresas. Esses dados revelam a expressividade e relevância desses negócios. (Sebrae, 2019)

Porém, a falta de estrutura compromete suas atividades e a alta taxa de natalidade desses empreendimentos se contrapõe a uma também elevada taxa de mortalidade.

(Sebrae, 2015). Segundo dados do Serasa, órgão brasileiro responsável por reunir informações, fazer análises e pesquisas sobre dívidas financeiras, no “mês de abril de 2020 foram registrados 120 pedidos de recuperação judicial no país, uma alta de 46,3% na comparação com março. Já os pedidos de falência somaram 75, um aumento de 25% frente ao mês anterior,” informa o economista Alvarenga (2020).

Diante desse cenário, a gestão da inovação é importante não apenas para o desempenho das empresas, mas também para a sociedade, na medida em que está relacionada ao emprego, produtividade e crescimento. (Cardoso, Gonçalves, Carvalho e Carvalho, 2020).

Muitos proprietários, porém, não têm conhecimento de como ou por onde começar. Acreditam que é um processo difícil e trabalhoso. Mas percebem que, sem uma gestão de inovação, perdem espaço para os concorrentes, ou diminuem seus lucros consideravelmente, isso se não falirem. (Sebrae, 2015).

A crise econômica leva as pessoas a comprarem menos, e empresas que não mudam não conseguem atrair o número favorável de clientes para obter os resultados que tinham anteriormente. Assim, é fundamental que a empresa tenha um processo gestão da inovação estruturado para que possa conseguir se destacar e superar as crises. O que levou ao desenvolvimento desse trabalho, para servir de exemplo para pequenas empresas que querem inovar e não sabem como fazer.

2.5 Síntese da revisão da literatura

A existência do Planejamento Estratégico é uma condição fundamental para se implementar uma gestão da inovação adequada. Sem o PE, não há uma base estruturada para acontecer inovações continuamente. Assim, com o PE há o desenvolvimento da empresa, oportunizando a criação de uma gestão e cultura da inovação.

No estudo de caso apresentado a gestão da inovação, analisada sobre o modelo das 12 dimensões, dando margem para fazer o diagnóstico estratégico da empresa. Dessa forma, será apresentado o PE realizado na empresa, bem como as inovações implementadas internamente com base no desenvolvimento do PE, estruturando

internamente a empresa, com inovação organizacional e de processo. Seguindo com inovações voltada para atender os clientes e melhorar o marketing.

Por sua vez, os vários tipos de inovação elencados acima, vão ser analisados no caso, dando origem a vários instrumentos de recolha de dados e seu consequente tratamento.

Capítulo 3. METODOLOGIA

A metodologia, de um modo geral, está norteada por duas vertentes, métodos qualitativos e métodos quantitativos. Tanto os qualitativos quanto os quantitativos devem ser delineados em ordem de alcançar os objetivos propostos da pesquisa (Praça, 2015).

O trabalho é quantitativo por se tratar da aplicação de técnicas de mensuração ao grau de inovação, pesquisa de clima organizacional, KPI e satisfação dos clientes.

A pesquisa é qualitativa por a investigação ser no terreno com aplicação de entrevistas, questionários, testes e observação, analisando-se as informações coletadas. Segundo Nardi e Santos (2003), a função principal da pesquisa qualitativa é a explanação, compreensão, estudo específico sobre um fenômeno, chegando à sua essência.

3.1 A escolha do tipo da pesquisa

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Segundo Lima e Miotto (2007), esse tipo de pesquisa consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa em livros, revistas, jornais, teses, dissertações, anais, etc.

Depois, a pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, contando observação direta e séries sistemáticas de entrevistas.

O caso foi escolhido de acordo com o critério intencional de amostragem, sendo este tipo de amostragem válido quando queremos exemplificar ou mostrar uma boa aplicação da teoria, ou um caso de onde se possam retirar boas ilações para a teoria. (Bryman, 2016).

3.2 A escolha do caso

Dentro do universo das pequenas empresas, foi escolhida uma organização do sector educacional.

3.2.1 O sistema educacional como contexto do caso

O primeiro fator de escolha do ramo educacional foi devido a autora, ao trabalhar com consultoria em escolas, perceber que esse é um sector **que deve estar em constante inovação**, para que as crianças se mantenham interessadas e motivadas dentro da sala de aula, devendo ser iniciado desde o início da vida escolar: creche e pré-escola.

Além disso, a pandemia causada pelo Covid-19 reforçou a necessidade de inovações a todas as empresas, e deixou evidente para o setor educacional que inovar é imprescindível para se manter no mercado. Rocha e Leal (2020) afirmam que, segundo a União pelas Escolas Particulares de Pequeno e Médio Porte, 30% a 50% das instituições escolares correm o **risco de falir**.

As causas apontadas pelos autores foram: a necessidade de licenças de uso de software para fornecer educação remota, treinamento dos docentes, a obrigatoriedade da concessão de desconto na mensalidade escolar pelo governo (foram protocolados Projetos de Lei na Câmara dos Deputados, no Senado, em pelo menos 11 estados brasileiros, com o escopo de reduzir as mensalidades escolares, num percentual entre 10% a 50%, durante a pandemia), o aumento da inadimplência e do cancelamento de matrículas de alunos que migraram para a rede pública ou optaram pelo *homeschooling*, causando grande risco das instituições particulares fecharem as portas, **principalmente as creches e escolas de educação infantil**. (Rocha e Leal, 2020).

Oliveira e Courela (2013, p.106) abordam que uma dada inovação pode estudar o seu percurso de sucesso ou não, “podendo, também, **partir da cultura de uma escola**, distrito ou outro nível do sistema e investigar como se caracteriza a sua inovação.” Eles afirmam que a inovação, interpretada no âmbito das teorias sobre a mudança educacional, é um processo multidimensional capaz de transformar o espaço onde ocorre. “A inovação

prende-se com uma disposição para inovar, mas, também, para se aceitar a inovação na inovação, naquilo que se designa de processo iterativo.” Esse pensamento caracteriza-se por testar as inovações, aprendendo e aperfeiçoando, refutando o que não deu certo e melhorando o que está funcionando. É, nesse sentido, que ocorre uma nova inovação dentro do processo de inovação.

Diante do cenário apresentado acima, a Creche Escola escolhida estava aberta a incorporar a inovação em sua gestão, sendo um bom caso representativo da gestão de inovação quer no sistema empresarial educacional, quer no sistema empresarial em geral.

Complementarmente, a seleção da empresa, foi devido a autora ter proximidade e abertura com os proprietários, o que facilitou a aplicação dos questionários, coleta de dados e desenvolvimento do trabalho, bem como a disponibilização das informações específicas da empresa.

3.3 Técnicas de coletas e tratamento de dados

Na coleta de dados, a primeira técnica usada foi a recolha de documentação da empresa, fornecida pelo empresário. Essa documentação permitiu fazer o histórico da empresa.

Depois, foi aplicado, junto ao diretor, um questionário (Anexo A) para diagnosticar o grau de inovação da empresa, dentre suas múltiplas dimensões e que permitiu fazer a análise do Planejamento Estratégico. Esse questionário foi desenvolvido por Bachmann e SEBRAE, tomando como base do modelo de 12 Dimensões da Inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz, adaptando para o contexto das pequenas empresas.

Os dados foram tratados considerando as perguntas a) Nota 01: Para quando a inovação não está presente. b) Nota 03: Para quando a inovação é incipiente. c) Nota 05: Para quando a inovação está presente. O resultado de cada dimensão foi calculado pelas médias aritmética obtidas de acordo com cada resposta dada aos itens analisados da empresa, gerando um radar da inovação único para a amostra.

Após este diagnóstico, foi realizada uma Pesquisa de Clima Organizacional (Apêndice 1). O guião dessa pesquisa foi elaborado pela autora, com base no formulário

de pesquisa de engajamento de Daniel Luz (2015). Esta pesquisa foi aplicada a todos os colaboradores da organização, ao todo 22. Os dados foram tratados pelo somatório das respostas de cada item e percentagem no Excel. Com os resultados obtidos pela pesquisa, percebeu-se que seria necessário um reconhecimento aos colaboradores que desenvolviam bem suas atividades.

Assim, complementarmente, foi elaborado pela autora, com a colaboração do diretor da escola, o check list de atividade de desempenho. Esse instrumento de performance- KPI (Apêndice 2), foi dirigido em particular aos professores da organização, por serem a maior quantidade percentual dos colaboradores da Creche Escola. As repostas foram tratadas com 1 ponto: se fosse sim e 0 ponto: se fosse não. Somaram-se todos os pontos e dividiu-se pelo número de questões tendo-se uma percentagem ao final.

Finalmente, foi realizada uma pesquisa de satisfação com os clientes (Apêndice 3), também elaborada pela autora, para identificar as demandas e necessidades destes. Os dados foram tratados pelo somatório das respostas obtidas, dividindo-se pela quantidade de participantes.

Capítulo 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização do caso

A Creche Escola foi criada em 2010, tendo mudado de endereço em 2014, por razões estratégicas, para um lugar onde as pessoas possuem poder aquisitivo mais alto e, assim, a empresa poderia agregar mais valor e aumentar os preços das mensalidades. A instituição conta com 22 colaboradores sendo a grande maioria mulheres. Compreende o ensino infantil, desde o primário: com crianças de 1 ano e meio a 6 anos, até o ensino fundamental 1: com crianças de 6 a 10 anos. Os donos são um casal, na qual a mulher cuida da área pedagógica e o homem é responsável pelo sector administrativo e financeiro.

As operações ocorrem de segunda a sexta-feira oferecendo três programas de funcionamento:

- O 'escola': com funcionamento das 7:30 às 11:30 (turno matutino) ou 13:30 às 17:30 (turno vespertino);

- O 'período parcial': pela manhã das 07:30 às 13:30 ou à tarde das 13:30 às 18:30, no qual a criança faz uma refeição na escola;

- O 'período integral': horário das 7:30 às 18:30. A criança tem 2 refeições na escola (almoço e jantar).

A Creche Escola tem por **missão** proporcionar à criança seu desenvolvimento intelectual, emocional, espiritual, físico e social, voltada nos Princípios Cristãos. Foi criada essa missão porque a empresa acredita ajudar a construir, além de uma aprendizagem significativa, valores baseados nos ideais de solidariedade humana, respeito e amor a Deus, a família e ao próximo, conferindo aos alunos a oportunidade do real exercício da cidadania e preparando-os para um futuro sucesso no âmbito educacional e profissional. Os donos creem que isso proporciona um ambiente feliz, inteligente, bem estruturado, cheio de alegria, esbanjando carinho e bons resultados.

A **visão** da empresa é ser reconhecida como referência, para se estudar e trabalhar, pela qualidade humana e acadêmica dos serviços prestados.

Os **valores** são:

- Competência: Buscar constantemente o conhecimento técnico para atender as necessidades de nossas crianças.
- Criatividade: Ter iniciativas para propor soluções e superar os problemas e adversidades.
- Dedicção: Prestar um serviço com interesse e afinco para alcançar os objetivos traçados.
- Integração: Trabalhar em equipe buscando que, o resultado geral, seja melhor que a simples soma de individualidade.
- Prazer: Contribuir para que tenhamos na escola um ambiente e relacionamentos agradáveis e construtivos.

4.2 Planeamento Estratégico da empresa- diagnóstico inicial

Considerando que, primeiramente a empresa deve ter uma boa gestão, para dar embasamento a introdução da inovação foi realizado o desenvolvimento do Planeamento Estratégico, com base na aplicação do radar.

A utilização do radar trouxe diretrizes para recomendações do que será aplicado. O resultado de cada dimensão foi calculado pelas médias obtidas de acordo com cada resposta dada aos itens, que, no geral, têm de 2 a 4 perguntas. (Anexo A)

No diagnóstico realizado na empresa, quase todos os pontos eram baixos como pode-se ver na tabela 1 e gráfico 1 abaixo:

A **dimensão Plataforma** obteve média de 2 devido aos recursos físicos servirem a uma família de produtos: o balé, judo e aula de música ocorrem em uma mesma sala, em turnos diferentes. E a abertura de uma nova unidade para atingir mercado diferente.

A **dimensão Marca** foi a que teve a pontuação mais alta, 5, devido a empresa possuir a sua marca registrada e tê-la impressa em outros produtos, como bolsa, agenda, adesivos de carro, com fins comerciais ou de propaganda.

A **dimensão Cliente** atingiu 3,7 devido a empresa ter identificado uma necessidade dos seus clientes: aulas extra-classe e ter identificado um novo mercado para os produtos: pessoas com poder aquisitivo maior o que levou a abertura de nova unidade. Também a empresa lançou mais de um novo produto em decorrência de informações das necessidades dos clientes: judo, balé, terapia ocupacional.

A **dimensão Solução** obteve média 4 por a empresa ter ofertado mais de uma nova solução complementar aos seus clientes, criando oportunidades de receita, através das aulas extra-classe. E a oferta de uma nova solução com base na integração de recursos-serviços: oferecem a possibilidade de o pai comprar uma diária quando precisa que seu filho fique mais um turno na escola.

A **dimensão Relacionamento** obteve média 3, devido a empresa ter adotado uma nova facilidade para melhorar o relacionamento com os clientes: fanpage no Facebook. Este também serviu como novo recurso informático.

A **dimensão Agregação de valor** apresentou média 2, por a empresa ter adotado uma nova forma de gerar receita usando as instalações e recursos existentes: aulas complementares. Porém não adotou qualquer forma de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros com os clientes.

A **dimensão Processos** obteve média bem baixa: 1,3 pois apenas modificou um processo para obter maior eficiência e flexibilidade no atendimento. Não teve adoção de novas práticas de gestão. Não recebeu certificações de processo ou produto. Não adotou qualquer novo software para a gestão administrativa ou da produção. E, por fim, não fez qualquer mudança nas instalações ou na forma de trabalhar por razões ecológicas.

A **dimensão Organização** apresentou média 3. A empresa reorganizou suas atividades e modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, e obteve melhoria em seus resultados ao introduzir o processo de matrícula. A organização fez duas parcerias com outras organizações para ganhar competitividade, com uma grande empresa mineradora, Vale, e uma instituição de ensino superior, o IFMA. A parceria consiste que o filho dos funcionários destas, possuem desconto na escola. Isso impactou em aumento do número de alunos. Porém, a empresa não fez qualquer mudança significativa na estratégia competitiva.

A **dimensão Cadeia de fornecimento** apresentou média 3, devido a empresa ter adotado uma nova solução para reduzir o custo estoques de produtos: entrega sob demanda acordado com fornecedor.

Na **dimensão Presença** a média foi 2 pois a empresa não criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, mas estabeleceu novas relações com intermediários para a venda de seus produtos, através das parcerias firmadas.

A **dimensão Rede** resultou média de 3 pois a empresa adotou uma nova forma de trocar informações com os clientes ganhando eficiência: criação do perfil e página no Facebook para a escola.

A **dimensão Ambiência Inovadora** a média foi 1,7 pois a empresa fez uso de consultoria de RH, mas não buscou novas informações e tecnologias em eventos. A empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes através do sistema de ensino positivo adotado pela escola, esse sistema gerou informações que foram pagas pela empresa. A escola nunca solicitou qualquer dos programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras e não tinha qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores.

O diagnóstico aplicado permitiu identificar as fraquezas, as fortalezas e os pontos que a empresa precisava melhorar e as oportunidade, realizando, assim, a segunda etapa do PE: matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças), tabela 2. A primeira etapa, missão, visão e valores a empresa já possuía, como relatado no tópico 4.1.

Tabela 2: Matriz FOFA da Creche Escola

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem educacional: princípios cristão - Metodologia: material positivo - Localização privilegiada - Bom tratamento dos professores com as crianças - Bom preço pela localidade - Boa divulgação nas redes sociais, principalmente facebook - Projetos diferenciados - Liderança atuante de seus gestores - Marca registrada - Relacionamento com os clientes - Processos padronizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de melhoria na mensuração de resultados - Ambiência inovadora incipiente - Necessidade de participação mais ativa dos colaboradores - Necessidade de promoção de compartilhamento de conhecimento entre colaboradores - Ausência de avaliação da satisfação dos alunos - Site institucional defasado
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento estratégico do espaço físico da escola (construção de novas salas e oferta do ensino fundamental I) - Ampliação da oferta de oportunidades educacionais - Novas formas de marketing - Implementação de novas tecnologias - Ampliação dos serviços prestados 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do valor dos materiais - Abertura de concorrente, bem próximo - Instabilidade financeira do mercado - Aumento da inadimplência - Exigências do Procon para retirar alguns produtos da exigência escolar - Limitação financeira dos clientes

Fonte: Dados da pesquisa

Após identificar esses pontos, despertou uma consciência da realidade da empresa e vontade de mudança por parte do empresário. Assim, foi desenvolvida a estratégia com ações de inovação relatadas abaixo, terceira etapa do PE. Essas ações foram quantificadas alinhada com o orçamento que a empresa dispunha, quarta etapa do PE.

Ao identificar como fraqueza a necessidade de participação mais ativa dos colaboradores e a promoção do compartilhamento de conhecimento entre os mesmos, alinhado a abertura de concorrentes próximos foi sugerido iniciar as inovações com um plano voltado ao público interno.

Assim, primeiramente o plano de ação consistiu em integrar e desenvolver os colaboradores, para que o PE desse certo, e as inovações fossem consistentes e permanentes.

4.3 Inovação organizacional e de processos: dimensão interna

Com objetivo de melhorar as dimensões processo, organização e ambiência inovadora foram desenvolvidas várias ações, iniciando-se, primeiramente, no desenvolvimento dos colaboradores e seu bem-estar dentro da organização.

4.3.1 Plano de capacitação dos colaboradores

Foi identificado que os colaboradores precisavam se qualificar mais e para isso foi criado um plano de capacitação anual dos mesmos.

Neste, foi desenvolvido um objetivo geral: promover o desenvolvimento das competências institucionais por meio do desenvolvimento das competências individuais e das equipes de trabalho, a fim de aprimorar, continuamente, os serviços prestados à sociedade. E objetivos específicos: - promover ações que atendam às necessidades de capacitação dos colaboradores da Creche Escola, em consonância com os objetivos estratégicos, missão e visão do Projeto Político Pedagógico da instituição; -favorecer a equidade do acesso às ações de capacitação previstas no Plano de Capacitação da instituição; - incentivar a capacitação de forma que os servidores possam atingir o crescimento profissional, pessoal e o desenvolvimento institucional; - realizar, de forma contínua, o levantamento das necessidades e a avaliação das ações de capacitação; - garantir a transparência do levantamento de necessidades, das avaliações das ações de capacitação e dos recursos financeiros utilizados; e -promover a discussão e o aprimoramento das relações humanas nos diversos sectores institucionais.

A metas foram: - promover ações de capacitação que proporcione, no mínimo, um treinamento por colaborador; -formar multiplicadores (Criação de Banco de Talentos) no quadro efetivo da Creche Escola; -estabelecer parcerias na execução de ações de capacitação.

Reuniu-se os colaboradores para falar acerca do papel social de cada profissional na instituição. Depois, foi entregue um formulário e foi solicitado aos colaboradores que sugerissem possíveis cursos a serem ofertados ao longo do ano.

As sugestões relativas às necessidades de cada sector institucional foram compiladas e enviadas para a diretoria. Após análise das sugestões, foram escolhidas as que se encaixavam na viabilidade financeira e fossem de fácil execução.

Foi organizado dois tipos de formas que poderá acontecer o curso, chamado de evento. Eventos internos: realizados nas dependências da Creche Escola ou em locais por ela definidos, ministrados por instrutores próprios ou contratados pela empresa, com supervisão da Direção. Os conteúdos, a carga-horária, o público-alvo e as demais características dos eventos serão supervisionadas pela Direção, mediante planeamento (proposta) apresentado pelo instrutor e/ou organizador. Eventos externos: são aqueles promovidos e organizados por terceiros, normalmente abertos ao público, nos quais os colaboradores serão inscritos como participantes.

Os resultados esperados são: -extensão a todos os colaboradores na formação contínua e treinamento de acordo com as necessidades identificadas; -transparência e clareza quanto as ações de capacitação; -utilização dos resultados das ações de capacitação e da mensuração do desempenho do colaborador como ações complementares entre si; -maior comprometimento do colaborador com as ações institucionais e sociais do departamento.

O Plano de Capacitação faz parte da política de capacitação em educação formal e não-formal a ser implementada pela instituição visando a qualificação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Assim, o Plano pressupõe a necessária e decisiva participação dos responsáveis pelos Sectores e seus colaboradores, no processo, como agentes de identificação das necessidades e proponentes de ações de capacitação visando atender o interesse institucional.

Com a coleta dos formulários foi montada o plano de atividades (tabela 3):

Tabela 3: Plano de capacitação anual dos colaboradores da Creche Escola

CURSOS DE CAPACITAÇÃO	SECTORES	PERÍODO	DATA PREVISTA
Dificuldade de aprendizagem	Professores, Auxiliares de Professores, Coordenadores	Primeiro trimestre	Fevereiro
Bullying	Professores, Auxiliares de Professores, Cuidadores, Coordenadores, Auxiliares Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais, Diretoria, Porteiro, Cozinheira	Primeiro trimestre	Fevereiro

Liderança	Professores, Coordenadores, Diretoria	Primeiro trimestre	Fevereiro
Porteiro	Porteiro	Primeiro trimestre	Fevereiro
Auxiliar de serviços gerais	Auxiliares de Serviços Gerais	Primeiro trimestre	Março
Gestão empresarial integrada	Coordenadores, Diretoria	Primeiro trimestre	Março
Oficina sei planejar	Professores, Auxiliares de Professores, Cuidadores, Coordenadores, Auxiliares Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais, Diretoria, Porteiro, Cozinheira	Primeiro trimestre	Março
Arte terapia	Professores, Auxiliares de Professores, Coordenadores	Segundo trimestre	Abril
De olho na qualidade: 5S	Professores, Auxiliares de Professores, Cuidadores, Coordenadores, Auxiliares Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais, Diretoria, Porteiro, Cozinheira	Segundo trimestre	Maior
Cuidado e higiene infantil	Cuidadores	Segundo trimestre	Junho
Torne-se um Líder	Professores, Coordenadores, Diretoria	Segundo trimestre	Junho
Educação e pedagogia	Professores, Auxiliares de Professores, Cuidadores, Coordenadores	Terceiro trimestre	Agosto
Importância da educação artística	Professores, Auxiliares de Professores, Coordenadores	Terceiro trimestre	Agosto
Libras	Professores, Auxiliares de Professores, Cuidadores, Coordenadores, Auxiliares Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais, Diretoria, Porteiro, Cozinheira	Terceiro trimestre	Agosto
DST/ AIDS	Professores, Auxiliares de Professores, Cuidadores, Coordenadores, Auxiliares Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais, Diretoria, Porteiro, Cozinheira	Terceiro trimestre	Setembro
Lidere sua Equipe	Professores, Coordenadores, Diretoria	Terceiro trimestre	Setembro
Gestão de pessoas	Professores, Coordenadores, Diretoria	Quarto trimestre	Mês de Outubro
Alcoolismo e drogas	Professores, Auxiliares de Professores, Cuidadores, Coordenadores, Auxiliares Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais, Diretoria, Porteiro, Cozinheira	Quarto trimestre	Outubro
Gestão da Inovação: Inovar para Competir	Professores, Coordenadores, Diretoria	Quarto trimestre	Novembro
Planeamento estratégico	Professores, Coordenadores, Diretoria	Quarto trimestre	Novembro
Pequenas Empresas nas Redes Sociais	Professores, Coordenadores, Diretoria	Quarto trimestre	Mês de dezembro

Fonte: Dados da pesquisa

Os colaboradores também pesquisaram os locais onde poderiam ser encontrados alguns dos cursos sugerido por eles:

Cursos gratuitos:

- Educação e pedagogia - Portal online EDUCA
- Importância da educação artística - Portal online EDUCA
- Importância da matemática - Portal online EDUCA
- Bullying - Portal online EDUCA
- Auxiliar de serviços Gerais- Cursos Grátis Online

Cursos pagos:

- Libras (Canto da Fabril)
- Brinquedoteca – Online
- Aconselhamento familiar (Cultive-se)

Cursos Online do SEBRAE:

- MEG na Avaliação da Gestão de Negócios
- Atendimento ao Cliente
- De Olho na Qualidade: 5Ss para os pequenos negócios
- Programa Varejo Fácil – Gestão de Pessoas
- Análise e Planejamento Financeiro
- Gestão Empresarial Integrada
- Gestão da Inovação: Inovar para Competir

- Gestão da Qualidade: Visão Estratégica
- Planejamento Estratégico
- Torne-se um Líder
- Lidere sua Equipe
- Controle de Gastos no Serviço
- Controle de Gastos no Comércio
- Pequenas Empresas nas Redes Sociais
- Oficina SEI Planear

Curso online PRIME:

- PORTEIRO - <https://www.primecursos.com.br/porteiro/>

Com o objetivo de identificar a visão que os colaboradores tinham da empresa, e realizar melhorias, foi aplicado um questionário de avaliação interna.

4.3.2 Avaliação do clima organizacional

Foi aplicado a pesquisa de clima organizacional (Apêndice 1), informando aos colaboradores que a opinião deles iria orientar à empresa no caminho que esta deveria percorrer. “Se obtivermos uma avaliação positiva, lograremos o êxito de estarmos coesos. Caso contrário, buscaremos alternativas para corrigir o que não estiver de acordo com as suas expectativas.” Essa foi a premissa escrita na pesquisa.

Através do resultado do instrumento do clima organizacional foi melhorado a iluminação da Creche Escola, mudou o plano de saúde dos colaboradores, e percebeu-se que os funcionários precisavam ser avaliados e recompensar os que tinham dedicação. Assim, eles aplicaram a metodologia KPI (Key Performance Indicator).

4.3.3 Avaliação da performance dos colaboradores

Nader, Tomi e Passos (2012) afirmam que para ser possível quantificar e qualificar os benefícios advindos de uma empresa, é necessário a identificação dos indicadores KPIs (indicadores-chave de desempenho, em português). Tais indicadores poderão ser mapeados ao longo do processo produtivo e poderão fornecer dados medidos em situações e tempos diferentes. Isso permitirá que a análise dos benefícios da integração das atividades possa ser quantificada, numericamente, de forma a subsidiar as tomadas de decisões quanto aos investimentos necessários, através de conveniente análise do retorno do investimento confrontado com o esperado aumento de eficiência.

Em uma Creche Escola o KPI irá incentivar aos colaboradores a terem parâmetros para serem avaliados e poderá premiar os funcionários que atingirem bons resultados. Isso estimulará aos outros a também buscarem esses bons resultados, permitindo o crescimento de ambos: empresa e colaboradores.

Assim, foram criados os pontos e as regras a serem avaliados (Apêndice 2), estes são aplicados uma vez por semana e ao final tem o percentual de cada item, conforme a tabela abaixo. Os dias são escolhidos aleatoriamente, para que os funcionários sejam pegos de surpresa e que não estejam fazendo o certo somente no dia que serão avaliados, seja uma prática constante. Na tabela 4 há uma avaliação aplicada com uma professora no primeiro mês de implementação da metodologia e na tabela 5 após 6 meses. Percebe-se que há um desenvolvimento bem maior e com isso resultados melhores para a organização, que agora tem colaboradores mais comprometidos e com atuação mais de acordo com o que a empresa espera.

Tabela 4: Avaliação KPI por semana na Creche Escola, primeiro mês.

	1ª SEMANA	2ª SEMANA	3ª SEMANA	4ª SEMANA	TOTAL	KPI
TAREFA / DATA	07/08	13/08	24/08	29/08	SIM	PERCENTUAL (%)
Afetividade para com as crianças	s	s	s	s	4	100
Assiduidade	n	s	s	s	3	75
Criatividade	n	n	n	n	0	0
Domínio com as crianças	s	s	s	s	4	100
Limpeza da sala de aula	n	s	s	n	2	50
Organização da sala de aula	n	n	n	n	0	0
Ortografia	n	s	s	s	3	75

Plano de ensino	s	s	s	s	4	100
Pontualidade	n	n	n	n	0	0
Registro da sala de aula	s	s	n	s	3	75
Retorno do sector de limpeza	s	s	s	s	4	100
Rotina da sala de aula	s	s	s	s	4	100
Uso correto do uniforme	s	n	s	s	3	75
Vocabulário / Tratamento	n	n	n	n	0	0
TOTAL					34	60,71%

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5: Avaliação KPI por semana na Creche Escola, após 6 meses.

	1ª SEMANA	2ª SEMANA	3ª SEMANA	4ª SEMANA	TOTAL	KPI
TAREFA / DATA	07/02	11/02	21/02	28/02	SIM	PECENTUAL (%)
Afetividade para com as crianças	s	s	s	s	4	100
Assiduidade	s	s	s	s	4	100
Criatividade	s	s	s	s	4	100
Domínio com as crianças	n	s	s	s	3	75
Limpeza da sala de aula	s	s	s	s	4	100
Organização da sala de aula	s	s	s	s	4	100
Ortografia	s	s	n	s	3	75
Plano de ensino	n	s	s	s	3	75
Pontualidade	s	s	s	s	4	100
Registro da sala de aula	s	s	s	s	4	100
Retorno do sector de limpeza	s	n	s	s	3	75
Rotina da sala de aula	s	s	s	s	4	100
Uso correto do uniforme	s	s	s	n	3	75
Vocabulário / Tratamento	s	s	s	s	4	100
TOTAL					51	91%

Fonte: Dados da pesquisa.

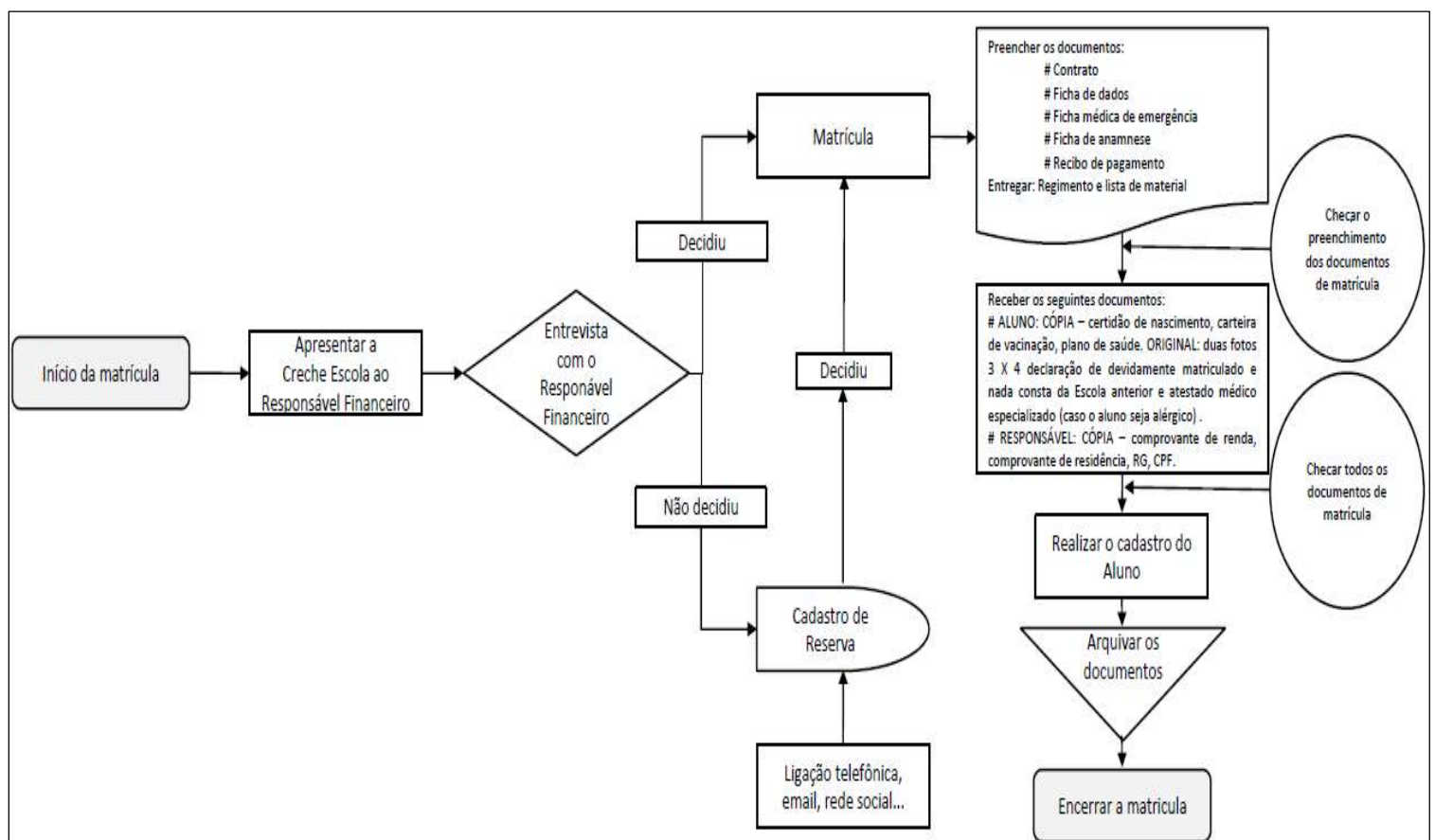
Após essa avaliação a empresa definiu um brinde para todos que atingissem mais de 80% na avaliação geral. O brinde foi jantar com acompanhante em restaurante.

Os colaboradores ficaram muito felizes com essa iniciativa e houve, no geral, melhoria significativa principalmente em relação a assiduidade, arrumação das salas e preocupação com a utilização da ortografia correta.

4.3.4 Fluxograma de processos

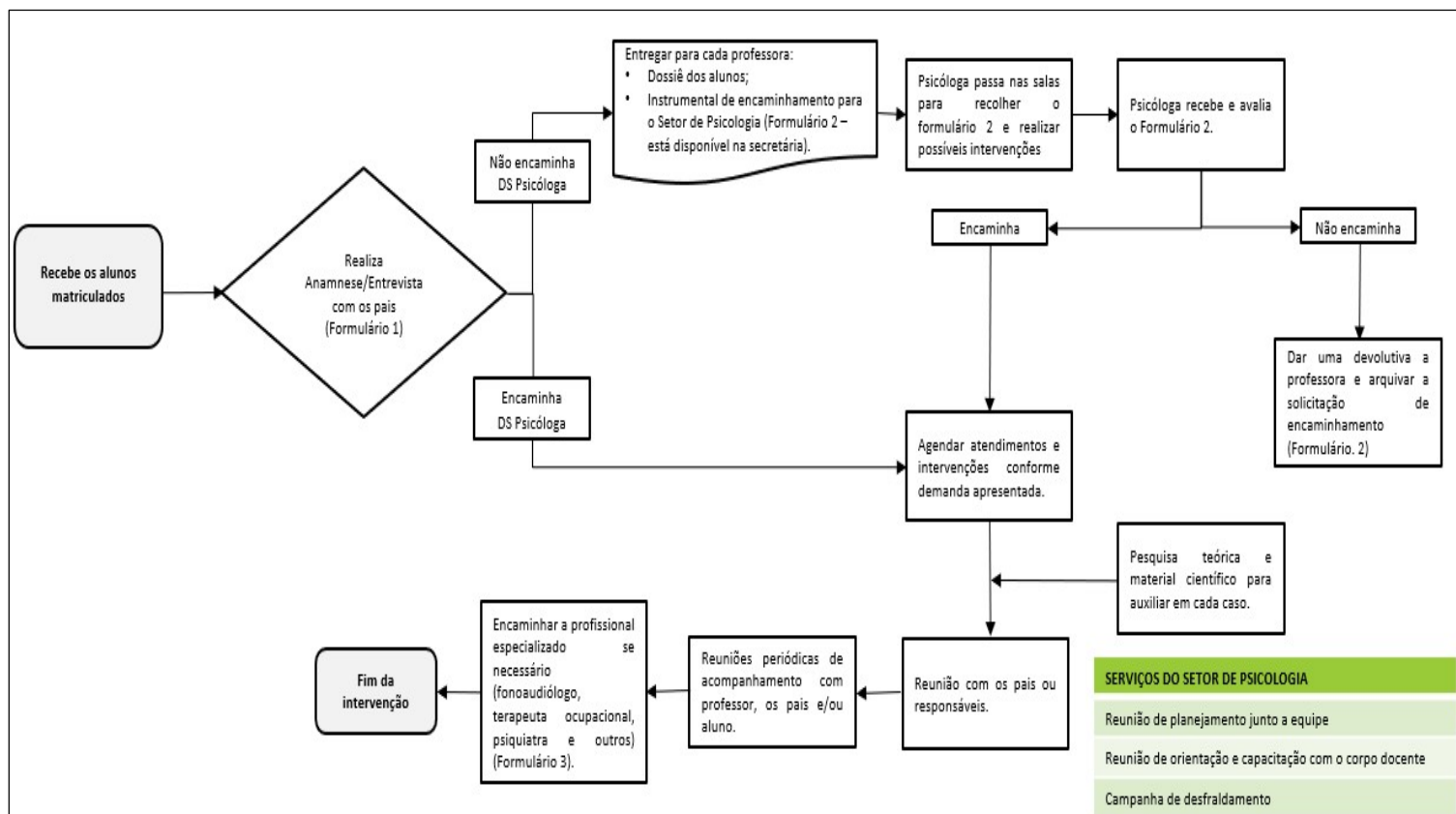
Com os processos bem estruturados e fluxograma definido todos os colaboradores podem se orientar melhor. Há a uniformização do entendimento da forma de trabalho e possibilidade de melhoria contínua ao encontrar novas formas de dar celeridade no processo. Azevedo (2016, p.3) cita que “uma empresa que não conhece seus processos ou os trata como independentes e desalinhados, está mais sujeita a falhas, retrabalhos, gargalos, processos inúteis, desperdício de tempo e de recursos.” Assim, foi criado na Creche Escola o fluxograma dos processos com objetivo de maximizar a eficiência dos trabalhos realizados. Este, foi elaborado com o diretor e permitiu a clarificação dos processos dentro da organização.

Figura 4: Fluxograma da matrícula da Creche Escola



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5: Fluxograma do serviço de psicologia da Creche Escola



Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Inovação organizacional e de processos: o contributo dos clientes

Uma vez estruturado a empresa internamente, é importante conhecer as necessidades dos clientes e sua visão em relação à organização.

4.4.1 Pesquisa de satisfação dos clientes

Buscando entender as demandas dos clientes foi implementada uma inovação de processo: pesquisa de satisfação dos clientes, buscando desenvolver as dimensões clientes, soluções e agregação de valor.

A pesquisa consistiu em questões de: se o edifício é bem localizado; as instalações são atrativas; os materiais utilizados no chão e imobiliário são adequados ao uso pelas crianças; os colaboradores vestem-se de forma apropriada; quando a atividade programada não é realizada é informado da razão; os horários de entrada e saída das

instalações são de conhecimento deles e são cumpridas; pensa que os colaboradores gostam daquilo que fazem; está satisfeito com a aprendizagem do filho ou educando; quando se atrasou no cumprimento do horário e apresentou uma justificação foi compreendido; se necessário, sabe a quem se dirige para obter informações sobre o comportamento do filho ou educando; o serviço de portaria é adequado; o serviço de secretaria é adequado; o serviço de banho é adequado; confia na Creche Escola e não lembra de ter apresentado reclamação; a mensalidade praticada justifica o serviço prestado; quando contacta a Creche Escola é bem atendido e com rapidez; é fácil contactar a coordenação e a direção; periodicamente a escola toma a iniciativa de contactar e informar sobre o filho ou educando; considerando todos os aspectos está satisfeito com o serviço da Creche Escola; recomendaria os serviços da Creche Escola a outra pessoa; se tivesse possibilidade mudaria de instituição.

Todos esses quesitos tinham como resposta Concordo totalmente, Concordo, Discordo e Discordo totalmente. E o último quesito retratava sobre o motivo que havia inscrito o filho ou educando sendo as respostas: - foi-me recomendado; - o conjunto de serviços oferecidos respondia às minhas necessidades; - não tinha alternativa; - é próximo ao local onde habito.

Para ter efetividade nas respostas, foi entregue a todos os pais os questionários em uma reunião de pais, além disso foi colocado um tablete na porta da instituição para aqueles que não tivessem respondido utilizá-lo. Com isso obteve-se 94% de respostas dos pais, um índice considerado muito bom.

O resultado apresentou os seguintes pontos fortes, considerados nos itens que tiveram scores de concordo e concordo totalmente superior a 95%:

- Localização
- Instalações
- Horários de entrada e saída
- Aprendizagem dos alunos
- Limpeza da Creche Escola

- Banho
- Mensalidade justa

Os pontos fracos (soma dos scores discordo e discordo totalmente igual ou superior a 5% das respostas encontradas) tiveram os seguintes parâmetros:

- Atendimento com rapidez nas reclamações
- Comunicação em geral
- Comunicação do cancelamento das atividades programadas
- Serviço de portaria
- Refeição
- Organização de festas e eventos

Tomando com base esses resultados a empresa estabeleceu como meta manter os valores dos pontos fortes e reverter a pontuação dos pontos fracos em pelo menos metade dos valores obtido para que fiquem fora da margem estipulada como ponto fraco.

4.4.1.1 Implementação de melhorias com base na pesquisa de satisfação

A ação tomada para melhoria da comunicação foi a colocação de um mural na frente da escola com a informação das principais atividades que ocorrerão:

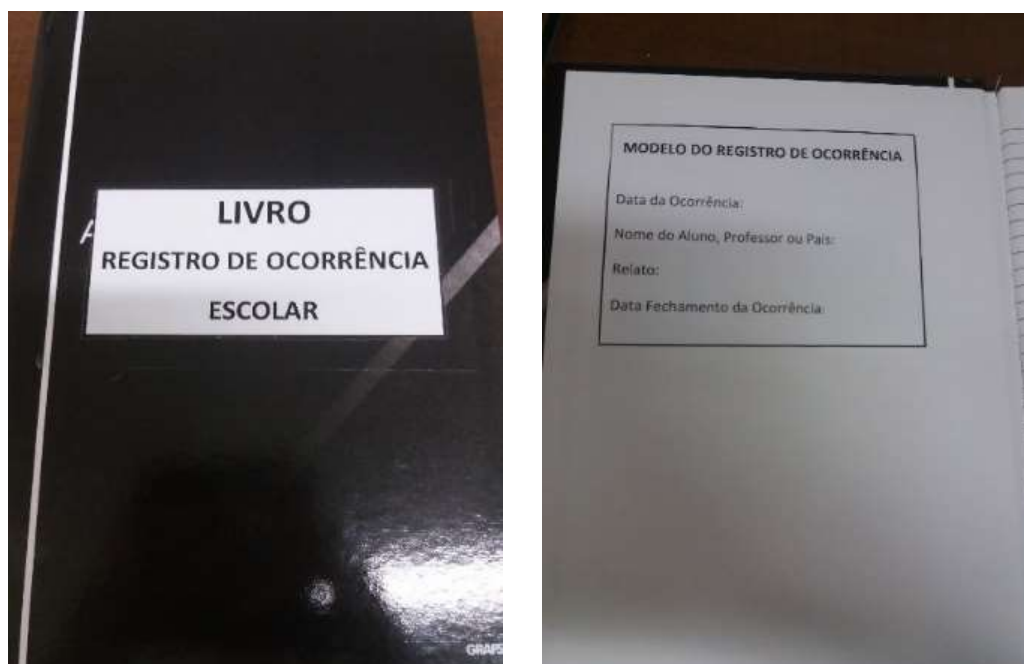
Figura 6: Mural de avisos



Fonte: Dados da pesquisa

Também a criação de um livro de ocorrência para registro de todas as demandas dos pais e prosseguimento no que foi realizado:

Figura 7: Livro de ocorrência



Fonte: Dados da pesquisa

Além disso, criou grupos no whatsapp para poder enviar informação mais rápido e poder tirar dúvidas dos pais com maior celeridade:

Figura 8: Grupo com os pais no whatsapp



Fonte: Dados da pesquisa

Junto a essas melhorias foi identificado que a Creche Escola poderia dispor de uma agenda virtual em que todas as mensagens escrita da na agenda física dos alunos seria enviada ao celular dos pais, que receberiam em tempo real todas as informações. Assim, foi implementada uma inovação de um novo serviço que tem como o intuito a melhoria da comunicação geral: o agenda Kids.

O objetivo era promover o estreitamento dos laços entre responsáveis e o ambiente educacional e contribuindo para o processo de formação e educação das crianças, organizando rotinas escolares e individuais. Como também, administrar a comunicação entre a instituição escolar e as famílias, melhorando a gestão interna e pessoal, oferecendo uma ferramenta que atue como facilitadora da inclusão das escolas em um novo mundo permeado pela tecnologia.

Figura 9: Divulgação do Agenda Kids pela Creche Escola



Fonte: Dados da pesquisa

Para que essa ferramenta funcionasse 100% era necessário que todos os pais instalassem no celular o app, assim, eles receberiam toda a informação na hora. Para isso, foi realizada uma força tarefa para sensibilizar os pais da importância da ferramenta. Depois de 2 meses, conseguiram com sucesso o intento.

Os pais relataram que sentiram uma melhoria na comunicação de 90% em relação a como estava e se sentiram felizes com as medidas feitas pela empresa.

4.5 Inovação de produtos

Após conhecimento das necessidades dos clientes, desenvolvimento da equipe interna e melhoria de processos, a empresa iniciou a introdução de novos produtos aos clientes, atuando nas dimensões Oferta, Clientes, Plataforma, Soluções e Agregação de valor.

4.5.1 Solução complementar para o cliente: aulas de futebol.

Primeiramente a Creche Escola investiu em mudança na estrutura interna para poder oferecer aulas de futebol:

Figura 10: Reforma do campo de futebol



Fonte: Dados da pesquisa

Depois fez parceria com uma escola de futebol para que ocorressem as aulas lá, assim, ganharia dinheiro tanto dos seus alunos, como de crianças fora da escola. O que faria com que os pais também conhecessem a escola. Essa inovação trouxe um aumento de receita de 10%.

4.5.2 Solução complementar para o cliente: curso de inglês.

Em conversa com os pais e observando a tendência do mercado e dos concorrentes foi identificado que havia demanda para implementação de aulas de inglês dentro da Creche Escola.

Assim, foi realizado uma pesquisa com escolas de inglês que atendessem a crianças e foi realizado durante o ano toda a sensibilização dos pais para a introdução do curso de inglês. Com esse trabalho, houve a adesão de 97% dos alunos e aumento de receita em mais 30%.

4.5.3 Aulas de robótica com lego

Souza, Borgert e Gasparetto (2016) consideram que no planejamento estratégico de uma empresa deve ser levado em consideração a análise dos concorrentes para que a

organização possa definir quais ações serão praticadas a fim de garantir vantagem competitiva.

Em uma pesquisa realizada com a concorrência observou-se que estes estavam utilizando o sistema da lego com os alunos. Para que a creche escola não ficasse para trás ela resolveu também colocar o sistema lego para ensinar robótica aos alunos. Assim, foi realizado uma pesquisa no mercado para identificar empresa que pudesse atender a isso. Dessa forma, foi contratado o Programa Zoom, que visa promover o desenvolvimento das habilidades motoras das crianças utilizando peças da lego para contruir diversos lugares e personagens aliado com a robótica. A introdução dessa inovação foi muito apoiada pelos pais que sentiram seus filhos aprendendo brincando, de forma divertida e lúdica. Adentrando o universo infantil da forma como as crianças gostam.

Figura 11: Crianças na aula de robótica com lego



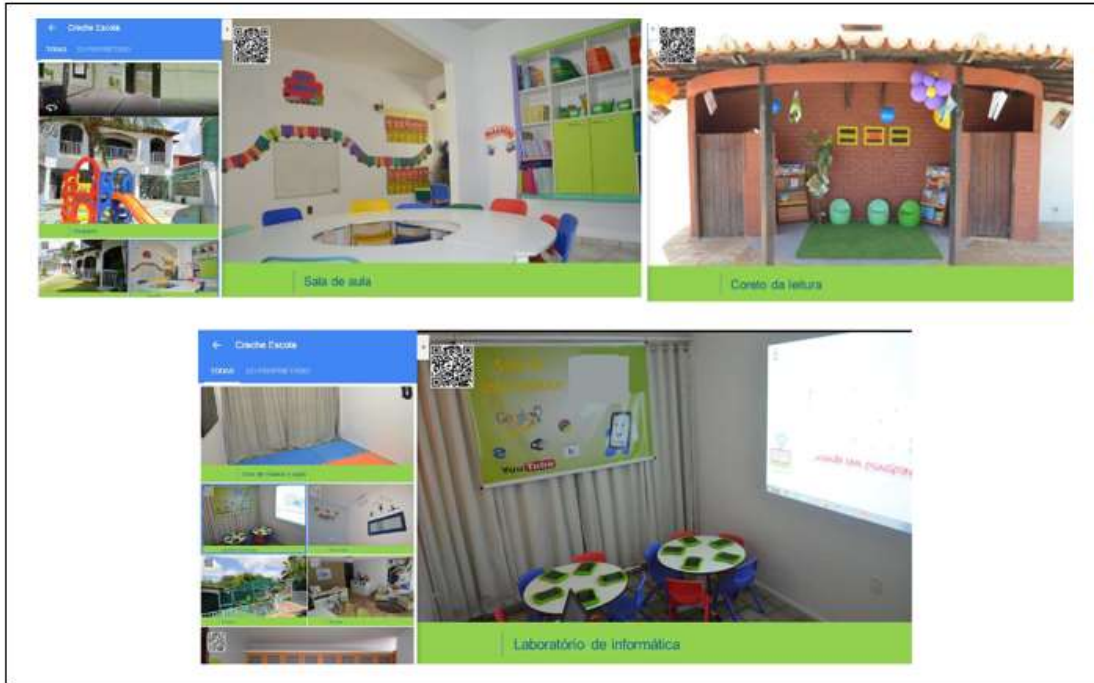
Fonte: Dados da pesquisa.

4.6 Inovação de Marketing

Era necessário desenvolver estratégias de marketing para que a Creche Escola pudesse se promover melhor frente aos clientes. Assim, foi orientado a fazerem o Google Ads e criarem uma página no Instagram. Dessa forma desenvolveriam as dimensões Relacionamento e Rede.

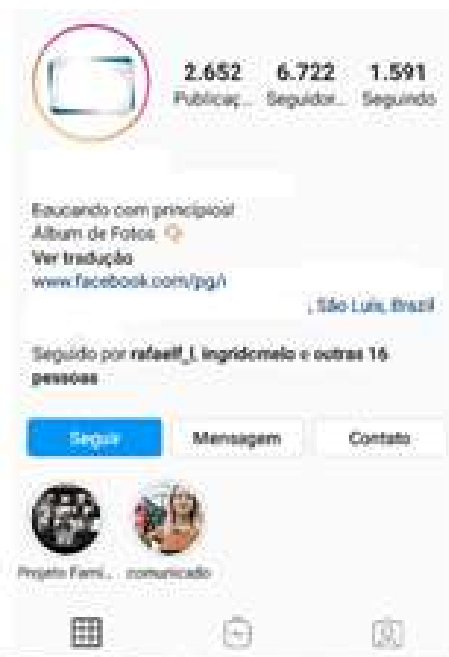
Além de se registrarem no Google meu negócio eles postaram fotos com QRCode na qual os pais ao clicarem poderiam ver um vídeo daquele ambiente da escola. Ao todo foram 22 fotos com QRCode associados.

Figura 12: Divulgação no Google com QRCode



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 13: Instagram da Creche Escola



Fonte: Dados da pesquisa

As iniciativas deram muito certo, o instagram da Creche Escola possui hoje, quase 3 anos depois da sua criação, 6722 Seguidores e 2652 postagens, com bastante interação dos alunos, pais e instituição. E no Google a empresa cresceu sua participação, estando entre as 5 primeiras. Os pais e potenciais clientes se mostraram contentes em poder ver/conhecer a escola mesmo antes de estarem lá.

Além disso, foi realizado uma feira no principal shopping da cidade com a exposição de trabalhos de pintura, robótica e artes feito pelos alunos, além de dança e apresentação. O objetivo foi fazer com que a escola ficasse mais conhecida e também apresentar o trabalho que eles desenvolvem lá. Como estratégia foi entregue um balão com a marca da escola e com o telefone a todas as crianças que passaram pela exposição. A ação atraiu atenção de muitas pessoas e saiu até no jornal da cidade. O que foi um marketing positivo e com gastos não elevados.

Após todas essas inovações implementadas foi criada uma cultura de inovação dentro da escola com uma Gestão da Inovação estruturada. As pesquisas continuam a serem realizadas de seis em seis meses e são sempre encontradas novas formas de se realizar algo e onde provém ideias de que inovações serão implementadas. Hoje, a escola se vende ao mercado como uma escola inovadora.

Figura 14: Slogan da Creche Escola divulgado nas redes sociais



Fonte: Creche Escola

Capítulo 5. CONCLUSÃO

5.1 Ilações do caso para a pequena empresa

Com o desenvolvimento do trabalho, constatou-se que a implementação da Gestão da Inovação pode impactar em várias dimensões da vida da empresa:

- A nível organizacional: criação de um plano de capacitação de colaboradores, avaliação e modificação do clima organizacional, introdução da metodologia de indicadores de desempenho e bonificação dos colaboradores. Melhoria na comunicação aos clientes com quadro de avisos e criação de grupo de whatsapp.

- A nível de processos: estruturação da forma de trabalhar, padronização dos processos, e criação do livro de ocorrências, como forma de ajudar e maximizar o procedimento das atividades e dá celeridade no atendimento. Implementação da pesquisa de satisfação que é aplicada de 6 em 6 meses.

- A nível de produtos/serviços: introdução de aulas complementares. Nova metodologia de aprendizagem aos alunos com auxílio da tecnologia.

- A nível de marketing: criação de perfil no instagram, divulgação no Google meu negócio, utilização de QRCode proporcionando ao cliente a experiência de visualizar toda a estrutura da escola, por dentro.

Para que essas inovações fossem implementadas, o empresário, primeiramente preparou a empresa, com o desenvolvimento de ferramentas do Planeamento Estratégico. Isso permitiu que pudesse ser desenvolvida uma cultura da inovação, na qual os donos e todos os colaboradores estão constantemente pensando em formas de inovar, sempre focado no benefício dos clientes, aliado com o bem-estar dos funcionários.

É importante salientar que a inovação tem a ver com fatores intangíveis da organização. Atuar sobre o conhecimento organizacional, pode tornar a empresa mais competitiva. Desde que, se desenvolva competências e skills, pode-se ter grandes ganhos, sem acarretar grandes investimentos. O caso demonstra que é possível trabalhar as várias

dimensões da inovação sem, necessariamente, mexer no financeiro. **O fator humano é o fator decisivo para inovar.**

O trabalho revela que pequenas transformações impactam em bem-estar, aumento de produtividade e lucro. Também provou que escutar os clientes e colaboradores e suas necessidades faz muita diferença e pode-se promover ações mais assertivas.

Por fim, foi demonstrado como as pequenas empresas conseguem implementar uma gestão de inovação, mesmo que estas, em sua essência, tenham pouca quantidade de colaboradores e capital. Quebra-se o paradigma que inovação envolve apenas tecnologia, investimentos altos e grande número de pessoas. A gestão da inovação é para todas as organizações e inovar é fundamental para se manter no mercado e crescer.

5.2 Limitações do trabalho

O trabalho baseia-se em uma empresa de prestação de serviço e em um sector específico. Provavelmente, a extrapolação, para outros negócios, carecerá de adequações. Também, partindo do mesmo ramo de atividade, algumas ações fazem mais sentido de acordo com a região. Por exemplo, em Portugal as creches, em sua maioria, são públicas o que não leva, talvez, uma grande preocupação em implementar inovações, como uma empresa privada, que tem foco em lucro e se tornar mais competitiva.

Apesar disso, o trabalho tem sua relevância e é um convite à reflexão tanto por parte dos empresários como de nós, futuros mestres em gestão, que atuaremos em organizações para fazer a diferença e impactar positivamente frente a diversas áreas.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. P. (2016). *Manual das Sociedades Comerciais: direito de empresa*. 21^a. ed. São Paulo: Saraiva.
- Almeida, M. I. R. (2010) *Manual de planeamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Alvarenga, D. (2020) *Pedidos de recuperação judicial e falência crescem no país e atingem mais as pequenas empresas*. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/19/pedidos-de-recuperacao-judicial-e-falencia-crescem-no-pais-e-atingem-mais-as-pequenas-empresas.ghtml>.
- Alves, M. F. R, Galina, S. V. R., & Dobelin, S. (2018) *Literature on organizational innovation: past and future*. Journals Innovation & Management Review. Volume 15 Issue 1. ISSN: 2515-8961.
- Azevedo, I. C. G (2016) *Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma Indústria de confecção*. XII Congresso nacional de excelência em gestão. ISSN 1984-9354.
- Barbará, S. (2006) *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bispo, C. A. F (2006) *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. Revista Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago.
- BRASIL. (2011) *Lei nº 12.441, de 11 de Julho de 2011*. Altera a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), para permitir a constituição de empresa individual de responsabilidade limitada.
- _____. (2006) *Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006*. Revoga a Lei n.º 9841/99 e dá outras disposições. Presidência da República. Brasília, DF.
- _____. (2008) *Lei Complementar nº 128, de 19 de Dezembro de 2008*. Altera a Lei Complementar nº123. Presidência da República. Brasília, DF.

Bryman, A (2016). *Business Research Methods*. Ed. Oxford.

Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010) *Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment*. *Journal of Small Business Management*. 48(3), 325-359. doi: 10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x.

Caputo, F., Mazzoleni, A. Pelliceli, A. C., & Muller, J. (2019) *Over the mask of innovation management in the world of Big Data*. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.040>.

Cardoso, H. H. R, Gonçalves, A. D., Carvalho, G. D. G., & Carvalho, H. G. (2020) *Evaluating innovation development among Brazilian micro and small businesses in view of management level: Insights from the local innovation agents program*. *Evaluation and Program Planning*. V. 80, June, 101797.

Cardoza, G. (2004) *A escada de aprendizado e inovação*. *HSM Management Update*; 2004, 15, 1-3, nov./dez.

Chibás, F. O., Pantalén, E. M., & Rocha, T. A. (2013) *Gestão da Inovação e da Criatividade de hoje: apontes e reflexões*. Vol. 3. Holos. ISSN:1807- 1600.

Decesaro, L., Severo, E. A., & Girardi G. (2016) *Inovação de produto e processo e as gerações X e Y*. XI Mostra de Iniciação Científica e Extensão Comunitária. Porto Alegre: IMED.

Faria, M., & Fonseca, M. (2014) *Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos*. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago.

Freire, A. (2002) *Inovação: Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. 2 ed. Lisboa: Verbo.

Fischmann, A., & Almeida, M. I. (2007) *Planeamento estratégico na prática*. Necessidade de Planeamento Estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Grutzmann, A. Zambalde, A. L., & Bermejo (2019) *Inovação, desenvolvimento de novos produtos e as tecnologias internet: estudo em empresas brasileiras*. *Revista Gestão & Produção*, v. 26, n.1, e1451. ISSN 0104-5300X, São Carlos.

- Guertler, M. R., & Sick, N (2020) *Exploring the enabling effects of project management for SMEs in adopting open innovation – A framework for partner search and selection in open innovation projects*. International Journal of Project Management. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.007>.
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Pantea Foroudi (2016) *Marketing innovation: A consequence of competitiveness*. Journal of Business Research. Volume 69, Issue 12, December, Pages 5671-5681.
- Junior, W. F. (2013) *Manual de direito Comercial*. 14º Ed: São Paulo, Atlas.
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019) Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. European Management Journal. V. 37, Issue 6, December, Pages 694-707.
- Korver, J. (2020) *A Successful Approach to Corporate Innovation: 'The 8 Ps of Innovation'*. Innovation Management.
- Lapenda, J. (2012) *Planeamento estratégico e processo decisório*. Revista administradores. 8ª ed.
- Lima, T. C. S., & Mioto, R. C. T. (2007) *Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica*. Rev. Katál. Florianópolis v. 10 n. esp. p. 37-45.
- Luz, D. C (2015) *Formulário pesquisa engajamento*. Revista Recrutamento e RH, p. 17-22.
- Maximiano, A. C. A. (2017) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 8 ed. São Paulo: Atlas.
- Medase, S. K. (2020) Product innovation and employees' slack time. *The moderating role of firm age & size*. Journal of Innovation & Knowledge, V. 5, Issue 3. July-September, Page 151.
- Mendes, O., & Raiser, G. (2019). *Planeamento estratégico*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.230-240, Sem II. Temática TCC.

- Migliori, S., Massis, A., Maturo, F., & Paolone, F. (2020) *How does family management affect innovation investment propensity? The key role of innovation impulses*. Journal of Business Research. V.113, May, Pages 243-256.
- Morais, M. O., Brejão, A. S., Ferigatto, E. A., & Neto, P. L. O. C. (2017) *A Inovação como Ferramenta Estratégica na Organização: Estudo de caso em uma Empresa de Eletroeletrônicos*. Revista de Empreendedorismo e Inovação Tecnológica. V.4, N.2.
- Nader, B., Tomi, G., & Passos, O. A. (2012) *Indicadores-chave de desempenho e a gestão integrada da mineração*. Revista Escola Minas. vol.65 no.4. Ouro Preto Oct./Dec. ISSN 0370-4467.
- NARDI, E. L., & SANTOS, R. (2003). *Pesquisa teoria e prática*. Porto Alegre: Est. Edições.
- Oliveira, D. P. R. (2018) *Planejamento estratégico: conceitos metodologia e prática*. 34. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, I., & Courel, C. (2013) *Mudança e inovação em educação: o compromisso dos professores*. Revista Interacções, nº 27, p. 97-117.
- OCDE. (2018) *Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities — Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation*. 4ª. ed. Europe Union. doi.org/10.1787/9789264304604-en.
- Praça, F. S. (2015) *Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão*. Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos 08, nº 1, p. 72-87, Jan-Jul, (ISSN: 0486-6266).
- PEGN (2018) *Pequenos negócios foram responsáveis pela geração de mais de 580 mil vagas em 2018*. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2019/01/pequenos-negocios-foram-responsaveis-pela-geracao-de-mais-de-580-mil-vagas-em-2018.html>. Acesso em 23 de julho de 2020.
- Rizzati, G. (2011) *Etapas do processo da elaboração e implementação do Planejamento estratégico em universidades*. II Congresso Internacional IGLU.

- Roberts, E. B. (1996) *Gestión de La Innovación Tecnológica*. Madrid: Fundación Cotec para La Innovación Tecnológica.
- Rocha, A.A.S, & Leal P. H. B (2020). *Escolas não quebrem!* Revista Educação. Disponível em: <https://revistaeducacao.com.br/2020/10/22/escolas-colapso-covid>. Acesso em 30 de outubro de 2020.
- Sarkar, S. (2014) *Empreendedorismo e Inovação*. 3ª ed. Lisboa: Escolar.
- Sawhney, R.C. Wolcott, I. Arroniz (2006). *The 12 Different Ways for Companies to Innovate*. MIT Sloan Management Review, Spring. pp. 75-81
- SEBRAE. (2015) *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas do Maranhão*. São Luís.
- _____. (2019) *MPEs puxam geração de empregos no Maranhão*. Agência Sebrae de notícias. Disponível em: www.ma.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MA/mpes-puxam-geracao-de-empregos-no-maranhao. Acesso em 23 de julho de 2020.
- Sousa, J. P., Pinho, T. H., & Ferreira, V. T. (2007) *Resenha do fenômeno do desenvolvimento econômico*. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra.
- Souza, F. F., Borgert, A., & Gasparetto, V. (2016) *Análise de concorrentes: oportunidades baseadas em pesquisas em contabilidade*. Revista Capital Científico – Eletrônica. – ISSN 2177-4153 – Vol. 14 n.4 – Outubro/Dezembro.
- Stefanovitz, J., & Nagano, M. (2017) *Gestão da inovação: proposta de síntese conceitual*. Revista Produto e Produção, vol. 15 n.2, p. 11-23, jun.
- Teixeira, S. J. (2013) *Gestão das organizações*. 3ª ed. Lisboa: Escolar.
- Trierweiller, C. A., Pacheco, J. A., Weise, A. D. Bornia, A. C., & Peixe, B. C. S. (2017) *Satisfação de clientes utilizando a perspectiva descritiva e modelo logístico*. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, Brasil, v. 9, n. 17, p. 190-206.
- Yang, D., Li, L., Jiang, X, & Zhao, J. (2020) *The fit between market learning and organizational capabilities for management innovation*. Industrial Marketing Management V. 86, April, Pages 223-232.

Yin, R. K. (2015) *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman.

ANEXO

ANEXO A- Diagnóstico - Radar da Inovação nos Pequenos Negócios

Determinação do Radar da Inovação –SERVIÇOS

A- Dimensão Oferta

Item 1 - Novos produtos		Evidência
A empresa lançou, com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos.	5	
A empresa lançou, com sucesso, um novo produto no mercado nos últimos 3 anos.	3	
A empresa não lançou , com sucesso, qualquer novo produto no mercado nos últimos 3 anos.	1	

Item 2 – Ousadia		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa retirou do mercado mais de um produto que não teve sucesso.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa retirou do mercado um produto que não teve sucesso.	3	
Nos últimos 3 anos, todos os produtos colocados no mercado tiveram sucesso. Nota: Caso não tenha sido colocado qualquer novo produto no mercado, também prevalece este escore.	1	

Item 3 - Resposta ao meio ambiente		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa mudou características de mais de um produto por razões ecológicas.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa mudou alguma característica de um de seus produtos por razões ecológicas.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não mudou qualquer característica de seus produtos por razões ecológicas.	1	

B - Dimensão Plataforma

Item 4 - Sistema de produção		Evidência
Os recursos físicos e de conhecimento para produção ou atendimento servem à mais de uma família de produtos.	5	
Os recursos físicos e de conhecimento para produção ou atendimento servem à uma família de produtos.	3	
Os recursos físicos e de conhecimento para produção ou atendimento servem à apenas um produto.	1	

Item 5 - Versões de produtos		Evidência
O mesmo produto é oferecido em mais de duas versões , para atingir novos mercados ou grupos de consumidores.	5	
Algum produto é oferecido em duas versões , para atingir novos mercados ou grupos de consumidores.	3	
Cada produto é oferecido em uma única versão .	1	

Nota: No caso de empresa com mais de um produto, basta que um deles tenha mais de uma versão para estabelecer o escore.

C - Dimensão Marca

Item 6 - Proteção de marca		Evidência
A empresa tem uma ou mais marcas registradas.	5	
A marca da empresa não é registrada.	3	
A empresa não tem uma marca.	1	

Nota: Devido à demora dos processos burocráticos, basta que a solicitação de registro tenha sido feita para que a marca possa ser considerada.

Item 7 - Alavancagem da marca		Evidência
A empresa usa sua marca em propaganda ou associada a outros tipos de produtos ou negócios que possam trazer prestígio.	5	
A empresa usa sua marca exclusivamente em seus produtos .	3	
A empresa não usa sua marca nos produtos ou negócio. Nota: Caso a empresa não tenha uma marca, também prevalece este escore.	1	

D - Dimensão Clientes

Item 8 - Identificação de necessidades		Evidência
A empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes.	1	

Item 9 - Identificação de mercados		Evidência
A empresa tem uma sistemática para identificar novos mercados para seus produtos.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado para seus produtos.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não identificou qualquer novo mercado para seus produtos.	1	

Item 10 - Uso das manifestações dos clientes – Resultado		Evidência
A empresa lançou mais de um novo produto , ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.	5	
A empresa lançou apenas um novo produto , ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.	3	
A empresa não lançou nenhum novo produto , ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes .	1	

E - Dimensão Soluções

Item 11 - Soluções complementares		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar a seus clientes, criando novas oportunidades de receita.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa ofertou uma nova solução complementar a seus clientes, criando nova oportunidade de receita.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não ofertou qualquer nova solução complementar, isto é, fora de seu negócio central.	1	

Item 12 - Integração de recursos		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa ofereceu mais de uma nova solução a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa ofereceu uma nova solução a seus clientes com base na integração de recursos/produtos/serviços.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não ofereceu novas soluções a seus clientes com base na integração de recursos/produtos/serviços.	1	

F - Dimensão Relacionamento

Item 13- Facilidades e amenidades		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova facilidade, interface ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou uma nova facilidade, interface ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova facilidade, interface ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes.	1	

Nota: Exemplos de recursos são: senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, design diferenciado, etc.

Item 14 – Informatização		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com os clientes.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou um novo recurso de informática para se relacionar com os clientes.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer novo recurso de informática para se relacionar com os clientes.	1	

Nota: São exemplos de recursos: site, redes sociais, câmeras online, cookies, etc.

G - Dimensão Agregação de valor

Item 15- Uso dos recursos existentes		Evidência
A empresa tem uma sistemática para adotar novas formas de gerar receitas usando as instalações e recursos já existentes.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de gerar receita usando as instalações e recursos já existentes.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou novas formas de gerar receitas usando as instalações e recursos já existentes.	1	

Item 16 - Uso das oportunidades de relacionamento		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros com seus clientes.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros com seus clientes.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros com seus clientes.	1	

H - Dimensão Processos

Item 17 - Melhoria dos processos		Evidência
A empresa sistematicamente modifica seus processos (execução, controle, marketing, etc.) ou instalações, para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa modificou pelo menos um processo (execução, controle, marketing, etc.) ou instalações, para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não modificou qualquer de seus processos (execução, controle, marketing, etc.) ou instalações, para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento.	1	
Item 18 - Sistemas de gestão		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou pelo menos duas novas práticas de gestão.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou pelo menos uma nova prática de gestão.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova prática de gestão.	1	

Nota: Alguns exemplos de novas práticas: GQT, MEG, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, Manual de Procedimentos, Benchmarking, Terceirização, etc.

Item 19 – Certificações		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu mais de uma nova certificação de processo ou de produto.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu uma nova certificação de processo ou de produto.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não recebeu qualquer certificação de processo ou de produto.	1	

Nota: Alguns exemplos de certificações são: ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, SA8001, acreditação, certificação voluntária, PAS, etc.).

Item 20 - Softwares de gestão		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou algum novo software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação .	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou ou substituiu algum software para a gestão administrativa ou da produção.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer novo software para a gestão administrativa ou da produção.	1	

Item 21 - Aspectos ambientais (Ecológicos)		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa fez mais de uma mudança nas instalações ou na forma de trabalhar por razões ecológicas.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa fez uma mudança nas instalações ou na forma de trabalhar por razões ecológicas.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer mudança nas instalações ou na forma de trabalhar por razões ecológicas.	1	

Item 22 - Gestão de resíduos		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade de gerar receita .	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa alterou a destinação de seus resíduos, visando menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não alterou a destinação de seus resíduos.	1	

I - Dimensão Organização

Item 23 – Reorganização		Evidência
A empresa sistematicamente reorganiza suas atividades, ou modifica a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa reorganizou suas atividades, ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não reorganizou suas atividades, ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.	1	

Item 24 – Parcerias		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa fez duas ou mais parcerias com outras organizações, para fornecer produtos melhores ou ganhar competitividade.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa fez uma parceria com outra organização, para fornecer produtos melhores ou ganhar competitividade.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer parceria com outra organização, para fornecer produtos melhores ou ganhar competitividade.	1	

Item 25 - Estratégia competitiva		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa fez uma mudança significativa na estratégia competitiva.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer mudança significativa na estratégia competitiva.	1	

J - Dimensão Cadeia de fornecimento

Item 26 - Cadeia de fornecimento		Evidência
A empresa sistematicamente adota novas soluções para reduzir o custo do transporte ou dos estoques das matérias primas e produtos.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou uma nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques das matérias primas e produtos.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques das matérias primas e produtos.	1	

K - Dimensão Presença

Item 27 – Reorganização		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros .	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.	1	

Item 28 – Intermediação		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu relação com intermediários para a venda de seus produtos em novos mercados .	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu relação com intermediários para a venda de seus produtos.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não estabeleceu novas relações com intermediários para a venda de seus produtos.	1	

L - Dimensão Rede

Item 29 - Diálogo com o cliente		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou novas formas de trocar informações com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência em seus processos.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou uma nova forma de trocar informações com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência em seus processos.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de trocar informações com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência em seus processos.	1	

M - Dimensão Ambiência inovadora

Item 30 - Fontes externas de conhecimento –I		Evidência
A empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, SENAC, universidades, empresas júnior, etc.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa fez uso eventual de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, SENAC, universidades, empresas júnior, etc.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não fez uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, SENAC, universidades, empresas júnior, etc.	1	

Item 31 - Fontes externas de conhecimento –II		Evidência
A empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.	5	
A empresa eventualmente busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.	3	
A empresa não busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.	1	

Item 32 - Fontes externas de conhecimento –III		Evidência
A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores, concorrentes ou clientes.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não absorveu qualquer tipo de conhecimento ou tecnologia junto de fornecedores ou clientes.	1	





Item 33 - Fontes externas de conhecimento –IV		Evidência
A empresa sistematicamente adquire informações, técnicas ou não, pagando taxas ou <i>royalties</i> por invenções patenteadas, ou absorve <i>know-how</i> e competências.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adquiriu informações, técnicas ou não, pagando taxas ou <i>royalties</i> por invenções patenteadas ou <i>know-how</i> e competências.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adquiriu informações, técnicas ou não, pagando taxas ou <i>royalties</i> por invenções patenteadas ou <i>know-how</i> e competências.	1	

Item 34 - Financiamento da inovação		Evidência
A empresa já utilizou algum dos programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras.	5	
A empresa já solicitou algum dos programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras.	3	
A empresa nunca solicitou qualquer dos programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras.	1	

Item 35 - Coleta de idéias		Evidência
A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores.	5	
A empresa tem um sistema informal para colher sugestões dos colaboradores.	3	
A empresa não tem qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores.	1	

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Pesquisa de Clima Organizacional Creche Escola

COMO VOCÊ SE SENTE? (Responda, fazendo apenas um "X", no espaço correspondente à figura que melhor representa como você se sente naquela situação.)					
		4	3	2	1
		Concordo inteiramente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
01	A Creche Escola é uma boa empresa para se trabalhar				
02	As Coordenadoras ajudam-se mutuamente				
03	O ambiente criado por meus superiores é bom				
04	Eu recebo elogios por um trabalho bem feito				
05	A Creche Escola oferece oportunidade de treinamento para os empregados				
06	A Creche Escola tem um bom restaurante interno				
07	O meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos por outras escolas				
08	A Creche Escola é organizada				
09	Geralmente eu gosto de vir ao trabalho				
10	A minha capacidade de análise é importante para o trabalho que eu faço				
11	A qualidade do meu trabalho é de minha responsabilidade				
12	Conheço as normas e procedimentos adotados pelo Departamento de Recursos Humanos da Creche Escola				
13	Observo os quadros de aviso frequentemente				
14	Emocionalmente sinto-me uma pessoa muito feliz				
15	A Creche Escola é uma empresa que se preocupa com a comunidade				
16	Os meus colegas de trabalho cooperam comigo				
17	O meu superior imediato ajuda-me quando necessito				
18	A dedicação dos empregados é reconhecida pela Creche Escola				
19	Interesso-me e aproveito todas as oportunidades de treinamento oferecidas pela Creche Escola				
20	A Creche Escola oferece um bom plano de assistência médica				
21	Tenho aumento salarial em épocas devidas				
22	As condições de iluminação, ventilação e limpeza do meu sector são boas				
23	Eu estou satisfeito com o meu trabalho				
24	O meu trabalho é desafiante				
25	O meu trabalho é importante para a Creche Escola				
26	Os objetivos da Creche Escola são do meu conhecimento				
27	No meu sector, todos estão a par das informações necessárias para o dia-a-dia no trabalho				
28	Meu relacionamento com os meus familiares é extremamente agradável				
29	Na Creche Escola, as condições de trabalho têm melhorado constantemente				
30	No meu grupo de trabalho há um bom espírito de equipe				
31	O meu superior imediato sabe ser justo				
32	A Creche Escola oferece oportunidade de progresso aos empregados que superam expectativas				
33	Interesso-me, mas frequentemente, perco as oportunidades de treinamento que aparecem				
34	A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço				
35	Os banheiros da Creche Escola são limpos				
36	Eu procuro constantemente melhorar meu modo de trabalho				
37	O meu trabalho permite que eu me desenvolva				
38	O meu comprometimento com o trabalho é fundamental para o sucesso da minha equipe e da Creche Escola				
39	Conheço os objetivos da qualidade da Creche Escola				
40	Os boatos não atrapalham a minha rotina de trabalho				
41	A Creche Escola oferece, quando a atividade exige, Equipamentos de Proteção Individual (EPI)				
42	Sou informado sobre mudanças e melhorias na Creche Escola				
43	Sei aproveitar muito bem os momentos que tenho de lazer				
44	A Creche Escola preocupa-se com as condições de trabalho de seus empregados				
45	Os meus colegas e eu formamos uma equipe integrada				
46	Posso confiar plenamente nos meus superiores				

47	A Creche Escola sabe reconhecer o valor de seus empregados				
48	Procuro por mim mesmo, conhecimento e aperfeiçoamento continuo				
49	A Creche Escola oferece bons benefícios				
50	Eu posso viver adequadamente com o meu salário				
51	A Creche Escola, em geral, é limpa e organizada				
52	O trabalho que eu faço é interessante				
53	O meu trabalho exige bastante de minha capacidade profissional				
54	Os meus conhecidos acham que eu trabalho numa boa empresa				
55	Conheço a proposta pedagógica e os serviços prestados pela Creche Escola				
56	A comunicação entre os sectores da Creche Escola é eficaz				
57	Sinto-me motivado para realizar qualquer tipo de atividade do dia-a-dia				

APÊNDICE 2- Regras do KPI na Creche Escola

TAREFA	ITENS OBSERVADOS:
Afetividade para com as crianças	Como estão tratando as crianças: afetividade, carinho, cuidado, atenção e outros.
Assiduidade	Faltas no trabalho
Criatividade	Forma de apresentar e criar as rotinas utilizando o lúdico, oficinas e outros.
Domínio com as crianças	Forma como estão chamando a atenção das crianças para rotinas, evitando acidentes e outros.
Limpeza da sala de aula	Chão, móveis, teto, cesto de lixo, janela e outros.
Organização da sala de aula	Armário, livros, pertences das crianças, copos, janela e outros.
Ortografia	Uso correto da coesão e coerência nos textos escritos.
Plano de ensino	Entrega na data acordada pela Coordenação
Pontualidade	Horário de chegada no trabalho
Registro da sala de aula	Registrar diariamente os fatos ocorridos na sala de aula
Retorno do sector de limpeza	Devolutiva do responsável pela limpeza do sector: limpo e organizado.
Rotina da sala de aula	Entrega, cumprimento e monitoramento do planeamento e material didático.
Uso correto do uniforme	Uniforme de acordo com o adotado pela Creche Escola.
Vocabulário / Tratamento	Como estão se comunicando com os pais, educadores e alunos.
RESPOSTA	EXPLICAÇÃO
SIM	Atende
NÃO	Não atende
TOTAL SIM	Quantidade de itens atendidos (SIM)
KPI PERC. (%)	Percentual de itens atendidos (SIM)
	<div style="display: flex; align-items: center;"> ● Maior que 75 % e menor que 100 % </div>
	<div style="display: flex; align-items: center;"> ● Menor que 75 % </div>
	<div style="display: flex; align-items: center;"> ● Menor que 50 % </div>
	<div style="display: flex; align-items: center;"> ● Menos que 25 % </div>

APÊNDICE 3- Pesquisa de satisfação cliente – pais e responsáveis

Essa pesquisa visa entender melhor a visão dos pais e responsáveis dos nossos alunos a fim de implementar melhorias para melhor satisfazê-los. Por favor, preencha inteiramente e seja sincero. Agradecemos pela sua contribuição. Juntos seremos uma escola melhor.

1. Qual serviço meu filho ou educando utiliza?

- Escola
- Parcial
- Integral

2. O edifício está bem localizado?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3. As instalações da CRECHE ESCOLA são atrativas?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

4. Os materiais utilizados no chão e o mobiliário são adequados ao uso pelas crianças?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

5. Os colaboradores da CRECHE ESCOLA vestem-se de forma apropriada?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

6. Normalmente as atividades programadas são executadas?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

7. Quando uma atividade programada não é realizada, sou informado da razão?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

8. Os horários de entrada e saída das instalações são do meu conhecimento e são cumpridas?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

9. Os colaboradores têm a formação técnica necessária às funções que desempenham?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

10. No geral, penso que os colaboradores gostam daquilo que fazem?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

11. No geral, estou satisfeito com a aprendizagem do meu filho ou educando?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

12. Quando me atrasei no cumprimento do horário e apresentei uma justificção, fui sempre compreendido?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

13. Se necessário, sei a quem me dirijo para obter informações sobre o comportamento do meu filho ou educando?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

14. Se apresento uma reclamação, sei que é tomada em atenção?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

15. O serviço de refeições é adequado?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

16. As instalações estão sempre limpas?

- Concordo totalmente
- Concordo

- Discordo
 Discordo totalmente
17. O serviço de portaria é adequado?
 Concordo totalmente
 Concordo
 Discordo
 Discordo totalmente
18. O serviço de secretária é adequado?
 Concordo totalmente
 Concordo
 Discordo
 Discordo totalmente
19. O serviço de banho é adequado?
 Concordo totalmente
 Concordo
 Discordo
 Discordo totalmente
20. Confio na CRECHE ESCOLA e não me lembro de ter apresentado uma reclamação?
 Concordo totalmente
 Concordo
 Discordo
 Discordo totalmente
21. A mensalidade praticada justifica o serviço prestado?
 Concordo totalmente
 Concordo
 Discordo
 Discordo totalmente
22. Quando contato a CRECHE ESCOLA sou bem atendido e com rapidez?
 Concordo totalmente
 Concordo
 Discordo
 Discordo totalmente
23. É fácil contatar a coordenação e a direção da CRECHE ESCOLA?
 Concordo totalmente
 Concordo
 Discordo
 Discordo totalmente
24. Periodicamente, a CRECHE ESCOLA toma a iniciativa de me contatar e informar sobre o
 Concordo totalmente
 Concordo
 Discordo
 Discordo totalmente
25. Considerando todos os aspetos, estou satisfeito com o serviço da CRECHE ESCOLA?
 Concordo totalmente

- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

26. Recomendaria os serviços da CRECHE ESCOLA a outra pessoa?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

27. Se tivesse possibilidade, mudaria de instituição?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

28. Quando inscrevi o/a meu/minha filho/filha ou educando/a na CRECHE ESCOLA, fi-lo porque:

- Foi-me recomendado
- O conjunto de serviços oferecidos respondia às minhas necessidades
- Não tinha alternativa
- É próximo do local onde habito

29. Livre para sugerir ou elogiar!
