

Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental
Santa Maria, v. 19, n. 3, set-dez. 2015, p. 147-160
Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas – UFSM
ISSN :



Uma análise da dimensão processos nos Supermercados atendidos pelo programa ALI na região do Seridó

An analysis of the scale processes in Supermarkets attended by the ALI program at Seridó Region

Rauane Dharlly Silva¹, Napiê Galvê Araújo Silva²

¹Pós-Graduanda em Gestão Estratégica de Negócios, Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Ensino Superior do Seridó, UFRN, Currais Novos, RN, Brasil

²Doutorando em Ciências Sociais, Departamento de Ciências Sociais, Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, UFRN, RN, Brasil

Resumo

A cultura da inovação é fator interveniente para o desenvolvimento da competitividade sustentável entre as empresas. Este estudo tem o propósito de analisar o grau de inovação nos Supermercados atendidos pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI), na região do Seridó Oriental. A análise é realizada com um enfoque especial para a dimensão processos. Destarte, faz-se uso de uma pesquisa, quantitativa a partir dos indicadores gerados pelo Radar da Inovação, e qualitativa por meio de observações realizadas in loco mediante visita de acompanhamento do programa ALI. Através das informações obtidas, percebe-se que o grau de inovação deve ser trabalhado nas empresas, com o intuito de melhorar as atividades desenvolvidas em seu ambiente interno, tanto para controle, quanto para crescimento. Logo, constata-se que a inovação é sim critério de diferenciação competitiva, que, tanto pode, quanto deve, ser implementada no ambiente das Micro e Pequenas Empresas.

Palavras-chaves: Supermercados; Inovação; Processos; ALI;

Abstract

The culture of innovation is intervening for the development of sustainable competitiveness between companies factor. This study aims to analyze the degree of innovation in Supermarkets served by the Local Innovation Agents program (ALI), in the Eastern Seridó. The analysis is performed with a special focus on the dimension processes. Thus, use is made of research, quantitative indicators generated from the Innovation Radar and qualitative through observations conducted onsite visits by monitoring the ALI program. Using the information obtained, it is seen that the degree of innovation should be working in companies, with the aim of improving the activities in your internal environment, both for control and for growth. Thus, it appears that innovation is rather competitive differentiation criterion, that both can, as should be implemented in the environment of Micro and Small Enterprises.

Keywords: Supermarkets; innovation; processes; ALI;

1 Introdução

O programa ALI é uma atividade desenvolvida junto à micro e pequenas empresas com o propósito de inserir a cultura da inovação. De acordo com o Sebrae Nacional (2015), “O Programa Agentes Locais de Inovação – ALI é um acordo de cooperação técnica entre o CNPq e o Sebrae, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa e personalizada.”. Atualmente, o projeto está inserido em âmbito nacional, e fora desenvolvido, inicialmente, no ano de 2008, com projeto-piloto no Paraná e no Distrito Federal. Na Figura 01, é possível perceber, claramente, o fluxo de acompanhamento do programa:

Fluxo de Acompanhamento



Fonte: Sebrae Nacional

Desta forma, o programa atua por meio de ciclos, em que o grau de inovação é mensurado a cada efetivação do plano de ação. Destarte, o estudo teórico aliado ao acompanhamento prático possibilitará elencar técnicas de gestão e aspectos de inovação que deverão ser aplicados conforme cada circunstância presente nos negócios avaliados.

Em virtude da metodologia utilizada pelo programa, o radar da inovação, abordar 13 dimensões, optou-se por escolher uma dimensão como foco de estudo, Processos. A saber, em acordo com Sebrae/PR, “Processos são sequências de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado. A inovação, nesta dimensão, pressupõe a adoção de um processo novo ou o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência ou maior qualidade” (2010, p. 44).

É pretensão deste estudo, ao basear-se na dimensão processos, investigar quais são as principais necessidades e dificuldades enfrentadas pelos gestores dos supermercados atendidos pelo programa ALI, Seridó Oriental, para, a partir daí compreender como esses aspectos de inovação (tanto para o ambiente interno, como para o mercado local) interferem na desenvoltura do negócio.

Optou-se por essa temática em virtude da dimensão processos caracterizar as atividades centrais do negócio ao abranger a responsabilidade do ambiente interno, o que promove maior visibilidade dos pontos fortes e a melhorar na empresa, como forma de torná-la mais viável e competitiva. Logo, percebe-se que a dimensão processos transparece os acontecimentos e técnicas internas que contribuem para sua desenvoltura externa, ou seja, mediante o mercado, em especial o regional.

Assim, “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo” (PAIM, et al., 2009, p. 25)

Sabe-se que a dimensão processos avalia a inovação como agregação atribuída a diversos aspectos e procedimentos internos, a citar como exemplos: a implantação de melhorias nas atividades que influenciam o giro dos estoques (comprar, estocar e vender) com o intuito de agilizar e trazer maior qualidade e satisfação aos clientes; e a destinação ou aproveitamento dos resíduos obtidos da atividade econômica exercida, entre outros aspectos. Como complemento, Paim (et al) afirmam que:

as aplicações da gestão de processos têm uma amplitude significativamente maior que a implantação de melhorias diretamente nos processos. A gestão de processos pode ser utilizada para a uniformização de entendimentos; o benchmarking; o projeto de Sistemas; o reprojeto organizacional; a definição de indicadores de desempenho para uma organização por processos; o custeio por processos; a implantação de sistemas integrados; o desdobramento da estratégia; o projeto da cadeia de suprimentos; a gestão de conhecimento; a definição e a implantação de workflow e a gestão eletrônica de documentos, entre outras (2009, p. 26).

Em virtude de tais características analisadas, percebe-se que esta dimensão, quando efetivamente implantada de modo inovador, contribui para que a empresa se torne mais competitiva no mercado e, conseqüentemente, mostre atualizações e melhorias para sua classe consumidora, bem como amplie o consumo para novos clientes. Por ato inovador, pode-se elencar a vinculação dessa dimensão com a Responsabilidade sócio-ambiental. Portanto,

a destinação ambientalmente correta dos resíduos tem sido um desafio à criatividade das empresas. Uma forma de reduzir o descarte de resíduos é buscar alternativas de uso para as sobras. Muitas empresas têm demonstrado elevada capacidade inovadora e conseguido dar destinação a seus resíduos de forma a gerar benefícios para si ou para terceiros (SEBRAE/PR, 2010, p. 58-59).

Em consonância com Carlomagno (2012), “a empresa precisa melhorar, renovar e inovar, em diferentes circunstâncias e intensidades. O papel da gestão é compreender qual a situação, qual a ambição e quais as prioridades”. É essa uma das características do ambiente inovador, a distinção entre cada empresa, cada ambiente, cada proposta e propositura do negócio. Portanto, verifica-se que a identificação de inovação e de sua gestão ocorre de forma diferenciada para cada empresa, análise que deve ser feita considerando os principais aspectos que formam e desenvolvem a atividade comercial e essa constatação é feita com base no olhar direto para com as empresas estudadas.

Por outro lado, a pesquisa também é um desenvolvedor de conhecimento científico, que oportuniza o ALI agregar teoria com as atividades práticas constatadas e, assim, orientar as empresas a implementar ações inovadoras. É também um método de aproximar as empresas aos atributos teóricos, científicos e tecnológicos. Com base nesses atributos, surge a necessidade de pesquisa baseada na seguinte problemática: Quais são os fatores preponderantes, para a ocorrência da dimensão processos nos supermercados atendidos pelo programa ALI, na região do Seridó Oriental? Estudo que possibilita a compreensão da dinâmica das empresas estudadas, a comparação entre as técnicas implementadas, bem como identificar o que é mais preponderante entre esse público;

Assim, conforme tal contexto, é objetivo central dessa pesquisa investigar quais são as principais necessidades e dificuldades enfrentadas pelos gestores dos supermercados evidenciadas pela dimensão processos, atendidos pelo programa ALI, Seridó Oriental. Para atender tal propositura, utilizam-se os seguintes objetivos específicos: identificar as principais modificações nos processos para viabilizar a satisfação dos clientes; conhecer as principais práticas de gestão utilizadas, elencando as principais certificações adotadas pelas empresas estudadas; propor técnicas de gestão, inovação e tecnologia que facilitem a atuação das empresas estudadas;

Para tanto, inicialmente, há um detalhamento dos procedimentos metodológicos, ou seja, de como ocorreu esse estudo. Depois serão abordados aspectos teóricos sobre a inovação, para que se possa compreender a importância de tal filosofia de trabalho. Serão, também, realizadas algumas explicações sobre Supermercados e sobre as características principais da dimensão processos. Na

sequência, apresenta-se detalhamento do estudo feito junto às empresas analisadas. E, por fim, apresentam-se as conclusões e proposituras finais da pesquisa.

2 Metodologia

Com o intuito de alcançar os objetivos pretendidos, optou-se por trabalhar com uma pesquisa quali-quantitativa. De acordo com Lakatos e Marconi (1995), a pesquisa quali-quantitativa é representativa de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Sua finalidade é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação.

Quantitativamente, serão os indicadores observados na dimensão Processos, que são gerados através do Gráfico Radar da Inovação (método adotado pelo programa ALI para mensurar o grau de inovação que se encontra cada empresa). De acordo com Carlomagno (2014) “o Radar da Inovação é uma ferramenta destinada a identificar, comparar e planejar os tipos de inovação que uma empresa quer priorizar”. É uma metodologia desenvolvida, inicialmente por Mohanbir Sawhney, et al. (2006) ao descrever as 12 dimensões de inovação.

A metodologia utilizada pelo Programa Agentes Locais de Inovação aborda as alterações e adequações desenvolvidas por Bachmann e Destefani, especialmente, para micro e pequenas empresas.

[...] Como a abordagem de Sawhney parece ignorar o ambiente interno da organização, optou-se por incluir uma dimensão adicional, denominada “Ambiência inovadora”, por entender que um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito importante para uma empresa inovadora. A metodologia também adota uma abordagem mais qualitativa que quantitativa, para respeitar a menor disponibilidade de informações que é típica das MPE. (2008, p. 9)

Dessa forma, ao todo são 13 temáticas avaliadas, sendo assim chamadas dimensões, a saber: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora. É importante aqui destacar que a medida da inovação varia de 0,0 à 5,0 (quanto menor o indicador, menor a presença da inovação, quanto mais próximo de 5,0, maior a cultura da inovação). O grau de inovação global é calculado com base na média dos indicadores das 13 dimensões, vale, portanto, frisar a atribuição de peso dois para a dimensão Ambiência Inovadora. Assim, conforme Bachmann e Destefani “para a medição objetiva do grau de inovação, foi desenvolvida uma escala reduzida para 3 situações, visando classificar as empresas em ‘Pouco ou nada inovadoras’ [escore 1,0], ‘Inovadoras ocasionais’ [escore 3,0] e ‘Inovadoras sistêmicas’ [Escore 5,0]”.

Deste modo, a pesquisa leva abordagem quantitativa, a partir dos indicadores de inovação viabilizados pelo radar, em especial na dimensão processos, bem como aborda qualitativamente os fatores que interferem o grau de inovação das empresas avaliadas. Para tanto, serão usados gráficos e tabelas com o intuito de melhor expressar as informações obtidas; Vale destacar que trata-se de um estudo com ênfase para análise das estatísticas no formato descritivo.

As informações serão adquiridas por meio do roteiro de entrevista do radar da inovação, em especial, os questionamentos específicos para a dimensão Processos, estruturado por perguntas fechadas de múltiplas escolhas, com espaço aberto para as evidências. As entrevistas foram realizadas com o grupo de empresas definido e com aplicação in loco

Em acordo com essa temática, são estudados os Supermercados atendidos pelo programa ALI na região do Seridó Oriental. Atualmente, 100 empresas são acompanhadas pelo programa, nessa região, 50 para cada Agente Local de Inovação. Desse universo total, 13 se enquadram no segmento de mercadinhos e supermercados. A amostra deste estudo equivale a 6 empresas do varejo supermercadista por, no momento da coleta de dados já se encontrarem na fase de desenvolvimento prático das ações estabelecidas no primeiro plano. Estes negócios são sediados entre Currais Novos e

municípios circunvizinhos, como Florânia, Tenente Laurentino Cruz e Cerro Corá. Adiante, na análise das informações, para melhor compreensão dos perfis das empresas, será feito um comparativo abordando a quantidade de colaboradores, o grau de inovação global (indicador que envolve as 13 dimensões) e o grau de inovação específico da dimensão processos.

3 Referencial Teórico

3.1 Inovação

O programa Agentes Locais de Inovação (ALI) tem o propósito de levar a cultura da inovação para as micro e pequenas empresas, ao compreender que inovação não está ligada somente a grandes aparatos tecnológicos, mas sim, também, pode ser implementada a partir dos pequenos detalhes que fazem a diferença e tornam o negócio mais atrativo, competitivo e sustentável. De acordo com o Sebrae Nacional (2015), “a inovação é fator de sobrevivência das micro e pequenas empresas e instrumento necessário para que elas aumentem sua participação na economia brasileira, consolidando posições no mercado interno e assegurando maior participação no mercado internacional”.

Em virtude deste trabalho ser desenvolvido com base em inovação, é interessante compreender seu significado, bem como os aspectos que a envolvem. Segundo o Manual de Oslo, Inovação é conceituada pela:

Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p.55).

Assim, percebe-se que as mudanças advindas da implantação da inovação podem ser radicais ou agregadoras, logicamente com o intuito de beneficiar a gestão organizacional, bem como atribuir maior lucratividade e competitividade ao negócio. Carlomagno (2011) afirma que “de forma geral inovação é transformar novas ideias em resultado”.

Vale enfatizar que implantar a cultura da inovação em uma empresa requer uma atuação contínua, ou seja, ações estabelecidas e colocadas em prática ontem, hoje e amanhã, e depois de amanhã, e permanentemente, com foco em obter retorno. De acordo com Scherer e Carlomagno (2009, p. 8) “uma cultura inovadora só se cria modificando atitudes, crenças e valores arraigados. Inovar tem que levar a resultados. Inovar não significa inventar. Uma empresa que simplesmente gera novos conhecimentos, mas não os incorpora a produtos morre de inanição”. Desta forma, cultura de inovação é aquela que realmente é posta em prática, o planejamento é sim fator essencial, mas a ação é o que garante efetividade da inovação.

Os autores ainda acrescentam que “o segredo não é ser inovativo, é ser inovador” (SCHERER E CARLOMAGNO, 2009, p. 8), ou seja, não adianta estabelecer ações pontuais de inovação, pois isto não é gestão efetiva da inovação, mas sim, deve ser uma cultura arraigada e contínua baseada na inovação e em sua atuação efetiva, ativa e concreta.

Em consonância com o conceito de inovação apresentado pelo Manual de Oslo, percebe-se divisão conforme cada tipo de inovação, que pode ser de produto, de processo, de marketing ou organizacional.

No entanto, destaca-se que a Dimensão Processos, avaliada pelo Radar da Inovação, abrange, especialmente, dois tipos de inovação especificados pelo Manual de Oslo, inovação de processo e inovação organizacional, a saber:

Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. (OCDE, 2005, p.23)

A Inovação é fator contributivo para o desenvolvimento econômico social, desta forma, vale destacar o que Schumpeter (1934 apud OCDE, 2005) chamou de “destruição criativa” para demonstrar a dinâmica em que novas tecnologias substituem as antigas. Destarte as novas tecnologias já são criadas com o propósito de serem superadas mais a frente, com o avanço de novas pesquisas e novos projetos. O autor também divide inovação em dois principais âmbitos: “inovações ‘radicais’ engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações ‘incrementais’ dão continuidade ao processo de mudança” (Schumpeter, 1934 apud OCDE, 2005, p.36) .

Um dos fatores de grande valia para o desenvolvimento da inovação é o ambiente empresarial, aspecto que deve incentivar a implantação de novidades e aceitação de mudanças. Vale, portanto, o gestor e a empresa como um todo, evidenciarem a criação de políticas de aprendizado para seu pessoal, seja por meio de conhecimento interno e discussão de novidades, chuvas de ideias, encontrar o diferencial no ambiente externo. Assim, o aprendizado “pode ser estimulado por meio de um cuidadoso arranjo de práticas, rotinas e relacionamentos ou através de uma organização mais fluida e flexível na qual os indivíduos são incentivados a desenvolver novas ideias e formas de realizar as tarefas” (OCDE, 2005, p.39).

Por ações significativas em supermercados, pode-se citar as modificações nos processos (como de compra, estocagem, vendas) com o intuito de diminuir os custos e garantir maior qualidade, eficiência e agilidade no atendimento aos clientes. Outro fator preponderante e em destaque é a preocupação ambiental e ecológica como forma de maximizar o retorno e minimizar desperdícios, através, inclusive do reaproveitamento sustentável.

Portanto, a inovação implantada como cultura em cada empresa possibilita modificação na região, ao incentivar maior desenvolvimento competitivo do mercado local e viabilizar, assim, maior crescimento socioeconômico. Scherer e Carlomagno (2009, p. 9) afirmam que “as inovações geram novos mercados, transformam setores industriais inteiros e bases vigentes de competição, além de mudarem os padrões e as expectativas de clientes. Esse impacto garante o monopólio temporário e enseja altos ganhos de competitividade.”

Logo, este estudo será realizado com base nesses aspectos principais da Inovação, bem como nessa contribuição ao desenvolvimento do empreendedorismo sustentável, no propósito de melhoria contínua. A saber que a gestão de processos se apresenta “como forma de dar resposta à necessidade de se adaptar ao ambiente externo, nas atividades dos processos no dia a dia e fazendo com que a organização aprenda continuamente a gerir seus processos”(PAIM, et al., 2009, p. 99)

Vale, portanto, frisar que esta análise adquire um enfoque para a dimensão processos com aplicação e gerenciamento nos Supermercados estudados. Conforme afirmam Paim (et al)

Outro aspecto fundamental da gestão de processos é entender as especificidades que ela assume quando aplicada em diferentes setores da economia. Inequivocamente, há algumas semelhanças nas práticas de gestão de processos em praticamente todos os setores industriais e de serviços. Por outro lado, as tarefas para a gestão de processos podem e devem sofrer adaptações em função das particularidades do setor, ou mesmo da organização em si (2009, p. 26-27).

Em razão deste estudo ser um acompanhamento específico para o segmento de varejo supermercadista, é interessante compreender como se originou a atuação dos comércios deste segmento, como também quais são suas principais especificidades e características que os diferenciam dos demais comércios com predominância alimentar.

3.2 Supermercados

Supermercado é um tipo de empresa que atua no autosserviço varejista, com predominância de itens alimentares, entretanto, há a comercialização de inúmeros outros produtos como cosméticos e material de limpeza, até eletrônicos. Kotler e Armstrong (2007, p. 331) comentam que são lojas “projetadas para atender a todas as necessidades que os clientes têm de alimentação, artigos de lavanderia e de higiene pessoal e produtos domésticos”.

Faz saber o porquê de sua existência em quase todos os lugares que há povoamento. Na região Seridó, percebe-se a existência de diversos supermercados significativos em cada município, mesmo ao se tratar daqueles com menor população.

Encontra-se também a competitividade acirrada por preços, tipos de suprimentos, espaço físico, entre outras características que buscam a satisfação e fidelização da clientela. Vale frisar que supermercados atuam diretamente com produtos de baixo valor, assim o lucro advém da quantidade de itens que são comercializados. Outra característica é a alta rotatividade dos estoques, em virtude de ser produtos de consumo diário e com curto período de perecibilidade, o que requer maior atenção do pessoal que lida diretamente com o processo de reabastecimento dos estoques. Assim sendo, deve ser adotado criteriosamente, a metodologia FIFO (First-In/First-out), ou também chamada de PEPS (Primeiro que Entra/Primeiro que sai), “nomenclatura do sistema de controle de estoques e processos de armazenagem, em que o material que entra primeiro deve ser utilizado primeiro” (SEBRAE/PR, 2010, p. 48).

Os supermercados não tiveram sempre tais características, antes a população não tinha a facilidade de armazenamento dos produtos em ambiente doméstico, nem condições de transportar os itens utilizados. Assim, é necessário compreender o surgimento deste tipo de negócio. Historicamente falando, Novaes faz a seguinte explicação:

Com a motorização acentuada da população, que se iniciou no Brasil em fins da década de 1950 com a implantação da indústria automobilística, e com o uso crescente da geladeira no ambiente doméstico, criaram-se condições para o surgimento dos **supermercados** (2007, p.6).

Assim, visualiza-se que o uso do automóvel permitiu o deslocamento das pessoas aos supermercados, bem como o transporte dos produtos. Como se percebe, outro fator interveniente foi o uso da geladeira, em que as pessoas passaram a armazenar os alimentos em casa, visto que antes só se comprava produtos não perecíveis para o dia de consumo e em pouca quantidade, tendo em vista não poder armazená-los em locais adequados.

Novaes (2007, p. 6) também comenta a mudança de hábito das pessoas: quando existia apenas padarias ou pequenos comércios, o dono era a pessoa a frente do negócio, que, pela quantidade de pessoas e região atendida, atendia e conseguia conhecer todos os seus clientes, bem como comercializava pela caderneta, o chamado fiado. Com o tempo e aumento populacional, surgiu a necessidade de expansão da área de atendimento, agregando assim uma das características dos supermercados que é o autosserviço, ou seja, o cliente que escolhe e tem acesso aos produtos. Outra mudança de hábito foi a clientela passar a comprar à vista ou por meio de cartão de crédito. Vale lembrar que, no interior, com base nas empresas acompanhadas, ainda prevalece o costume de compra por meio da promissória.

Parente (2011, p. 32) divide o varejo alimentício com lojas físicas em vários tipos de negócios, como bares, mercearias, padarias, etc. No que se refere a supermercados, tem-se: **os compactos**, que “têm dois a seis check-outs e apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios” e **os convencionais** que “são supermercados de porte médio, que mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos apresentando boa variedade de produtos” (NOVAES, 2011, p. 32). Portanto, a diferença básica entre eles está na oferta de produtos, em que um é mais compacto e o outro é mais abrangente.

3.3 Inovação em Supermercados – Dimensão Processos

Entender o que a dimensão processos avalia é de suma importância para a constatação das ações realizadas pelos supermercados, bem como introduzir novidades neste segmento. Assim, o Manual de Oslo afirma que “uma razão para a coleta de dados de inovação é compreender melhor essas atividades e sua relação com o crescimento econômico” (OCDE, 2005, p. 19). Portanto, faz-se necessário detalhar o roteiro de questionamentos específico para a dimensão Processos, pois com ela é possível analisar os seguintes procedimentos:

→ Melhoria nos processos, com o intuito de agilizar o atendimento, promover maior qualidade, flexibilidade e rapidez.

Em acordo com Bertaglia (2009, p. 145), “o modelo dos supermercados está relacionado às vendas de altos volumes, preço baixo e margem baixa. Para tanto buscam trabalhar a cadeia de abastecimento com custos significativamente competitivos”. Assim, os principais processos dos supermercados estão inteiramente ligado por seu posicionamento na cadeia de abastecimento, ou seja, por ser o elo de ligação entre o fabricante ou atacadista e o consumidor final. Logo, os processos são ligados à compra, estocagem e venda dos suprimentos. Por outro lado, este segmento também possui processos de transformação, como exemplo os que possuem padaria, na fabricação de pães, massas e demais alimentos, e o açougue, no abate, corte, lavagem e demais procedimentos realizados nos diversos tipos de carnes.

→ Sistemas de Gestão, que avalia o uso de novas práticas de gestão, como GQT (Gestão da Qualidade Total), 5S, BSC (Balanced Scorecard), MEG (Modelo de Excelência de Gestão), dentre outros.

Conforme o Manual de Oslo, “uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial” (OCDE, 2005, p. 23). Desta forma, as técnicas de gestão são adotadas com o intuito de facilitar as atividades diárias e administrativas, bem como aumentar a eficiência e eficácia dos processos. A saber, como afirma Bertaglia:

Muitas são as técnicas e filosofias aplicadas ao ambiente organizacional. Algumas dão certo e demonstram que, se utilizadas adequadamente, trazem a **vantagem competitiva** tão desejada pelas empresas por meio da **redução de custos e melhoria de produtividade**. (2009, p. 374)

O autor acrescenta também que tais técnicas devem ser escolhidas com base nos pontos fortes e a melhorar e conforme as estratégias de cada empresa. Vale lembrar que cada ambiente exige aspectos diferenciados e, nem sempre, a técnica que uma empresa adota, será benéfica para sua vizinha, assim, é necessário analisar os diversos fatores que compõem a particularidade do negócio.

→ Certificações como ISO9001, ISO14001, entre outras, que demonstram o enquadramento da empresa em normas renomadas e permite demonstrar ao consumidor a garantia da qualidade em seu exercício empresarial.

→ Software de Gestão, com o propósito de adquirir competitividade e facilitar o gerenciamento dos processos e desempenho da empresa. O uso da tecnologia é fator que propicia melhor organização e direcionamento das informações, bem como facilita a implementação e controle das estratégias empresariais. Por esse ângulo, Bertaglia faz explanação voltada para todo o ambiente organizacional:

Antes de estabelecer uma estratégia para a tecnologia de informação, a empresa deve claramente **identificar o papel** dessa área no contexto organizacional. A estratégia de tecnologia da informação assegura uma estrutura de políticas que descreve e consolida como as áreas de negócio utilizarão os recursos do setor e que níveis de serviço devem ser comprometidos. (2009, p. 477)

Desta forma, não é só utilizar um software e equipamentos tecnológicos por simplesmente usar, é necessário desenvolver uma efetiva gestão integrada da informação para que esta siga de encontro com as estratégias da empresa e assim facilite sua implementação e, conseqüentemente, controle.

→ Aspectos Ambientais (Ecológicos), que promove a responsabilidade sustentável da empresa.

→ Gestão de Resíduos, com o intuito de destinar corretamente aquilo que não pode ser reaproveitado nos processos da atividade econômica desenvolvida pela empresa.

Logo, a partir dessas informações, é possível identificar a relevância do estudo e o embasamento da dimensão Processos junto à atividade dos Supermercados atendidos pelo Programa ALL.

4 Resultados e Discussões

Segundo dados apresentados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), este setor de varejo alimentar cresceu, no ano de 2013, 5,5% em vendas reais e 12% em valores de vendas nominais.

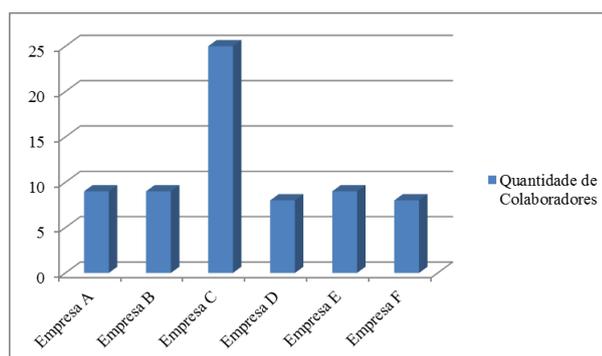
Já para o ano de 2014, percebe-se certa recessão no mercado, como afirma Tayra (2014), “no resultado acumulado (jan/jun), as vendas apresentaram alta de 1,57%, na comparação com o mesmo período do ano anterior”³, o que significa que as taxas de crescimento das vendas estão diminuindo. Desta forma, percebe-se que a cultura da inovação contribui para que essas empresas promovam o fortalecimento de sua atuação, com o intuito de enfrentar tais circunstâncias macroeconômicas, se destacar mediante a concorrência acirrada e garantir sua fatia do mercado.

As empresas analisadas são supermercados atuantes em Currais Novos e em municípios vizinhos. Enfatiza-se que todas possuem faturamento entre 360 mil e 3.600.000,00, portanto, são enquadradas como empresas de pequeno porte (EPP). Deste modo, a inovação também possui espaço neste perfil de negócios, como bem exposto pelo Manual de Oslo: “as atividades inovadoras efetivam-se em unidades pequenas e médias assim como em grandes unidades” (OCDE, 2005, p.28).

Todas possuem mix de produtos, distribuídos em determinados setores. Vale destacar que todas possuem ilhas de frios e açougues, porém somente a empresa C possui Padaria como setor produtivo, enquanto as demais oferecem produtos de panificação advindos de terceiros.

Visualiza-se que essas empresas possuem média de 12 colaboradores cada (Gráfico 1). Enquanto umas possuem 8 ou 9 funcionários, como apresentado no gráfico a seguir, outra possui 25, o que atribui desvio padrão de 6,7. Vale frisar, que esta disparidade ocorre devido a empresa C necessitar de pessoal específico para o setor produtivo de massas, é o caso de possuir panificação, como citado anteriormente, as demais empresas atuam apenas com a revenda desses produtos alimentícios.

Gráfico 1 – Quantidade de Colaboradores por empresas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

De acordo com metodologia adotada, pode-se medir o grau de inovação das empresas, para tanto, utiliza-se de escores, ou seja, indicadores que variam entre 1,0 e 5,0, sendo que quanto mais próximo de 0,0 menor a existência de inovação e quanto mais próximo de 5,0 significa que a empresa apresenta efetividade da inovação. Sendo pontuação 1,0 atribuída para quando a inovação é ausente, nota 3,0 quando existe pouca inovação e 5,0 quando a cultura da inovação é presente. Desta forma, números entre tais pontuações, como 2,3 ou mesmo 4,0 significam que a empresa está em processo de transição de uma fase para a outra.

O grau de inovação global é medido a partir dos indicadores adquiridos para todas as 13 dimensões avaliadas pela metodologia radar da inovação, que são: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença (praça), rede e ambiência inovadora.

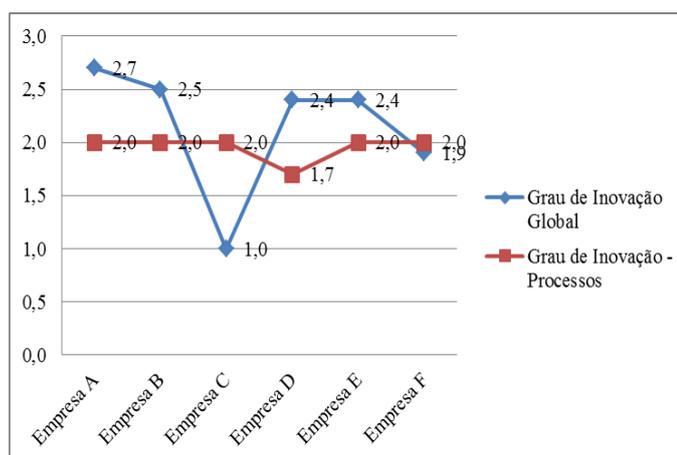
As empresas analisadas obtiveram um escore médio de 2,2, admitindo desvio padrão de 0,62. Destarte, as empresas se encontram em um nível baixo de inovação, o que lhes atribui papel desafiador em implementar a cultura da inovação em seu ambiente e, como consequência dessas modificações, obter melhorias em seus indicadores;

³ Os índices já estão deflacionados pelo IPCA do IBGE.

Quanto ao grau de inovação específico da dimensão processos, a média entre as empresas foi parecida com a de abrangência global, atingindo grau 2,0 e com pequeno desvio padrão de 0,12. Ao visualizar o Gráfico 2 é possível encontrar maior distanciamento entre o graus de inovação global e o em processos para a Empresa C, que possui maior destaque positivo para a dimensão específica em processos. Já a empresa F é a que possui maior proximidade e equivalência entre as atuações global e as de processos.

Para tanto, identifica-se que a presença de inovação aparece de forma tênue também para a dimensão processos, o que carece de maior detalhamento deste quesito para que se possa compreender os principais fatores intervenientes nestes ambientes empresariais.

Gráfico 2 – Grau de Inovação das Empresas (Global e na Dimensão Processos)



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

No geral, Bachmann e Destefani (2008, p. 11) afirmam que “os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor”.

Para análise desta dimensão, evidencia-se 6 principais questionamentos, aos quais estão exibidos por meio da tabela 1 e do gráfico 3, onde são mostrados os indicadores conforme atuação de cada empresa.

De acordo com o gráfico é possível identificar o fator mais interveniente em processos, que é a introdução ou atualização de softwares de gestão, como técnica de melhor gerenciamento das informações, bem como na facilitação de controles financeiros, estoques, vendas e etc. Logo, identifica-se que todas as empresas estudadas, ou implantaram um novo software, ou obtiveram atualização dos sistemas antes utilizados.

Com relação às melhorias nos processos, percebe-se que 5 empresas realizaram alguma ação ou mudança nos últimos 3 anos. Vale citar como exemplo, a minimização na quantidade de itens armazenados, com o intuito de enxugar os custos com estoques. Boa parte dos gestores/empresários passou a usar o chamado “estoque de prateleira”, onde a armazenagem é feita diretamente em exposição à venda, apenas mantém em estoque separado os itens que possuem maior giro ou quando se preparam para momentos de promoção – barganha de preço; Vale lembrar que outras mudanças podem ser adotadas, como a implementação de novos maquinários ou estrutura física, como ilhas de frios e de hortifrutí, câmara fria (resfriada e/ou refrigerada), expositores de carnes, laticínios, entre outros produtos.

A Prática de Gestão mais adotada pelos gestores/empresários é o benchmarking, procedimento realizado por meio de visitas a outras empresas, como modo de conhecer o gerenciamento e os processos. Esse subitem obteve pouca interferência no grau de inovação em processos devido sua adoção ser feita há mais de 3 anos, ou por ser praticada em ações ocasionais, quando não há

continuidade para o ambiente empresarial, o que inviabiliza, assim a consideração de uma prática de gestão.

Existem outras práticas que podem ser adotadas para melhoria do desempenho dessas Micro e Pequenas Empresas, como controle de perdas; Modelo de Excelência em Gestão, com foco em resultados; 5 S (Seiri, Seiton, Seison, seiketsu e shitsuke), técnica baseada na reorganização, tanto no ambiente físico, quanto em relação às ideias e atividades. Como afirma Bertaglia (2009, p. 437): “[...] a prática dos 5S pode auxiliar a resolução dos problemas do dia a dia. Sua utilização simplifica o ambiente de trabalho, elimina aspectos desnecessários e atividades que não agregam valor, proporcionando melhor qualidade, eficiência e segurança”.

Outra prática de gestão, que se adequa bem às Micro e Pequenas Empresas, é a Gestão da Qualidade Total (GQT), com enfoque em implantar efetivamente a qualidade em todo o ambiente empresarial. Destaca-se que tal prática é de contribuição para o enquadramento de determinadas normas com as da ISO.

Embora seja de considerada tendência mercadológica, nenhum dos supermercados adquiriu algum tipo de Certificação que evidencie o enquadramento da(s) empresa(s) em padrões renomados de gestão e inovação. Cita-se como exemplo a Certificação ISO 9000 que reconhece a efetividade da cultura de qualidade. Em acordo, Bertaglia (2009, p. 412) afirma que “Entre as razões que levam as empresas a desejar a certificação ISO 9000, considera-se que um elevado nível de qualidade significa clientes satisfeitos, mais vendas, maior lucro, crescimento sustentável e um melhor índice do moral dos funcionários”.

Outro fator que não houve destaque entre as empresas analisadas, embora seja tendência social e empresarial, foi a realização de mudança na forma de trabalhar por razões ambientais/ecológicas que deixassem o negócio mais competitivo. É interessante frisar que tais tipos de ações são essenciais para mostrar ao consumidor como a empresa se preocupa em promover a sustentabilidade, não só a permanência lucrativa, mas também no meio ambiente que se encontra. Como exemplo do que pode ser implementado é o uso de sacolas oxibiodegradáveis, uso reduzido de panfletagens e logística reversa, através, por exemplo, de recolhimento de pilhas, lâmpadas, baterias e outros produtos com composição química ofensiva.

O último subitem analisado é o gerenciamento de resíduos, percebe-se que, entre as empresas abordadas, apenas duas fizeram alguma modificação em sua destinação, a citar como exemplo, a doação de plástico e papelão para catadores que recolhem eventualmente e não há registro que comprove tal ação. Com relação aos resíduos de hortifrutí, apenas a empresa E faz seu reuso, como alimento para sua criação particular de galinhas. Algumas empresas como a F, já possuía recolhimento e obteve pontuação 1,0 porque adotou este modo de descarte há mais de 3 anos. Percebe-se, portanto, que a inovação está presente quando as ações são inclusas em curto espaço de tempo, desta forma, essa frequência em implantar novidades rentáveis continuamente é que caracteriza a efetividade da inovação.

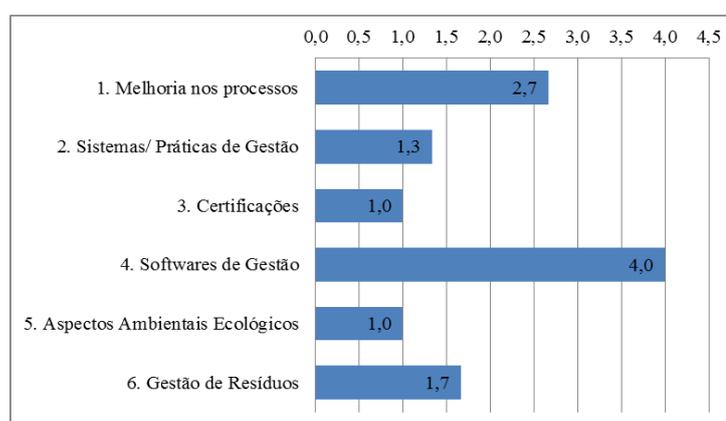
Como sugestão, outras formas de descarte podem ser desenvolvidas, como o aproveitamento da água de ar-condicionado para lavagem de pisos; frutas não vendável para projetos sociais de ensino nutricional; e resíduos orgânicos para a formação de adubos e rações.

Tabela 1 – Grau de Inovação por Subitens da Dimensão Processos

Empresa	1. Melhoria nos processos	2. Sistemas/ Práticas de Gestão	3. Certificações	4. Softwares de Gestão	5. Aspectos Ambientais Ecológicos	6. Gestão de Resíduos
Empresa A	3,0	1,0	1,0	3,0	1,0	3,0
Empresa B	3,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0
Empresa C	3,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0
Empresa D	1,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0
Empresa E	3,0	1,0	1,0	3,0	1,0	3,0
Empresa F	3,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0 ⁴

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Gráfico 3 – Média do Grau de Inovação das Empresas por Subitens da Dimensão Processos



Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

5 Conclusões

De acordo com o anteriormente exposto, compreende-se que a inovação é fator preponderante para inserir uma efetiva cultura organizacional de desenvolvimento. Atualmente, os Supermercados estão presentes em um macroambiente bastante competitivo em que sua clientela busca, em especial, comodidade, diversificação de itens, qualidade e agregação de valor a um preço justo. Assim, para sair na frente com estes quesitos, é essencial que a empresa trabalhe cada detalhe de sua atuação, inclusive, por meio de seus processos, que diz respeito à operacionalização e direcionamento das atribuições internas. As técnicas de desenvolvimento atribuídas pelo Programa ALI vão de encontro ao público de Micro e Pequenas empresas.

A partir deste estudo desenvolvido junto aos Supermercados da Região Seridó Oriental que são atendidos pelo programa ALI, percebe-se que, nos últimos 3 anos, a principal modificação nos processos empresariais foi a introdução de um novo software de gestão ou por meio da atualização da versão que já utilizava. Destacou-se também a adoção de práticas de diminuição das quantidades em estoque, com o intuito de minimizar os custos atribuídos a esse quesito do capital de giro. Além dessas ações, outras podem ser desenvolvidas para acelerar as vendas e incentivar o consumo dos clientes, como exemplo, a realização de campanhas por sessões, como o dia do vinho com um sommelier explicando o uso correto da bebida de acordo com o prato.

⁴ 1,0 = Empresas pouco ou nada inovadora; 3,0 = Inovadoras ocasionais; 5,0 = Inovadoras sistêmicas

Nos Supermercados estudados prevaleceu o uso do benchmarking por meio, inclusive, de visitas a empresas parceiras e que atuam em outros municípios. Embora exista um leque vasto de práticas de gestão, não se percebeu tanta ênfase ou hábito em implementá-las. Entretanto, outras técnicas devem ser inseridas para melhoria do processo de gestão inovadora. Como Exemplo o controle da qualidade total, o controle efetivo de perdas, e o próprio foco nos resultados. Todas são técnicas que contribuem para aquisição de Selos, como o ISO 9000, a própria premiação MPE Empresarial que é um reconhecimento à Micro e Pequenas Empresas mais avançadas em gestão e que atuam de acordo com o Modelo de Excelência em Gestão (MEG).

Uma das vertentes que apresentou carência foi o trabalho voltado para aspectos ecológicos e socioambientais, portanto, é de vital importância o lançamento de campanhas voltadas para o reaproveitamento dos resíduos e para a minimização dos desperdícios dos recursos disponíveis. Vale lembrar que o que hoje é acessível, amanhã pode ser escasso, desta forma, é melhor atuar preventivamente, bem como mostrar que a empresa tem sim sua responsabilidade por estar presente no ambiente social. É interessante frisar que o assessoramento do programa ALI é de essencial importância para incentivar o desenvolvimento da cultura inovadora nestas empresas, tendo em vista que o plano de ação acompanhado é uma das técnicas que contribuem para que os gestores e colaboradores desses negócios efetivamente coloquem em prática o que fora anteriormente planejado.

Em conformidade com os propósitos apresentados por esta pesquisa, compreende-se que se conseguiu identificar as principais modificações desenvolvidas em consonância com a dimensão processos. Pôde-se, em harmonia com um dos diferenciais do programa ALI, agregar o conhecimento teórico com a realidade da atuação prática, encontrando assim, certa necessidade de disseminar tais conhecimentos para com a sociedade empresarial, acadêmica, classe trabalhadora e demais curiosos do tema. Logo, conclui-se que a inovação pode e deve estar presente em todos os ambientes empresariais, viabilizado, deste modo, o desenvolvimento econômico sustentável.

Referências

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BACHMANN, Dórian L; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba: Bachmann & Associados, 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>.

CARLOMAGNO, Maximiliano. **Então, o que é inovação?** Innoscience, 2011. Disponível em:<<http://www.innoscience.com.br/artigos/ent%C3%A3o,%20o%20que%20%C3%A9%20inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>>.

CARLOMAGNO, Maximiliano. **Como explicar aos funcionários a diferença entre inovação e melhoria?** Innoscience, 2012. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/artigos/Como%20explicar%20aos%20funcion%C3%A1rios%20a%20diferen%C3%A7a%20entre%20inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20melhoria.pdf>>.

CARLOMAGNO, Maximiliano. Pílula da Teoria: Ferramentas de Gestão da Inovação. **Correio da Inovação**. ed. 19. Out-Jan de 2014. p. 12-15. Innoscience, 2014. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/publicacoes/correio%2019.pdf>>

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br>>.

PAIM, Rafael. [et. al.]. **Gestão de processo**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SAWHNEY, Mohanbir. et al., The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**. p. 7581, spring 2006.

SCHERER, Felipe; Carlomagno, Maximiliano. **Gestão da Inovação na Prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo, Atlas, 2009.

SEBRAE NACIONAL [Internet]. **Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio**. [Acesso 2015 jun 11]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>>.

SEBRAE/PR. **Guia para Inovação**: Instrumento de Orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. Curitiba, 2010.

TAYRA, Flávio. **Estagflação: inflação alta e economia quase parada**. ABRAS, 2014. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/boletim-de-economia-artigo/>>.