

**Um panorama sobre o programa agente local de inovação (Sebrae-Cnpq) na região de  
Ribeirão Preto-SP**

**An overview of the Local Innovation Agent pProgram (Sebrae-Cnpq) in the region of  
Ribeirão Preto-SP**

**Una visión general del Programa Local de aAgentes de Innovación (Sebrae-Cnpq) en la  
región de Ribeirão Preto-SP**

Recebido: 22/11/2019 | Revisado: 24/11/2019 | Aceito: 28/07/2020 | Publicado: 09/08/2020

**José Avelino Placca**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2024-5895>

Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul, Brasil

E-mail: [placca@gmail.com](mailto:placca@gmail.com)

**Resumo**

O papel das micro e pequenas empresas (MPEs) na economia do país tem crescido a cada ano o que realça ainda mais a importância dessas empresas para o crescimento econômico e social do país. Além de gerarem uma parcela significativa do PIB e serem responsáveis por grande parcela dos empregos com carteira assinada as MPEs tem contribuído para o desenvolvimento de inúmeros setores e segmentos econômicos além de propiciar oportunidades para pessoas de espírito empreendedor ofertar produtos e serviços que atendam parcela significativa da população. No tocante a programas de consultoria, treinamentos e acompanhamento das MPEs o SEBRAE em parceria com o CNPQ tem promovido o Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) que tem por objetivo promover a prática continuada de inovação nas MPEs realizada de forma sistemática por bolsistas treinados pelo SEBRAE que atuam num conjunto de empresas previamente selecionadas pelo SEBRAE. O objetivo do presente artigo é apresentar um panorama dos resultados alcançados pelos agentes locais de inovação no Programa ALI na região de Ribeirão Preto no triênio 2015-2017. A metodologia utilizada no presente trabalho foi a aplicação da Ferramenta Radar de Inovação onde a empresa é avaliada em diversas dimensões e posteriormente é feito um plano de inovação e acompanhamento das ações a serem implementadas. Os resultados obtidos mostram uma significativa melhora dos indicadores de desempenho em diversas áreas das empresas do programa o que corrobora a importância da manutenção do programa ALI como uma alternativa economicamente viável para o fomento da inovação nas Micro e Pequenas Empresas.

**Palavras-chave:** Inovação; Gestão de MPes; Administração.

### **Abstract**

The occupation of micro and small companies (MSEs) in the country's economy has grown every year, which further highlights the importance of these companies for the country's economic and social growth. In addition to generating a significant portion of GDP and being responsible for a large portion of formal jobs, MSEs have contributed to the development of numerous sectors and economic segments, in addition to providing opportunities for people with an entrepreneurial spirit to offer products and services that meet a significant portion of population. Regarding consultancy programs, training and monitoring of MSEs, SEBRAE in partnership with CNPQ has promoted the Local Innovation Agents Program (ALI) which aims to promote the continued practice of innovation in MSEs carried out systematically by trained scholarship holders. SEBRAE that operate in a group of companies previously selected by SEBRAE. The purpose of this article is to present an overview of the results achieved by local innovation agents in the ALI Program in the Ribeirão Preto region in the 2015-2017 triennium. The methodology used in the present work was the application of the Innovation Radar Tool, where the company is evaluated in several dimensions and later an innovation plan and monitoring of the actions to be implemented is made. The results obtained show a significant improvement in the performance indicators in several areas of the program companies, which corroborates the importance of maintaining the ALI program as an economically viable alternative for the promotion of innovation in Micro and Small Companies.

**Keywords:** Innovation; Management of MPes; Administration.

### **Resumen**

El papel de las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) en la economía del país ha crecido cada año, lo que resalta aún más la importancia de estas empresas para el crecimiento económico y social del país. Además de generar una parte significativa del PIB y ser responsables de una gran parte de los empleos formales, las MYPE han contribuido al desarrollo de numerosos sectores y segmentos económicos, además de proporcionar oportunidades para que las personas con espíritu empresarial ofrezcan productos y servicios que satisfagan una parte significativa de población. Con respecto a los programas de consultoría, capacitación y monitoreo de las MYPE, SEBRAE, en asociación con CNPQ, ha promovido el Programa de Agentes de Innovación Local (ALI) que tiene como objetivo

promover la práctica continua de innovación en las MYPE llevada a cabo sistemáticamente por becarios capacitados. SEBRAE que operan en un grupo de empresas previamente seleccionadas por SEBRAE. El propósito de este artículo es presentar una visión general de los resultados logrados por los agentes locales de innovación en el Programa ALI en la región de Ribeirão Preto en el trienio 2015-2017. La metodología utilizada en el presente trabajo fue la aplicación de la Herramienta de radar de innovación, donde se evalúa a la empresa en varias dimensiones y luego se realiza un plan de innovación y seguimiento de las acciones a implementar. Los resultados obtenidos muestran una mejora significativa en los indicadores de desempeño en varias áreas de las compañías del programa, lo que corrobora la importancia de mantener el programa ALI como una alternativa económicamente viable para la promoción de la innovación en Micro y Pequeñas Empresas.

**Palabras clave:** Innovación; Gestión de pymes; Administración.

## 1. Introdução

O SEBRAE foi criado em 1972 como uma entidade sem fins lucrativos com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento das MPEs e fomentar o empreendedorismo. Atualmente o SEBRAE está presente em todo o território nacional e a sua atuação vai muito além de prestação de serviços de consultoria, promovendo treinamentos, cursos, divulgação de técnicas de gestão, marketing, contabilidade, promovendo feiras de produtos e serviços, prestando serviços de assessoria e gestão, desde a fase da simples idéia inicial do empreendedor até em projetos complexos de expansão comercial, tecnológica e até de aberturas de novos mercados (interno e externo).

Dentre as diversas ações e programas conduzidos pelo SEBRAE destacamos o Programa de Agentes Locais de Inovação iniciado em 2008 e que tem por objetivo promover a inovação nas MPEs através da atuação sistematizada e constante de bolsistas do CNPQ que atuam como consultores dessas empresas utilizando como ferramenta principal o radar da inovação que consiste numa metodologia adaptada de (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006 ) que contém 13 dimensões que medem o grau de inovação da empresas em diversas áreas da mesma.

Segundo o método proposto pelo programa ALI, os agentes locais de inovação aplicam inicialmente os questionários de Diagnóstico Empresarial e Radar da Inovação às empresas previamente selecionadas o que é chamado de Ciclo Zero nas etapas do programa. Essa etapa é essencial para se levantar as dimensões mais deficitárias e concentrar os esforços

para desenvolvê-las de maneira mais satisfatória.

Cada ALI concentra uma quantidade entre 12 e 20 empresas preferencialmente de um mesmo segmento ou de segmentos de atividade econômicas afins. Um mapa de como está inicialmente a empresa é feito (R0 – Radar 0) e, a seguir, é elaborado um plano de ação elaborado pelo gestor local do programa ALI (normalmente um funcionário experiente do SEBRAE no setor correspondente), pelo agente local de inovação e pelo empreendedor assistido.

Após a implementação do plano de ação uma nova “fotografia” da empresa é feita (R1 – Radar 1) quando, então, os ajustes são definidos e novas ações são implementadas visando corrigir os possíveis desvios das metas anteriormente estabelecidas para, finalmente ser realizada a avaliação final da empresa (R2 – Radar 2).

Na região de Ribeirão Preto iniciaram o programa 18 agentes locais de inovação que atenderam um total de 283 empresas de diversos segmentos e setores econômicos.

O trabalho visa apresentar um panorama dos principais resultados alcançados com a implementação das ações de inovações realizadas pelas agentes locais de inovação nas suas respectivas empresas. Referidas ações podem servir de exemplos a outras empresas, além de aprofundar os aspectos específicos da atuação do agente local de inovação e os fatores que contribuíram para o sucesso da sua atuação.

A estrutura do trabalho contempla o referencial teórico sobre técnicas de inovação e acompanhamento de MPEs que dão embasamento para analisar e discutir as informações coletadas e, por fim as considerações finais sobre o trabalho.

## **2. Referencial Teórico**

### **Inovação**

A inovação é uma poderosa ferramenta que proporciona mecanismos para que as empresas possam melhorar sua performance e tornarem-se mais competitivas. O conceito de inovação baseado no Manual de Oslo (OCDE, 2005) considera a inovação um produto/serviço novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional (OCDE, 2005).

As oportunidades de inovação podem ser avaliadas por meio do Radar da Inovação que se constitui de uma ferramenta de diagnóstico e que foi proposta por Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of

Management. O Radar da Inovação foi concebido inicialmente através de entrevistas com gestores responsáveis pela inovação de grandes empresas e pesquisas na literatura correlata que conduziram as 12 dimensões do Radar da Inovação (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006). Por meio do Radar da Inovação é possível identificar as dimensões em que a empresa realiza inovações e quais dimensões ainda poderia gerar inovações.

No contexto brasileiro, o Radar da Inovação tem sido aplicado em diferentes setores e segmentos econômicos que vão da prestação de serviços, confecções, segmento de autopeças, indústria de móveis, panificação, indústria de plásticos, gastronomia e turismo. (Silva Neto; Teixeira, 2011), (Oliveira; Mendes; Pinheiro, 2015), (Cunha; Carvalho; Bartone, 2013), (Oliveira; Cavalcanti; Paiva Júnior; Marques, 2014).

Na metodologia utilizada pelo SEBRAE, o Radar da Inovação é uma versão adaptada por Bachman & Associados para atender a realidade das MPEs brasileiras, sendo composta por 13 dimensões, uma dimensão a mais que a versão original que é a dimensão ambiência inovadora. Além disso, esta versão dispõe de 3 tipos de questionários para: a indústria, comércio e serviços, dado que algumas questões são aplicadas somente a determinados setores.

### **Apoio à inovação**

O Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) foi criado em 1.972 e atualmente está presente em todo o território nacional através dos seus escritórios regionais onde são ofertados cursos, seminários e consultorias para empresas já estabelecidas e também para empreendedores ainda em fase de maturação da sua idéia de negócio.

São poucos os países que possuem uma estrutura como o Brasil para apoio à micro e pequenas empresas. Nos EUA existe a US Small Business Administration que é uma agência governamental autônoma que oferece auxílios, empréstimos e sessões de aconselhamento para os proprietários de pequenas e médias empresas.

A China, uma das maiores economias do mundo, não existe nenhum órgão governamental específico para apoio as MPEs embora existam políticas tributárias e de créditos voltadas para a expansão das MPEs. A Índia é uma exceção a regra pois lá existe um Ministério de Micro, Pequenos e Médios Empreendimentos que oferece desde treinamentos até incentivos financeiros e desenvolvimento de projetos para os empreendedores. O lado negativo é que a burocracia para se criar uma nova empresa em terras indianas é uma das maiores do mundo.

Dentre nossos vizinhos destaca-se o Chile que, embora não possua um órgão governamental específico para apoio as MPEs, possui diversas políticas voltadas ao incentivo do micro empreendedor e também umas das menores burocracias para a criação de novas empresas.

### **3. Metodologia**

O Programa ALI foi implementado através de uma parceira do SEBRAE e do CNPQ onde os bolsistas do CNPQ atuam sob supervisão de profissionais do SEBRAE e recebem capacitação e treinamento para atuarem como disseminadores de práticas de inovação nas empresas (SEBRAE, 2017). A atuação dos agentes de inovação segue um cronograma e uma metodologia próprias que tem como etapas: 1- Sensibilização/Adesão: apresentação da proposta do Programa ALI para a empresa e possível adesão ao programa; 2- Diagnóstico Empresarial e Radar da Inovação: preenchimento das perguntas junto ao empresários referentes ao diagnóstico MPE Brasil e ao Radar da Inovação; 3- Devolutiva, Matriz FOFA e Plano de Ação: apresentação dos resultados e análises do Diagnóstico Empresarial e do Radar da Inovação, bem como a elaboração da Matriz FOFA e do Plano de Ação junto com o empresário; 4-Acompanhamento do Plano de Ação: visitas mensais do ALI para acompanhar a implementação do Plano de Ação e, quando as ações são concluídas inicia-se novamente a etapa 2.

O Radar da Inovação utilizado no modelo é adaptado da ferramenta descrita pela Bachmann & Associados (2014) é composto de 32 questões relativas às 13 dimensões, descritas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Definição das dimensões do Radar da Inovação.**

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>
Oferta	Envolve a criação de novos produtos ou serviços
Plataforma	Envolve a utilização de componentes ou blocos comuns para diferentes produtos
Marca	Envolve a expansão da marca para novos ambientes
Clientes	Envolve a identificação de novas necessidades e/ou segmentos não atendidos
Soluções	Envolve a criação de ofertas integradas e customizadas
Relacionamento	Envolve os diversos pontos de interação com o cliente
Agregação de Valor	Envolve a redefinição de formas de obtenção de receitas
Processos	Envolve o aumento de desempenho nos processos
Organização	Envolve mudanças significativas na forma, função ou escopo de atividades da empresa
Cadeia de Fornecimento	Envolve mudanças significativas na cadeia de fornecimento, como no fluxo de informações ou nas relações de terceirização
Presença	Envolve novos pontos de presença e novos canais de distribuição
Rede	Envolve o uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC) integradas às ofertas
Ambiência Inovadora	Envolve aspectos do ambiente da empresa favoráveis para a inovação

Fonte: adaptado de Bachmann e Destefani (2008) e Sawhney, Wolcott e Arroniz (2011).

Para cada item das dimensões são atribuídas notas que variam de 1 a 5, e o grau de inovação é expresso pela média dos conceitos nos itens de cada dimensão. A escala possui 3 níveis e considera:

**Quadro 2 - Conceito de grau de inovação.**

Nota 01	Para quando a inovação não está presente.
Nota 03	Para quando a inovação é incipiente.
Nota 05	Para quando a inovação está presente.

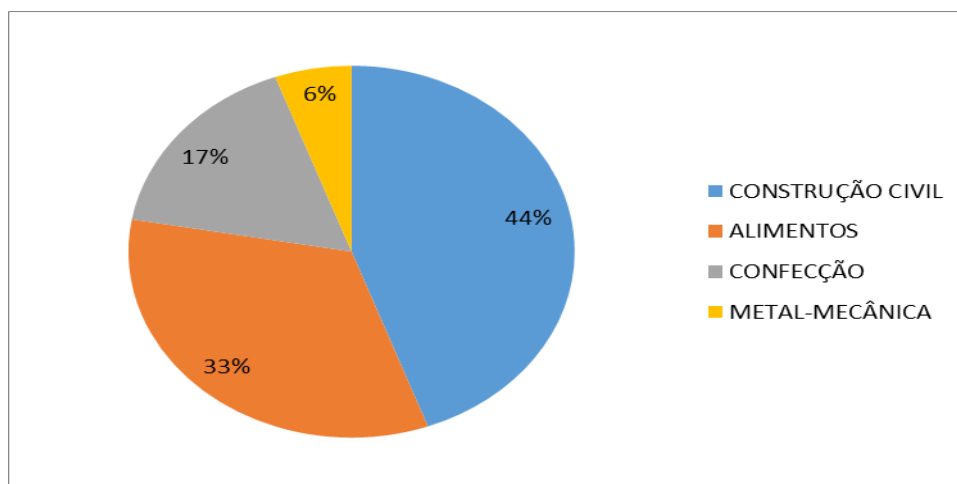
Fonte: Bachman & Associados (2014).

Um conceito acima de 4 para uma empresa indica que a mesma é considerada inovadora sistêmica; já uma empresa considerada inovadora ocasional é aquele que tem o conceito acima de 3 e abaixo de; finalmente uma empresa é considerada pouco ou nada inovadora quando seu conceito está entre 01 e abaixo de 2,99 (Bachman & Associados, 2014).

#### 4. Resultados e Discussão

As empresas atendidas pelos agentes locais de inovação se concentraram em 4 cadeias produtivas: construção civil, alimentos, vestuário e metal-mecânica com predominância para o setor de serviços o que corresponde ao viés de alta desse segmento na economia da região conforme verificamos no Gráfico 01 abaixo.

**Figura 1** - Gráfico da distribuição do segmentos econômicos atendidos pelos ALIs.

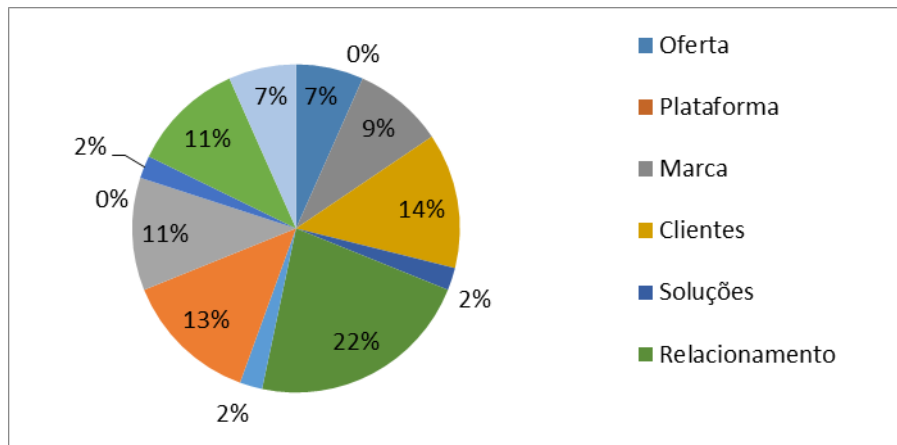


Fonte: Autor.

Após a realização do Radar 0 (diagnóstico) das empresas foram elencadas as dimensões prioritárias para elaboração de um plano de ação conforme modelo preconizado no Programa ALI.



**Figura 2** - Gráfico com a distribuição das dimensões trabalhadas pelos ALIs.



Fonte: Autor.

Observa-se do gráfico acima que existe uma predominância das dimensões de: Relacionamento, Clientes, Processos, Organização e Rede. A questão de Clientes que envolve todas atividades que tem impacto direto no cliente tais como: atendimento, suporte, captação, fidelização do cliente são fundamentais para as MPEs que iniciam suas atividades e ainda não tem sua marca consolidada e seu público-alvo cativo. Da mesma maneira a dimensão Relacionamento que envolve a forma como é efetuada a comunicação e a interação do cliente com a empresa, assim como entre os demais atores envolvidos (fornecedores, governo, sociedade organizada, etc) é também de fundamental importância para o sucesso das ações implementadas na empresa no sentido de propiciar melhorias na oferta do produto ou serviço e também nas condições de trabalho da empresa.

Finalmente, a questão das dimensões de Processos, Organização e Rede refletem o quanto as questões ligadas à gestão da empresa são importantes na amostra considerada. A grande parte dos problemas levantados pelos ALIs nas empresas tem sua origem em falta de organização consistente, falta de processos bem definidos e fragilidades nas redes internas existentes nas empresas.

### **Impacto das principais ações implementadas**

As ações de inovação que foram implementadas pelas empresas resultaram de diversas melhorias como: aumento do faturamento bruto da empresa, aumento da satisfação do cliente, melhoria do clima organizacional da empresa, expansão do mix de produtos comercializados, atuação em novos mercados e aumento de produtividade da empresa dentre outros.

Na maioria das empresas que superaram as expectativas do Radar 0 os empreendedores reconheceram que a aplicação de inovação pode ser feitas de diferentes formas e não necessariamente está ligada a dispêndios de recursos elevados ou investimentos em tecnologia avançada. Simples mudanças de procedimentos ou de organização podem render elevados ganhos em diferentes áreas da empresa (financeiro, clima organizacional, relacionamento com clientes, etc).

## **5. Considerações Finais**

O objetivo do trabalho foi analisar a performance do Programa ALI na região de Ribeirão Preto e discutir as soluções criativas implementadas que mais contribuíram para a melhoria dos indicadores das empresas atendidas.

O levantamento das ações realizadas pelos agentes de inovação mostra que muitas das ações de sucesso se constituem de mudanças simples na organização ou nos procedimentos das empresas que resultaram em grandes retornos para as mesmas (financeiro, organizacional e comportamental).

A tarefa de disseminar a cultura de inovação nas empresas atendidas foi plenamente atingida uma vez que muitos dos empresários atendidos se tornaram precursores e referências nos seus respectivos segmentos para a divulgação e propagação das técnicas e propostas de inovação implementadas.

Dessa maneira a atuação dos agentes locais de inovação na região de Ribeirão Preto atingiu plenamente seus objetivos e o programa demonstrou que práticas contínuas de disseminação de conhecimento, assessoria e consultoria em inovação propiciadas pelo SEBRAE tem muito a contribuir para o crescimento do setor econômico das MPEs.

Embora o trabalho tenha se restringido a área geográfica citada anteriormente o programa ALI é de abrangência nacional e, respeitando-se as particularidades regionais, os resultados tem sido positivos em todas as regiões do Brasil.

## **Agradecimentos**

Agradeço ao SEBRAE pela oportunidade de aprendizado e convivência com os agentes de inovação e gestores do programa que propiciou uma troca de experiências salutar e proveitosa e e agradeço também ao CNPq pela bolsa para o desenvolvimento do presente trabalho.

## Referências

Bachmann & Associados (2014). Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico. Curitiba.

Cunha, N. C. V., Carvalho, M. S. L., & Bartone, A. L. C.(2015) Estudo do Radar da Inovação em três empresas do segmento de autopeças. Revista Pensamento & Realidade, São Paulo, 30(1).

OCDE. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Rio de Janeiro: FINEP. 2005. Recuperado de <[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>.

Oliveira, M. R. G.. Cavalcanti, A. M.. Paiva Júnior, F. G.. & Marques, D. B.(2014) Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, 11(1)..

Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I.(2011) The 12 different ways for companies to innovate. In: Top 10 Lessons on the New Business of Innovation. MIT Sloan Management Review, 28-34.

Sawhney, M., et al., (2006) The 12 Different Ways for Companies to Innovate MIT Sloan Management Review.

SEBRAE. (2017) Recuperado de <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>.

Silva Neto, A. T., & Teixeira, R. M. (2011) Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe RAI: Revista de Administração e Inovação, 8(3), 205-229.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

José Avelino Placca – 100%