

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MOACIR OSEAS GUITTI NETO

FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE PERPETUAÇÃO E INOVAÇÃO ENTRE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

CURITIBA

2014

MOACIR OSEAS GUITTI NETO

FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE PERPETUAÇÃO E INOVAÇÃO ENTRE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção de título de especialista no Curso de
Pós Graduação em Contabilidade e Finanças,
Departamento de Ciências Contábeis,
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Marcia Bortolocci Espejo.

CURITIBA

2014

*Ao dedicado corpo docente do setor de pós-graduação em
ciências contábeis da Universidade Federal do Paraná;
A Mariana Mariussi pela cumplicidade, carinho e apoio.*

RESUMO

GUITTI NETO, M.O. FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE PERPETUAÇÃO E INOVAÇÃO ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pesquisa publicada pelo Sebrae no ano de 2007 aponta aumento considerável na sobrevivência de empresas no triênio de 2002 a 2005, creditando tal resultado ao desempenho positivo de três variáveis macroeconômicas aliado ao aumento da capacitação dos empresários. Não obstante aos efeitos positivos da capacitação destes empresários, seis anos após a divulgação da referida pesquisa, observa-se um cenário macroeconômico com as mesmas três variáveis apresentando tendências contrárias às observadas no período alvo da pesquisa. Realizou-se um estudo aprofundado do comportamento destas variáveis e de que forma suas tendências atuais podem impactar negativamente às micro e pequenas empresas. A sugestão apresentada à problemática em questão é a adoção de gestão financeira por meio de ferramenta de fluxo de caixa, considerada uma inovação de processo pela metodologia do programa Agentes Locais de Inovação. Além dos argumentos teóricos, o contexto do presente trabalho é sustentado pela exposição dos resultados obtidos junto aos empresários pertencentes à amostra utilizada para criação desta Monografia.

Palavras chave: Inovação. Gestão financeira. Fluxo de caixa. Inflação. Taxa de juros. Endividamento.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Variações do IPCA anualizado nos períodos 2002 a 2005 e 2010 a 2012.....	32
GRÁFICO 2 - Variações do IPC – FIPE Industrializados anualizado nos períodos 2002 a 2005 e 2010 a 2012.	33
GRÁFICO 3 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 2”.....	28
GRÁFICO 4 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 4”.....	29
GRÁFICO 5 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 9”.....	29
GRÁFICO 6 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 10”.....	30
GRÁFICO 7- Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 13”.....	31
GRÁFICO 8 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 15”.....	32
GRÁFICO 9 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 20”.....	33
GRÁFICO 10 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 23”.....	34

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Ciclo acompanhamento Programa Agentes Locais de Inovação	13
FIGURA 2 - 22º Questão do questionário Radar da Inovação.....	14
FIGURA 3 - 31º questão do formulário “MPE Brasil - prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas”.....	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Demonstração dos fluxos de caixa.	7
TABELA 2- Amostra empresas por número, ramo de atividade, funcionário e grau de inovação.	17
TABELA 3 - Graus de inovação x gestão financeira.	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.....	13
2.2	CONCEITO DE INOVAÇÃO.....	13
2.2.1	Inovação em processos	14
2.3	GESTÃO FINANCEIRA.....	15
2.3.1	Demonstrações dos fluxos de caixa.....	17
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	20
3.1	PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO.....	20
3.2	METODOLOGIA DO PROGRAMA ALI.....	21
3.3	FERRAMENTAS DO PROGRAMA ALI.....	24
3.4	METODOLOGIA DA MONOGRAFIA.....	27
3.5	AMOSTRA.....	28
4	ANÁLISE DO AMBIENTE ECONÔMICO.....	30
4.1	AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A ECONOMIA BRASILEIRA.....	30
4.2	AMBIENTE ECONÔMICO ATUAL.....	31

4.3	IMPACTO DO AMBIENTE ECONÔMICO ATUAL SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	34
4.4	GESTÃO FINANCEIRA ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	36
4.5	GESTÃO FINANCEIRA E O PROGRAMA ALI.....	37
4.6	RESULTADOS OBSERVADOS NA AMOSTRA DE EMPRESAS.....	40
4.6.1	Empresa 2.....	40
4.6.2	Empresa 4.....	41
4.6.3	Empresa 9.....	43
4.6.4	Empresa 10.....	44
4.6.5	Empresa 13.....	45
4.6.6	Empresa 15.....	46
4.6.7	Empresa 20.....	47
4.6.8	Empresa 23.....	48
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
	REFERÊNCIAS.....	51
	ANEXO I – Diagnóstico Empresarial.....	53
	ANEXO II – Radar da Inovação.....	85
	ANEXO III – Matriz Devolutiva.....	94
	ANEXO IV – Dimensões.....	100
	ANEXO V – Matriz SWOT.....	102
	ANEXO IV – Matriz Plano de Ação.....	103

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas representam, segundo Sebrae, 99% de todas as empresas brasileiras, são responsáveis por 60% dos empregos formais e respondem por 20% do PIB brasileiro. Sua importância econômica e social justificam a existência do Sebrae e de quaisquer outras instituições, programas e esforços no sentido da preservação e evolução deste nicho de empreendimentos. Neste contexto se encaixa o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), uma parceria entre o CNPq e o Sebrae, que por meio da promoção da cultura da inovação entre as pequenas empresas, busca fomentar uma indústria mais forte e competitiva no estado de São Paulo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Justamente em virtude da importância das micro e pequenas empresas para economia e sociedade brasileira, o Sebrae publica trienalmente o relatório de fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade destas no Brasil. Sua última edição, referente ao triênio 2003 a 2005 apontou um aumento na taxa de sobrevivência das pequenas empresas da ordem de 27% em relação ao triênio anterior. O relatório atribuiu esse excelente desempenho à melhora da qualidade empresarial, à redução e controle da inflação por meio da política monetária de metas de inflação, gradativa diminuição da taxa de juros e o aumento do consumo das classes C, D e E.

Entretanto, as recentes alterações nas variáveis macroeconômicas, em especial, inflação, taxa de juros e diminuição do consumo das pessoas físicas, induz questionar se somente a melhora da qualidade empresarial seria o suficiente para manter estável a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil na atualidade ou se esta estaria ameaçada a apresentar tendência negativa no caso de perpetuação e agravamento do cenário macroeconômico em questão.

1.2 OBJETIVOS

Como objetivo geral da presente monografia tem-se verificar a existência de relação entre o uso de gestão financeira previdente e capacidade de inovação nas organizações

analisadas na amostra. Como objetivos específicos delimita-se averiguar a luz da teoria de que forma as alterações nas variáveis macroeconômicas na atualidade afetam as micro e pequenas empresas. Delimita-se também a identificação uma ferramenta de auxílio à gestão empresarial contemplada dentro da metodologia de inovação do Programa ALI, que tenha por finalidade atenuar os efeitos da deterioração das variáveis econômica supracitadas sobre a gestão financeira das micro e pequenas empresas. Para tanto é feita uma análise minuciosa no comportamento das variáveis inflação, taxa de juros e diminuição do consumo das pessoas físicas, evidenciando, com base em um referencial teórico, o efeito da deterioração de cada uma delas sobre as pequenas empresas.

E através dos resultados desta análise, em confronto com os dados obtidos pela amostra de empresas atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação, e utilizadas para criação da presente monografia, objetiva-se em segundo plano observar se as empresas pertencentes à amostra utilizam de gestão financeira previdente e por quais motivos. Espera-se também observar se há uma associação entre a utilização de gestão financeira previdente e uma maior capacidade de geração de inovações por parte destas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A determinação da forma como o cenário macro econômico atual afeta negativamente às micro e pequenas empresas abre precedentes para procurar por ferramentas que atenuem tais efeitos. Estas ferramentas, se contempladas dentro da metodologia de inovação adotada pelo programa Agentes Locais de Inovação, podem ser então incluídas como soluções a disposição de empresas e empresários que façam parte do referido programa e que tenham interesse em trabalhar tais aspectos da gestão empresarial. Constitui-se, portanto, em um conjunto de argumentos favoráveis a utilização de gestão financeira previdente em tempos de turbulência econômica, que podem ser aproveitados por outros Agentes Locais de Inovação em seus trabalhos com seus respectivos empresários. Tais conclusões ajudam tanto empresários em seus esforços de evolução e perpetuação de suas empresas quanto à economia por meio do fortalecimento das micro e pequenas empresas, atuando desta forma em consonância com a missão do SEBRAE e do programa Agentes Locais de Inovação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Inicialmente, apresentam-se os conceitos de Micro e Pequena Empresa, de Inovação e seu desdobramento em Inovação Processual e o conceito de gestão financeira previdente e seu desdobramento na ferramenta Fluxo de Caixa. Esta exposição leva a conclusão de que a adoção de novas metodologias e novas ferramentas de gestão empresarial podem ser consideradas inovações processuais no ambiente empresarial. Apresentadas a ferramenta Fluxo de Caixa como passível de ser aplicada em empresas no contexto de metodologia de inovação, faz-se necessário expor o programa Agentes Locais de Inovação, sua metodologia, ferramentas, bem como das empresas pertencentes à amostra e dos resultados empíricos obtidos.

No capítulo seguinte, discute-se de forma aprofundada a problemática aqui apresentada, as soluções sugeridas e como tais soluções podem ser operacionalizadas dentro do programa Agentes Locais de Inovação por meio de suas metodologias e ferramentas. Esta metodologia de trabalho é sustentada com a apresentação do estudo de caso de oito empresas atendidas pelo programa ALI que executam a gestão financeira previdente por meio da ferramenta fluxo de caixa utilizando para isso o plano de ação do programa ALI.

Conclui-se a monografia ponderando sobre a necessidade do investimento em ferramentas de gestão financeira que permitam às pequenas empresas identificar alterações nos preços correntes, nas taxas de juros praticadas e na inadimplência sofrida. A ferramenta deve munir o empresário de informações que permitam uma reação da empresa no sentido contrário, impedindo que haja o sacrifício da rentabilidade do negócio em curto prazo e sua consequente deterioração financeira a médio e longo prazo, permitindo que estas empresas utilizem o fluxo de caixa como ferramenta de gestão tática e estratégica. Constata-se, portanto, que os benefícios de uma gestão financeira previdente influenciam positivamente tanto na perenidade do negócio quanto em sua capacidade de ser inovador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo explicita as ferramentas teóricas que darão suporte à argumentação apresentada nos próximos capítulos. A proposta da monografia em questão é analisar o ambiente macroeconômico atual, verificar de que forma a alteração de determinadas variáveis da economia influenciam as micro e pequenas empresas e propor uma solução baseada na gestão financeira previdente, a fim de minimizar tal influência. A análise acontece dentro do contexto do Programa Agentes Locais de Inovação, o qual trata da adoção de novas formas de gestão como inovações empresariais no âmbito de processos.

Portanto, para devida compreensão dos argumentos apresentados nos próximos capítulos, inicialmente será abordado o conceito de pequena empresa à luz da legislação vigente. Em seguida é exposto o conceito de inovação empresarial e seu desdobramento em inovação em processos. Por fim, será apresentado o conceito de gestão financeira e a ferramenta de gestão fluxo de caixa.

2.1 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

As empresas que integram a presente monografia, bem como o Programa Agentes Locais de Inovação, são classificadas como empresas de pequeno porte. Sua classificação é definida pela lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, como empresas que "(...) aufera [m], em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais)". Já a receita bruta é definida como "(...) o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos".

2.2 CONCEITO DE INOVAÇÃO

O conceito de inovação utilizado pelo Programa Agentes Locais de Inovação tem como fonte o Manual de Oslo (FINEP, 2004), que a define como qualquer alteração substancial ou radical nas dimensões de processos, produtos, serviços, organização ou marketing, que traga melhores retornos para a empresa ou que aumente a sua eficiência. A

inovação pode ser classificada em nível mundial quando novos ou mais aprimorados produtos, serviços, processos, organização e marketing são implantados pela primeira vez com sucesso, sem haver registros anteriores. Ou pode assumir a forma de inovação em nível empresarial quando novos ou mais aprimorados produtos, serviços, processos, organização e marketing são implantados com sucesso “(...) para a unidade em questão, mas que já tenha sido implantado em outras empresas e setores” (FINEP, 2004, p.59).

Segundo a Finep, a importância do estudo da inovação reside no fato de que “o desenvolvimento tecnológico e a inovação são cruciais para o crescimento da produtividade e do emprego” (Finep, 2004, p.59).

2.2.1 Inovação em processos

Por sua vez, o Manual de Oslo descreve a inovação em produtos e processos como:

Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Uma empresa inovadora em TPP é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica durante o período em análise (FINEP, 2004, p.54).

Neste sentido, o “manual do participante – diagnóstico e plano de ação” delimita ainda mais o tema inovação em processo afirmando que “(...) os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. E inovação, nesta dimensão, pressupõe o *reprojeto* dos processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta menor” (SEBRAE, 2011, p.99).

As inovações em processos também podem ocorrer, segundo o referido manual, por meio de adoção de novas práticas de gestão com intuito de ganho de competitividade

(SEBRAE, 2011, p.100). Dentre estas práticas e ferramentas, são consideradas inovação de processos dentro do conceito de gestão:

- i Planejamento estratégico;
- ii *Benchmarking*
- iii Segmentação de consumidores;
- iv Declaração de missão visão e valores;
- v *Customer Relationship Management – CRM*;
- vi Remuneração por desempenho;
- vii Terceirização;
- viii Reengenharia de processo ou negócio;
- ix Planejamento de cenários e contingências;
- x Gestão de qualidade total;
- xi Controle estatístico de processos;
- xii Modelo gestão do Prêmio Nacional da Qualidade;
- xiii *Balanced Scorecard*;
- xiv Gestão financeira;
- xv Sistema de gestão “5S”.

2.3 GESTÃO FINANCEIRA

As principais análises realizadas sobre o desempenho econômico das empresas tomam por base grandezas monetárias representadas pelos componentes dos custos, despesas e receitas. É de fundamental importância observar um réditio positivo periódico desde logo em empresas de economia de mercado, uma vez que sua ausência prolongada coloca em sério risco a sobrevivência do negócio. Neste sentido, uma empresa com estrutura financeira precária pode ser rapidamente recuperada na observação de sucessivos resultados econômicos favoráveis. Entretanto, na ausência destes, nem mesmo uma empresa com estrutura financeira adequada e com volume de capitais próprios elevados tem possibilidade de sobrevivência no longo prazo. Em face desta premissa, a análise e controle econômico devem figurar como principais e permanentes preocupações da administração empresarial (STEINSTRASSER, 1971, p.191).

Contudo, mesmo na observância de réditio positivo periódico, é necessário que este se manifeste em maior volume possível na forma de disponibilidades financeiras. Esta afirmativa

se sustenta, segundo Frezatti (2013, p. 17), no fato de haver, com frequência, diferenças entre o enfoque contábil e o financeiro dentro de qualquer organização. Esta diferença faz com que nem sempre o resultado dos exercícios, na forma de lucros ou prejuízos, seja manifestado igualmente pelo caixa, na forma de disponibilidades ou indisponibilidades financeiras, no mesmo montante e proporção. Os aspectos que fazem com que o resultado econômico (evidenciado por meio do lucro) seja diferente do resultado financeiro (evidenciado por meio do caixa gerado) são os prazos de pagamento e recebimento, não pontualidade de recebimentos e não pontualidade de pagamentos, depreciações, apropriações, provisionamentos de qualquer natureza, impostos incluídos em notas, atualizações monetárias e diferimento de impostos.

Tal argumento corrobora a afirmação de Steinstrasser de que a limitação de capitais próprios e de terceiros se constitui numa regra generalizada nas empresas, a ponto desta limitação instituir uma fronteira natural à evolução do volume de negócios observados (STEINSTRASSER, 1971, p.357). Além disso, sua insuficiência gera riscos consideráveis:

No momento em que se apresentam problemas de insuficiência de encaixe [nas empresas], ocorre um desequilíbrio entre os fluxos de recebimento e pagamentos, em face do excedente destes em confronto com o volume monetário daqueles. Verifica-se, assim, a impossibilidade de atender os pagamentos, em face do excedente destes em confronto com o volume monetário a proporcionar os meios necessários. [...] Durante o espaço de tempo em que obrigações financeiras não podem ser atendidas, constata-se um período de risco de maior ou menor gravidade para a empresa, pois os credores, dentro dos princípios da ordem jurídica, se assim o entenderam, estão no seu direito de exigir o pagamento, colocando o devedor na contingência de encontrar uma solução ou solicitar a liquidação, concordata ou falência, do empreendimento (STEINSTRASSER, 1971, p.357).

Neste mesmo sentido, Ferronato (2011, p.135) afirma que mesmo os melhores planos empresariais de longo prazo podem fracassar se não houver o devido cuidado com as questões financeiras no dia-a-dia. Mesmo uma empresa de sucesso crescente pode apresentar fluxo de recebimentos e pagamentos que não se equiparam exatamente a tempo.

“A frequente falta de capital aliada aos problemas de baixa liquidez afeta diretamente o fluxo monetário das pequenas empresas e é a causa de muitos dos problemas financeiros. Quando há carência de capital de giro, geralmente o planejamento e as decisões de longo prazo, também vitais para a sobrevivência das minúsculas firmas, transformam-se em algo de baixa prioridade no esquema global da administração. Por isso é preciso encontrar a lógica do equilíbrio financeiro para a perspectiva de sua sobrevivência [...] Nesta direção uma oportunidade de negócio excelente pode ser literalmente destruída pela administração ineficaz dos ativos e das fontes de financiamento de curto prazo, porque nenhum tema financeiro é isoladamente mais importante para a pequena empresa que o gerenciamento do ativo e passivo de curto prazo” (FERRONATO, 2011. P. 138).

Steinstrasser conclui que a problemática financeira é consequência fatal em numerosos casos empresariais, geralmente fruto de administração financeira imprevidente. Portanto, a vigilância constante em torno do volume de disposição de capitais líquidos na empresa compõe um dos diagnósticos indispensáveis para a administração do negócio (STEINSTRASSER, 1971, p.357).

2.3.1 Demonstrações dos fluxos de caixa

A demonstração de fluxo de caixa (DFC) é uma ferramenta de gestão financeira estratégica que, de acordo com Ferronato (2011, p.196), relaciona cada entrada e saída de recursos financeiros do caixa de uma empresa. Explana, portanto, de forma detalhada, as origens e as aplicações do dinheiro captado e gasto pela empresa no decorrer de suas atividades rotineiras e evidencia o volume de capitais líquidos à disposição da empresa diariamente.

Frequentemente, a ferramenta se apresenta na forma de planilha, que pode ser confeccionada em meio eletrônico e não necessita de conhecimentos aprofundados de contabilidade ou finanças para ser elaborada. Por estas características, tal ferramenta se encaixa com a realidade das pequenas empresas e empresários. Frezatti (2013, p.95) ressalta que para criação de um fluxo de caixa bem sucedido é aconselhável que o gestor empresarial tenha uma visão daquilo que espera da ferramenta. Primeiramente é necessário definir o

enfoque do fluxo de caixa na organização, em seguida o horizonte pretendido e o plano de contas, e por fim, a arquitetura desejada.

Ferronato (2011, p.197) sugere a seguinte arquitetura de fluxo de caixa (Tabela 1).

TABELA 1 - Demonstração dos fluxos de caixa.

Demonstração dos fluxos de caixa	31.12.2013	
Classificação	Apurado	Orçado
Fluxo das atividades operacionais	R\$ -	R\$ -
Recebimentos por vendas a vista	R\$ -	R\$ -
Recebimento de clientes	R\$ -	R\$ -
Total das entradas	R\$ -	R\$ -
Pagamentos de compras a vista	(R\$ -)	(R\$ -)
Pagamentos a fornecedores	(R\$ -)	(R\$ -)
Pagamentos dívidas luz, água e telefone	(R\$ -)	(R\$ -)
Pagamentos de salários e ordenados	(R\$ -)	(R\$ -)
Pagamentos de pró-labore	(R\$ -)	(R\$ -)
Pagamentos de luz, água e telefone	(R\$ -)	(R\$ -)
Pagamentos de seguros	(R\$ -)	(R\$ -)
Pagamentos de despesas de transporte	(R\$ -)	(R\$ -)
Total das saídas	(R\$ -)	(R\$ -)
Fluxo de caixa operacional líquidos	R\$ -	R\$ -
Fluxo das atividades de investimento	R\$ -	R\$ -
Receita financeira para aplicação de curto prazo	R\$ -	R\$ -
Recebimento empréstimos empregados	R\$ -	R\$ -
Total das entradas	R\$ -	R\$ -
Fluxo de caixa investimentos líquidos	R\$ -	R\$ -
Fluxo das atividades de financiamento	R\$ -	R\$ -
Empréstimos somados	R\$ -	R\$ -
Amortizações de empréstimos - Custos	(R\$ -)	(R\$ -)
Amortização de empréstimos - Despesas	(R\$ -)	(R\$ -)
Distribuição de lucros	(R\$ -)	(R\$ -)
Total de saídas	R\$ -	R\$ -
Fluxo de caixa de financiamentos líquidos	R\$ -	R\$ -
Fluxo de caixa líquido do período	R\$ -	R\$ -
Saldo inicial de caixa (Disponibilidades)	R\$ -	R\$ -
Saldo final de caixa (Disponibilidades)	R\$ -	R\$ -
Variação do caixa e equivalente a caixa	R\$ -	R\$ -

Fonte: Ferronato, 2011, p. 197, adaptado pelo autor.

De acordo com o autor, o modo como os fluxos de caixa são administrados na condução do empreendimento pode determinar o sucesso ou o fracasso do negócio, uma vez que a disponibilidade de caixa em montante adequado e no momento demandado é vital para o bom andamento do empreendimento (FERRONATO, 2011, p.196). Neste contexto, Frezatti (2013, p.25) afirma que a ferramenta não deve ser utilizada de forma passiva, apenas para acomodação de registros financeiros, mas sugere sua utilização como ferramenta de gestão estratégica do empreendimento bem como mostra duas abordagens para análise do fluxo de caixa.

Na abordagem tática, concebe a ferramenta como um instrumento de utilidade restrita e de acompanhamento. Sua principal função é munir o empresário ou a diretoria responsável de informações acerca das disponibilidades financeiras imediatas e projetadas no curto prazo. Tais informações visam subsidiar rápidas e assertivas decisões no âmbito de negociar antecipação de receitas e postergar obrigações de curto prazo. Além disso, deve auxiliar nas decisões de incentivar vendas à vista, negociar inadimplências, alterar prazos de pagamentos e até mesmo reduzir pedidos de compra para contornar uma dificuldade circunstancial de caixa ou diminuição de estoque. Tal abordagem é “adequada e necessária, embora não seja a única nem mesmo a mais importante” (FREZATTI, 2013, p.25).

Já a abordagem estratégica, afeta o nível de negócios da empresa não só no curto prazo, mas também e principalmente, no médio e longo prazo com maior impacto e de forma mais abrangente. Uma ferramenta de fluxo de caixa consistente e com bom poder de previsão de caixa futuro fornece ao empresário e a sua diretoria as informações necessárias para tomada de decisão estratégica da empresa. Como exemplo de decisão estratégica, pode-se citar a aquisição de maquinário para o aprimoramento produtivo ou entrada em outro nicho de negócio, a aquisição de mobiliário para expansão das atividades empresariais ou até mesmo a aquisição de outra empresa. Tais decisões podem ser tomadas com maior embasamento, decidindo-se não apenas pela execução ou não de determinado projeto, mas quando e com quais recursos. A informação concreta sobre a capacidade de geração de caixa passado e sua previsão futura permite à administração decidir com tranquilidade pela aquisição de capital de terceiros para realização de investimentos ou até mesmo pela substituição de linhas adquiridas que diminuam a rentabilidade do negócio a ponto da empresa apresentar situação de baixa liquidez no médio prazo (FREZATTI, 2013, p.26).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente monografia é derivada de uma pesquisa realizada enquanto bolsista do CNPq no Programa Agentes Locais de Inovação e, portanto, utiliza a metodologia de coleta de dados e ferramentas metodológicas empregadas pelo programa como fonte de informações para proposição de uma hipótese e sua posterior análise de resultados. Assim sendo, faz-se necessário conhecer o programa e seus mecanismos a fim de se classificar a metodologia de pesquisa utilizada. Pelos argumentos apresentados adiante se qualifica a abordagem metodológica como qualitativa e o objetivo do trabalho como descritivo.

O presente capítulo se inicia com uma sucinta apresentação do Programa Agentes Locais de Inovação e sua metodologia de trabalho. Em seguida, são evidenciadas as ferramentas “diagnóstico empresarial”, “radar da inovação”, “matriz devolutiva”, "matriz SWOT" e "plano de ação", para por fim classificar a metodologia utilizada para criação do presente trabalho e apresentar a amostra utilizada.

3.1 PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

O Programa Agentes Locais de Inovação, ALI, surgiu no ano de 2008 no Estado do Paraná com o objetivo de promover a cultura da inovação entre as pequenas empresas, fomentando a inovação e a competitividade por meio do acompanhamento de bolsistas do CNPq¹ selecionados e capacitados pelo Sebrae² (SEBRAE, 2012).

Em Sorocaba, interior de São Paulo, o programa iniciou seu primeiro ciclo em novembro do ano de 2012 direcionando o atendimento de pequenas indústrias e empreendimentos de pequeno porte correlatos ou pertencentes à cadeia industrial. Para compor o efetivo de 20 Agentes Locais de Inovação para atuar na região de Sorocaba, o CNPq em conjunto com Sebrae, publicaram edital convidando candidatos com no máximo

¹ O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, tem como principais atribuições fomentar a pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros.

² Serviço Brasileiro de apoio as micro e pequenas empresas é uma entidade privada sem fins lucrativos que tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

três anos de formação superior, nas mais diversas áreas do conhecimento, a se submeter ao processo seletivo do programa. O processo seletivo se deu por meio de análises de currículos acadêmicos e currículos profissionais dos candidatos, um concurso composto por redação e prova de múltipla escolha e uma capacitação presencial ministrada pelo Sebrae, sendo todas estas quatro etapas de caráter eliminatórios. Àqueles candidatos que obtiveram pontuação igual ou superior ao determinado pelo edital são convocados, em ordem decrescente de pontuação, a formar o quadro efetivo de Agentes Locais de Inovação, até o limite de vinte agentes. Os candidatos que obtiveram pontuação superior à nota de corte, mas que não foram convocados a integrar o quadro de agentes formaram o efetivo de reserva do programa.

Uma vez selecionado e capacitado, cada Agente Local de Inovação passa a ser incumbido de sensibilizar, prospectar, aderir, avaliar e acompanhar cinquenta empresas industriais de pequeno porte, em forma de uma carteira individual, por um período máximo de dois anos, sob a orientação de consultores do Sebrae na figura de gestores do programa. Há também a tarefa de se realizar revisões e publicações de artigos, sob a tutela de um orientador bolsista designado para tanto, como compromisso acadêmico e intelectual assumido com o CNPq.

O programa Agentes Locais de Inovação é realizado de forma gratuita ao empresário, acontece *in loco*, é especializado, pois visam atender as demandas selecionadas pelo empresário, sendo todo processo supervisionado por um consultor-gestor responsável no Sebrae.

3.2 METODOLOGIA DO PROGRAMA ALI

Inicialmente, a fim de compor a carteira de empresas atendidas por cada Agente Local de Inovação, tem-se o esforço de identificação e localização das empresas que se enquadrem no perfil do programa nas regiões de responsabilidade de cada agente. Tal atividade é planejada, executada e gerida pelo próprio bolsista sob a tutela de um consultor-gestor no Sebrae, não existindo uma metodologia pré-definida pelo programa para tanto. A amostra utilizada para a presente Monografia foi identificada através de pesquisa ao cadastro fiscal da prefeitura de Sorocaba³ e filtrada por ano de constituição e porte de faturamento por meio de

³ Disponível em <<http://sorocaba.sp.gov.br/portal/>> Acessado em 07 de Junho de 2014.

sucessivas consultas à Jucesp⁴. Uma vez definida uma carteira de prospecção inicia-se o trabalho de sensibilização destas empresas e empresários, por meio de contatos telefônicos, e-mails e visitas.

Após a sensibilização e adesão do empresário ao programa, o bolsista, na figura de agente, inicia a coleta de dados que dará subsídios para efetuar as análises das empresas a fim de se criar um “diagnóstico” destas. A coleta de dados é obtida da aplicação de dois questionários realizados por meio de perguntas feitas aos empresários, que devem responder as questões justificando-as por meio de evidências que comprovem o relato.

O primeiro dos questionários avalia aspectos gerenciais da empresa e do empresário e seu nome é “Diagnóstico Empresarial⁵”. O segundo questionário avalia a capacidade de geração de inovação da empresa e chama-se “Radar da Inovação⁶”. As informações levantadas pela aplicação de ambos os questionários são analisadas pelo ALI em conjunto com o gestor do programa no Sebrae com a finalidade de se elaborar um documento denominado “Matriz Devolutiva”⁷. A “Matriz Devolutiva” aponta em graus que variam de “1 a 5” qual o desempenho da empresa na geração de inovações em onze dimensões distintas, sendo o grau “1” representado pela baixa capacidade de geração de inovação e o grau “5” alta capacidade de geração de inovação. As onze dimensões citadas são: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora⁸.

Com base na Matriz Devolutiva, o agente local de inovação convida o empresário a criar uma “Matriz SWOT”^{9e10} da empresa, através de uma análise autocrítica do empreendimento e do perfil empresarial. Esta ferramenta de gestão tem como objetivo indicar os pontos estratégicos da empresa nos quais há maior conveniência de atuação para obtenção de melhores resultados futuros. Neste ponto, o empresário, em conjunto com o Agente Local de Inovação, deve delimitar de três a cinco oportunidades de mudanças na empresa que estejam identificadas na matriz SWOT e que estejam compreendidas dentro da metodologia de inovação presente no questionário Radar da Inovação e na Matriz Devolutiva. Complementarmente, precisa definir até duas oportunidades de mudança que sejam contempladas pela matriz SWOT e que estejam compreendidas na metodologia gerencial

⁴ Junta comercial do Estado de São Paulo, disponível em <<http://www.jucesp.fazenda.sp.gov.br/>> Acessado em 07 de Junho de 2014.

⁵ Disponível no ANEXO I.

⁶ Disponível no ANEXO II.

⁷ Disponível no ANEXO III.

⁸ Disponível no ANEXO IV.

⁹ O nome é derivado das iniciais das palavras *strength*, *opportunity*, *weakness* e *threat*.

¹⁰ Disponível no ANEXO V.

observada no questionário Diagnóstico Empresarial, de modo a totalizar no mínimo cinco oportunidades de evolução para empresa, sendo ao menos três destas no âmbito da inovação e até duas no âmbito das melhores práticas de gestão.

Para que estas oportunidades de evolução inovacional e gerencial sejam transformadas em realidade pelo empresário, é realizado um estudo em conjunto com o Agente ALI no sentido de planilhar cada uma destas oportunidades em forma de ações, criando desta forma um “Plano de Ação”¹¹. Este plano é por sua vez analisado pelo consultor-gestor do programa no Sebrae que realiza, quando necessário, correções, mudanças e aperfeiçoamentos a fim de garantir as maiores chances de efetividade da implementação do plano por parte do empresário e sua equipe.

As avaliações empresariais (diagnóstico empresarial e radar da inovação) bem como as ferramentas matriz devolutiva, matriz SWOT e plano de ação, devem ser criados em conjunto com o empresário em um período de um a dois meses. A partir de então, o empresário fica incumbido de colocar em prática o plano de ação em um período de quatro a seis meses subsequentes. Após este período, o Agente ALI retorna à empresa e verifica se o plano de ação gerou com sucesso, por meio do gerenciamento e trabalho do empresário e sua equipe, ao menos três ações concluídas com êxito. Em caso positivo, o empresário está apto a continuar no programa iniciando um novo ciclo.

Neste ponto, em conjunto com o empresário, o agente realiza uma nova aplicação do Radar da Inovação e com base nestas informações, uma nova Matriz Devolutiva. Nesta nova Matriz Devolutiva constarão as evoluções, em termos de graus de inovação, geradas na empresa pela conclusão do Plano de Ação. Baseando-se nestas novas informações, são criados uma nova matriz SWOT e um novo plano de ação. Estas ações acontecem nesta ordem sucessivamente até o término da bolsa do Agente Local de Inovação ou até o ponto em que o empresário não apresente o número mínimo de ações concluídas com êxito dentro do plano de ação vigente. Este ciclo pode ser observado abaixo:

¹¹ Disponível no ANEXO VI.

FIGURA 1 - Ciclo acompanhamento Programa Agentes Locais de Inovação



Fonte: SEBRAE 2013.

Fica evidente conforme a figura acima que cada etapa do programa é parte de um ciclo de processos que visa o fortalecimento da empresa por meio da aplicação dos conceitos de inovação utilizados no programa. Como cada ciclo é preterível a observância de ao menos três inovações implantadas com sucesso, a empresa que faça parte do programa com êxito está inovando em maior ou menor grau.

3.3 FERRAMENTAS DO PROGRAMA ALI

Uma vez apresentado o Programa Agentes Locais de Inovação e sua metodologia de trabalho faz-se necessário detalhar suas ferramentas: os questionários “Diagnóstico Empresarial” e “Radar da Inovação”, a “Matriz SWOT” e o “Plano de Ação”.

O Diagnóstico Empresarial é a ferramenta que permite ao Agente Local de Inovação coletar dados para avaliar a empresa e o empresário do ponto de vista das competências gerenciais. É composto por quatro formulários distintos, todos integrantes do prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas, cada um com um número determinado de perguntas¹².

¹² Disponível no ANEXO I.

Inicialmente, há o questionário “MPE Brasil” compreendido de trinta e sete perguntas organizadas nos seguintes temas: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados¹³. Todas estas dimensões objetivam informações a respeito da gestão do empreendimento. Em seguida, há o questionário “Características do Comportamento Empreendedor” constituído de trinta afirmativas que objetivam auferir o perfil comportamental do empresário. Dando continuidade, há o questionário “Práticas de Responsabilidade Social” constituído de oito perguntas que auferem informações referentes à "(...) atenção com colaboradores, respeito às diferenças, consumo consciente, relações éticas com concorrentes e fornecedores, investimento social nas comunidades” (SEBRAE, 2013, p. 32). Por fim, há o questionário “Práticas de Inovação” organizado na forma de doze perguntas que visam "(...) permitir a avaliação da capacidade e a maturidade para implementar a inovação presentes nas MPE” (SEBRAE, 2013, p. 32).

O Radar da Inovação é a ferramenta de coleta de dados que permite traçar um perfil da capacidade e estágio em que a empresa encontra-se no quesito inovação. Foi desenvolvido pela Banchmann & Associados Ltda, fundamentado no trabalho do professor Mohanbir Sawhney, diretor do *Center for Research in Technology & Innovation*, da *Kellong School of Management, Illinois*, Estados Unidos da América. É composto por quarenta questões divididas em treze dimensões, a saber: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamentos, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. A empresa avaliada recebe graus de inovação para cada dimensão equivalente à média dos resultados das respostas de cada questão dentro de determinada dimensão. Todas as questões apresentam três alternativas, das quais apenas uma deve ser marcada:

FIGURA 2 - 22º Questão do questionário Radar da Inovação.

Item 22 - Sistemas de gestão		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou pelo menos três novas práticas de gestão como: GQT, MEG, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou pelo menos uma nova prática de gestão, como: GQT, MEG, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova prática de gestão, como: GQT, MEG, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.	1	

Fonte: Radar da Inovação, SEBRAE, 2011.

¹³ Disponível no ANEXO II.

Segundo o ‘Manual do participante – diagnóstico e plano de ação’ o método utilizado para conceder um dos três graus de inovação evidentes em cada questão está relacionado com a frequência que a empresa apresenta em determinada característica abordada pela questão. O grau de inovação cinco corresponde a uma situação sistemática ou comum. O grau de inovação três corresponde a uma situação que ocorre ocasionalmente. Já o grau de inovação um refere-se a uma situação rara ou inexistente (SEBRAE, 2011, p. 81). De acordo com a referida publicação, esta classificação de inovação em três graus distintos por meio de graus numéricos tem o intuito de categorizar as empresas em ordem decrescente: como inovadoras sistêmicas, inovadoras eventuais e conservadoras.

A Matriz SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que permite elencar pontos estratégicos positivos e negativos da empresa. É organizada na forma de uma matriz com quatro quadrantes, cada um contendo qualidades relacionadas às “fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças” em ação na/sob a empresa. O objetivo desta ferramenta é:

(...) definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização (AZEVEDO, 2001, p.8).

A última ferramenta do programa é o “Plano de Ação”, por meio do qual o empresário implementa, de forma organizada, as mudanças estratégicas em sua empresa. Organiza-se na forma de uma planilha na qual é definida em vários quadros distintos uma oportunidade. Esta oportunidade é derivada em uma ação, que, por sua vez, é desdobrada em várias sub-ações, que se efetivamente executadas resultam na concretização da oportunidade identificada. De forma a garantir a efetividade das sub-ações, cada uma possui uma data para início e fim, a lista de recursos necessários, os custos para execução e quem é(são) o(s) responsável(is) por sua execução.

3.4 METODOLOGIA DA MONOGRAFIA

A presente monografia expõe uma hipótese, ou problema, cujas implicações serão analisadas mais adiante a luz da teoria vigente. Em seguida, com base nas informações levantadas pela aplicação das diversas ferramentas do Programa ALI, determinar de que forma estas empresas podem minimizar os efeitos deste problema por meio da utilização de ferramentas de inovação oferecida pelo programa.

A coleta de dados realizada para a criação deste trabalho é derivada dos resultados obtidos pela aplicação das ferramentas do Programa Agentes Locais de Inovação. Esta coleta se dá pela aplicação de dois grandes formulários que compõe o material do Programa ALI, “diagnóstico empresarial” e “radar da inovação”. O levantamento de informações é registrado por meio de perguntas feitas ao empresário, sendo que as respostas devem ser embasadas em evidências para poderem ser aceitas. Estas respostas são tabuladas dentro de parâmetros específicos em ambos os questionários. Inicialmente, tendo como base as observações, respostas e material colhido em 29 pequenas indústrias que compõe a amostra em questão, observam-se quais destas empresas utilizam o fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira. Esta informação pode ser levantada por meio da 31ª questão do formulário “MPE Brasil - prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas”.

Pelas características apresentadas anteriormente neste capítulo, tais ferramentas permitem o levantamento de muitas informações qualitativas do âmbito empresarial de várias empresas atendida pelo programa, gerando assim uma amostra numerosa e rica em informações individuais. No tocante a abordagem do problema, apesar do conjunto das informações obtidas serem racionalizadas em questionários e planilhas atribuindo-se graus numéricos às respostas, toda esta informação levantadas tem caráter qualitativo. Portanto, trata-se de uma abordagem metodológica qualitativa.

Em relação ao objeto de estudo, é desenvolvido o esforço de observar, estudar, entender e descrever um determinado problema, condição ou característica com o intuito de encontrar uma solução ao tema proposto, tendo-se assim um objetivo descritivo. Deste modo, classifica-se a metodologia adotada na presente monografia como qualitativa descritiva, a qual “(...) usa coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação” (SAMPIERI, COLLADO & LÚCIO, 2006, p.5). É, portanto, o conjunto das ferramentas de avaliação e de gestão estratégica aplicada aos empresários que possibilita ao bolsista tanto a boa condução

do programa como do levantamento de informações gerenciais e informações sobre inovação necessárias para criação da presente monografia.

3.5 AMOSTRA

Para a presente obra, foram pesquisadas vinte e nove indústrias e/ou empreendimentos correlatos à indústria, classificados como empresas de pequeno porte, com mais de um ano de constituição e que até o início da criação do presente monografia dispusessem do diagnóstico empresarial, radar da inovação e matriz SWOT concluídos. Os resultados obtidos podem ser observados na tabela abaixo, na qual a razão de cada empresa está substituída por um algarismo¹⁴, e classificada pelo seu ramo de atividade, pelo número de funcionários e pelo grau de inovação global obtido no Radar da Inovação:

¹⁴ No intuito de preservar as informações das empresas alvo desta monografia, substitui-se sua razão ou nome fantasia por um numeral.

TABELA 2- Amostra das empresas por número, ramo de atividade, funcionário e grau de inovação.

Empresa	Ramo de atividade	Número funcionários	Grau de Inovação*
1	Metal mecânico	5	3,6
2	Injeção plástico	2	2,4
3	Industria gráfica	11	2,9
4	Automação industrial	2	2,1
5	Metal mecânico	9	2,2
6	Embalagens	15	2,7
7	Automação industrial	3	2,1
8	Ferramentaria	45	2,8
9	Tratamento de metais	6	2,3
10	Usinagem	3	2
11	Metal mecânico	27	3,3
12	Equipamentos eletrônicos	6	2
13	Industria alimentícia	12	1,7
14	Usinagem	3	2
15	Derivados petróleo	8	3,7
16	Usinagem	13	3
17	Serralheria	9	2,3
18	Automação industrial	4	1
19	Automação industrial	4	2,7
20	Usinagem	5	2,7
21	Automação industrial	27	2,7
22	Industria alimentícia	16	2,7
23	Industria alimentícia	17	2,7
24	Industria alimentícia	17	1,7
25	Manutenção industrial	2	2
26	Limpeza industrial	6	2,3
27	Cozinha industrial	15	3,3
28	Industria alimentícia	5	1,7
29	Serralheria	8	3

Fonte: Elaboração própria.

A amostra possui, portanto, predominância de empresas de automação industrial, indústria alimentícia e metal mecânico. Estas indústrias possuem em média dez funcionários e desvio padrão alto, da ordem de 9,5 funcionários. O grau de inovação médio, que varia de 1 a 5, é de 2,46 com um desvio padrão relativamente alto, em torno de 0,6 pontos. Logo, se trata de uma amostra pequena, rica em informações levantadas e que apresenta uma pluralidade de perfis.

4 ANÁLISE DO AMBIENTE ECONÔMICO

Este capítulo apresenta a problemática identificada como objeto da presente monografia. Em primeiro plano, demonstra-se a importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira. Em seguida, com base em pesquisas realizadas pelo Sebrae, compara-se as variáveis macroeconômicas apontadas pela referida pesquisa como responsáveis pelo aumento de sobrevivência das micro e pequenas empresas no triênio 2003 – 2005 com seu desempenho na atualidade. Após, aborda-se, à luz da teoria, de que forma as alterações nestas variáveis podem afetar as micro e pequenas empresas.

Posteriormente, é proposta uma solução à problemática identificada baseada na gestão financeira por meio de fluxo de caixa. Neste sentido, demonstra-se de que forma tais soluções podem ser incluídas no arcabouço de soluções oferecidas pelo programa Agentes Locais de Inovação aos micro e pequenos empresários. Finaliza-se apresentando as empresas que compõe a amostra desta obra, as quais adotaram a solução sugerida, suas características e motivos que levaram a adoção da referida solução.

4.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A ECONOMIA BRASILEIRA

As micro e pequenas empresas somam 5,7 milhões de unidades e representam, segundo o Sebrae, 99% de todas as empresas brasileiras. São responsáveis por 60% dos empregos formais, totalizando 56,4 milhões de carteiras assinadas, e respondem por 20% do PIB brasileiro, uma soma de aproximadamente R\$700 Bilhões¹⁵. Em virtude da importância econômica e social assumida pelas pequenas e médias empresas, o Sebrae patrocina e divulga um estudo, realizado pela Vox Populi, intitulado “Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil”, já em duas edições: Triênio de 2001 – 2003 e triênio 2003 – 2005. O objetivo da referida pesquisa é observar de forma abrangente e detalhada os fatores que determinam a sobrevivência e mortalidade dos micro e pequenos negócios no país.

Segundo a última edição da referida pesquisa, publicada no ano de 2007, “(...) o percentual de [micro e] pequenas empresas que sobreviveram pelo menos dois anos passou de

¹⁵ Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/numero-de-empresas>> Acessado em 12/07/2013.

51% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27% a mais de empresas que não fecham as portas”. O aumento na taxa de sobrevivência destas empresas é apontado pelo relatório como resultado de alterações em dois fatores: o aumento da qualidade empresarial e melhoria no ambiente econômico.

No tocante ao aumento na qualidade empresarial, os empresários que possuíam curso de graduação iniciados à data somavam 79% do total e aqueles com experiência anterior em empresas privadas 51%, aumento de 12% em relação ao triênio 2001 – 2003. Aliada à elevação da capacitação destes empresários, observou-se também um aumento substancial de empresários que identificaram uma oportunidade de negócio em detrimento àqueles que empreendiam por necessidade: 43% ante 15% no triênio anterior. Tais estatísticas indicavam claramente que o ambiente das micro e pequenas empresas brasileiras dispunham de empresários mais bem capacitados para enfrentar os desafios do mercado (SEBRAE, 2007, p. 4).

Em relação à melhoria no ambiente econômico, observou-se a redução e o controle da inflação por meio da política monetária de metas de inflação, gradativa diminuição da taxa de juros e o aumento do consumo das classes C, D e E. Tais fatores propiciaram um período favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil, dada à estabilidade econômica ressaltada.

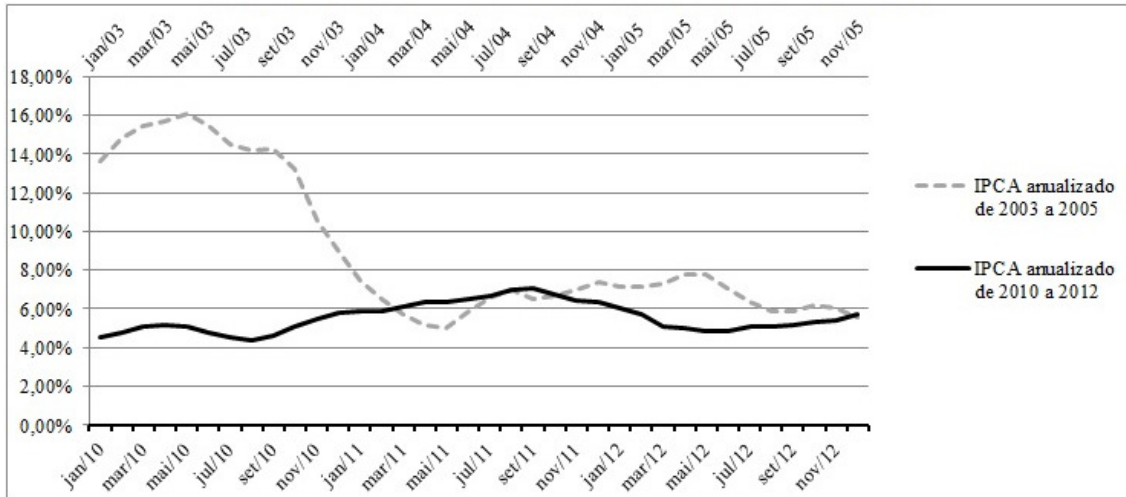
4.2 AMBIENTE ECONÔMICO ATUAL

Não obstante os efeitos positivos do aumento da capacitação dos empresários observados na pesquisa “Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 – 2005”, o cenário macroeconômico apresentado na referida pesquisa como um dos fatores determinantes para diminuição na taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, por meio das variáveis macroeconômicas inflação, taxa de juros e aumento de consumo das classes C, D e E, diverge na totalidade em suas tendências em relação ao observado na atualidade, como demonstrado adiante.

Segundo o Banco Central do Brasil, apesar da inflação (mensurada por meio do índice nacional de preços ao consumidor-amplo, IPCA), e a taxa básica de juros da economia (mensurada através da SELIC) estarem em termos absolutos abaixo dos patamares observados entre os anos de 2002 a 2005, ambas apresentam clara tendência positiva na atualidade em contraste com a tendência negativa observada no período estudado pelo Sebrae. Adiante segue

gráfico que compara o índice IPCA anualizado entre Janeiro de 2003 à Dezembro de 2005, representada pela linha clara, e Janeiro de 2010 à Dezembro de 2012, representada pela linha escura.

GRÁFICO 1 - Variações do IPCA anualizado nos períodos 2003 a 2005 e 2010 a 2012.

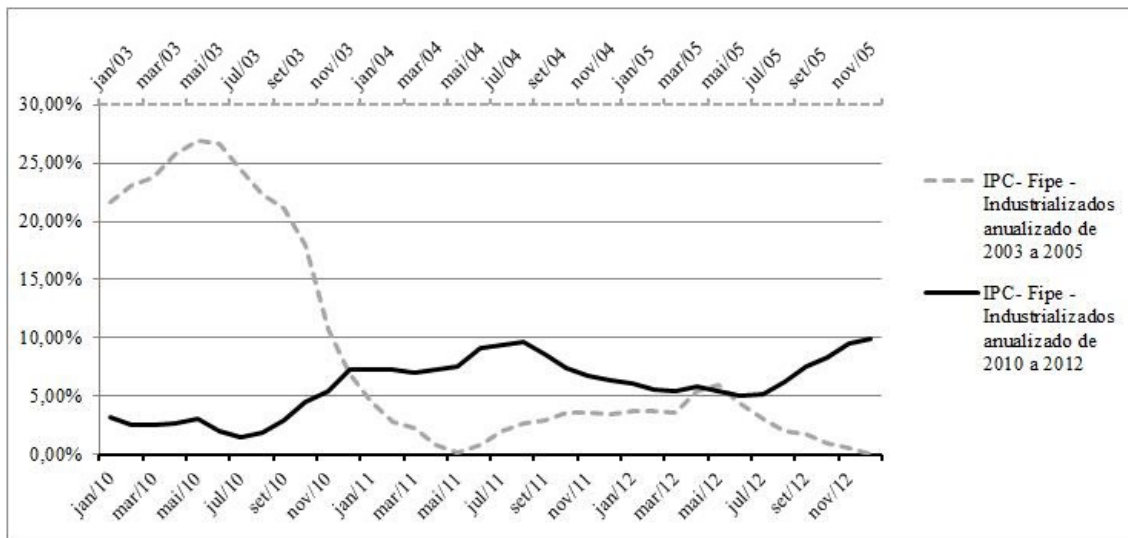


FONTE: Banco Central do Brasil. Elaboração própria.

Fica clara a tendência atual de crescimento da inflação em detrimento da brusca queda no índice observado entre os anos de 2003 à 2005, de modo que já apresentem a mesma grandeza ao final de ambas as séries.

Ainda sobre a inflação, o Índice de Preços ao Consumidor (IPC-Fipe) – industrializados, particularmente importantes para a amostra de empresas que integram esta obra, já apresentam tanto patamar absoluto quanto tendência positiva superiores aos observados no triênio 2003 – 2005. A seguir, gráfico que compara o índice IPC-FIPE industrializados anualizado entre Janeiro de 2003 à Dezembro de 2005, representada pela linha clara, e Janeiro de 2010 à Dezembro de 2012, representada pela linha escura.

GRÁFICO 2 - Variações do IPC – FIPE Industrializados anualizado nos períodos 2003 a 2005 e 2010 a 2012.



FONTE: Banco Central do Brasil. Elaboração própria.

Neste gráfico fica explícito a clara divergência entre o índice IPC-FIPE industrializado nos dois períodos estudados. Na atualidade o referido índice apresenta forte tendência positiva, com patamar absoluto acima do período alvo da comparação.

Por fim, verifica-se a deterioração do poder de consumo das pessoas físicas, dentre elas as classes C, D e E, expresso pelo abrupto aumento de 23,8% no grau de endividamento destas¹⁶, medido a partir de março 2011 até a atualidade.

Portanto, sete anos após a realização e divulgação da referida pesquisa, constata-se um cenário macroeconômico completamente diferente daqueles observados no triênio de 2002 – 2005. Esta clara divergência sucinta questionar se a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil não estaria ameaçada a apresentar tendência negativa no caso de perpetuação e agravamento do cenário macroeconômico atual. Entretanto, antes de se realizar este questionamento, é necessário entender, à luz da teoria, de que forma a inflação, a taxa de juros e o endividamento das pessoas físicas afetam as empresas.

¹⁶ Segundo a série histórica do Banco Central do Brasil nº20633 - "Concessões de crédito - Pessoas físicas - Total", em maio de 2013 a soma do endividamento das pessoas físicas no país atingiu o patamar de R\$149,83 bilhões contra R\$114,06 bilhões março de 2011, data do início do índice.

4.3 IMPACTO DO AMBIENTE ECONÔMICO ATUAL SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Conforme o Prof. Dr. Martins, em sua publicação “Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica”, a inflação afeta as empresas distorcendo a percepção dos custos correntes ao longo do tempo, induzindo mensurações distorcidas de lucro e permitindo tributação acima da legislada. Afirma ainda que “(...) o custo corrente possui a sua versão acoplada aos efeitos da inflação, quando compara o preço de reposição aos valores históricos corrigidos” (2000, p. 31). O autor justifica a afirmação pontuando que:

(...) se todas as empresas sofressem os efeitos da inflação da mesma forma e no mesmo momento, poderia isso ser dado como forte atenuante, até podendo-se concluir que seria melhor deixar ao usuário a consideração desses efeitos. Mas isso não ocorre; praticamente todas as empresas perdem com mensuração de lucros exagerados ao longo do tempo, com tributação acima da nominalmente legislada e com taxa de retorno e de distribuição de resultado inferior à falada, escrita e atestada (MARTINS, 2000, p. 31).

Tais apontamentos vão de encontro com as conclusões apresentadas no relatório pesquisa “Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 – 2005”: o segundo mais relevante fator crucial de insucesso apontado pelo relatório é justamente a formação inadequada dos preços de produtos e serviços (SEBRAE, 2007, p. 38). Ambientes econômicos com altas taxas de inflação têm o poder de distorcer mais fortemente os custos correntes das empresas induzindo a uma probabilidade maior de formação inadequada dos preços de produtos e serviços.

No âmbito da taxa de juros, segundo Ferronato, as elevações na taxa básica da economia são prejudiciais às empresas visto que induzem a elevações nas taxas de retorno dos investimentos e no aumento do custo de capital. Tais elevações são mensuradas com base na variação da taxa SELIC, que segundo o Banco Central Brasileiro:

(...) [é o] depositário central dos títulos que compõem a dívida pública federal interna (DPMFi) de emissão do Tesouro Nacional e, nessa condição, processa a emissão, o resgate, o pagamento dos juros e a custódia desses títulos. É também um sistema eletrônico que processa o registro e a

liquidação financeira das operações realizadas com esses títulos pelo seu valor bruto e em tempo real, garantindo segurança, agilidade e transparência aos negócios¹⁷.

Do ponto de vista da elevação da taxa de retorno do investimento, Ferronato (2011, p 145) afirma que toda empresa possui um custo de capital intrínseco que é representado pela taxa de retorno esperada dos investimentos efetuados em uma determinada empresa para a satisfação de seus credores e proprietários. Esta taxa é composta por um prêmio de liquidez, uma taxa livre de risco, e um prêmio pelo risco de se empreender, comumente chamada de *spread*. Já em relação ao aumento do custo de capital, o autor pontua (2011, p.142 – 145) que as empresas, para suprir as necessidades de investimentos, devem recorrer a uma combinação de dívidas, de patrimônio próprio e de outros instrumentos de financiamento. Finaliza afirmando que “uma estrutura de financiamentos será melhor do que outra se resultar em um custo médio ponderado de capital mais baixo”.

Uma vez que a taxa SELIC representa o retorno ao investimento com menor risco do mercado brasileiro¹⁸, por negociar basicamente títulos que compõem a dívida pública federal, sua elevação induz aumentos na taxa de retorno exigido sobre os investimentos realizados nas empresas e, principalmente, elevações nas taxas praticadas por instituições financeiras para concessão de capital, já que nestes casos há um componente de risco. Tal situação incute pressões internas às empresas para aumento de rentabilidade, dificulta o acesso ao mercado financeiro por empresas que buscam capital de giro ou investimento, e deteriora o nível de liquidez e capacidade de adimplência daquelas que já dependem do capital do sistema financeiro para compor seu giro ou patrimônio.

Por fim, no tocante ao aumento do endividamento das pessoas físicas, entre elas as classes C, D e E, a especialista em processo civil Jerusa Slomp versa em seu artigo “Endividamento e Consumo” que o endividamento pode ser encarado como consequência do consumo excessivo de bens e serviços através do crédito concedido por lojistas e instituições financeiras. Torna-se crônico quando compromete parte substancial da renda do consumidor até o ponto de superá-la, extinguindo as condições de quitação das obrigações contraídas. Neste patamar, o endividamento é denominado “sobre endividamento” ou “super

¹⁷ Disponível em <http://www.bcb.gov.br/?SPBSELIC>

¹⁸ Uma vez que o estado é o maior credor dentro de seu sistema econômico, denominam-se os títulos de suas dívidas como a referência de menor risco naquele ambiente.

endividamento”. Demonstra os aspectos negativos do excessivo endividamento para a economia:

A cultura do endividamento não afeta somente aos consumidores. Ao contrário do que possa parecer, os comerciantes e prestadores de serviços são os maiores prejudicados por essa indiscriminada concessão de crédito. Primeiro, porque ocorre um descontrole quanto à capacidade real de compra dos consumidores, uma vez que portar um talão de cheques já não depende de comprovação de renda por parte do tomador desse serviço bancário. Também está flexibilizada a concessão de cartões de crédito, não havendo critérios por parte das financeiras. Essa dificuldade de analisar o crédito acaba gerando, invariavelmente, inadimplência e, portanto, prejuízos graves à economia do setor. Por outro lado os comerciantes, diante dessa cultura de parcelamento do valor das mercadorias, necessitam socorrer-se, também, de empréstimos de valores para viabilizar o estoque mínimo necessário de mercadorias, correndo o risco de se tornar vítimas das mesmas ilicitudes sofridas por seus clientes (SLOMP, 2008, p.128-129).

Desta maneira, ficam claros os efeitos nocivos que o aumento do endividamento pode ter sobre os empresários, uma vez que distorce a percepção sobre a real capacidade de compra dos consumidores e restringe as possibilidades futuras destes consumidores adquirirem bens e serviços em situação de “sobre endividamento”. Além disso, incute ao empresário um risco de inadimplência de consumidores, diminuindo suas taxas de retorno sobre o capital investido, e em alguns casos, elevando sua dependência do capital externo.

4.4 GESTÃO FINANCEIRA ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Uma vez demonstrado os potenciais efeitos nocivos da alteração do ambiente macroeconômico para as empresas, resta descobrir qual a melhor forma do empresário eliminar ou minimizar tais riscos. Tais medidas são bem vindas dentro do contexto da perpetuação destas empresas no mercado brasileiro, dada sua importância para a economia e sociedade por seu poder de geração de riquezas e empregos.

Como a inflação, taxa de juros e o endividamento das pessoas físicas são fatores que comprometem as variáveis no âmbito financeiro das empresas, é natural caminhar para uma solução na esfera da gestão financeira como uma forma de se minimizar os riscos em questão. Conforme apresentado no segundo capítulo da presente monografia, a gestão financeira pode ajudar o empresário na condução tática e estratégica da empresa por meio de ferramentas como o fluxo de caixa. Tal ferramenta pode auxiliar a empresa a minimizar os impactos causados pela inflação (perceptível por meio das variações nos custos correntes ao longo do tempo), pelo aumento da taxa de juros (perceptível pelo aumento de juros pagos às instituições financeiras), e pelo aumento do endividamento das pessoas físicas (perceptível por meio do aumento da inadimplência e diminuição das receitas), visto que é sensível às variações de cada registro de fluxos financeiros ao longo do tempo, o que permite comparações, e pelo fato de evidenciar as disponibilidades de caixa ao longo do tempo.

4.5 GESTÃO FINANCEIRA E O PROGRAMA ALI

O fluxo de caixa, por sua vez, é uma ferramenta de gestão financeira que dentro do programa Agentes Locais de Inovação é considerado uma inovação de processo. Pelos argumentos apresentados anteriormente, fica evidente a importância desta ferramenta para auxiliar a empresa no controle dos custos correntes, controle dos juros pagos às instituições financeiras, gerenciamento da inadimplência e excessos ou escassez de caixa gerado no exercício. Também se destaca pela importância como uma ferramenta geradora de inovação na dimensão de processos para a empresa, segundo a metodologia do programa ALI, que pode ser aprimorada com o passar do tempo, incorporando conceitos como centros de custo, orçamento e de métricas de metas.

A identificação da utilização ou não da ferramenta fluxo de caixa pelas empresas participantes do programa Agentes Locais de Inovação pode ser facilmente observada por meio das respostas dadas à 31ª questão do formulário “MPE Brasil - prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas”¹⁹, parte integrante dos questionários que compõe a avaliação empresarial do programa. O enunciado da questão e suas respectivas

¹⁹ O “MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas” se constitui no reconhecimento estadual e nacional às micro e pequenas empresas que promovem o aumento a qualidade, da produtividade e da competitividade, pela disseminação de conceitos e práticas de gestão. Disponível em <http://www.mbc.org.br/mpe/index.php/apresentacao>

respostas são: “As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?”; “a. Não existem controles financeiros.”; “b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.”; “c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.” e “d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano”. Conforme abaixo:

FIGURA 3 - 31ª questão do formulário “MPE Brasil - prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas”.

31 AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS? A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores e das despesas e investimentos em equipamentos. Portanto, o controle das finanças é essencial para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa também é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros.

O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa.

- a. Não existem controles financeiros.
- b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

Fonte: MPE Brasil, Movimento Brasil Competitivo, 2013²⁰.

Do conjunto de empresas que compõe a amostra utilizada, aquelas que utilizam o fluxo de caixa como ferramenta gerencial podem ser observadas por meio da “TABELA 3” abaixo. Nesta tabela, uma complementação da “TABELA 2”, a razão social de cada empresa é substituída por um numeral sequencial, e a diferença das empresas entre si pode ser observada pelos seus respectivos números de funcionários, graus de inovação derivados do questionário “radar da inovação” e graus de inovação dentro da dimensão “processos” do “radar da inovação”:

²⁰ Disponível em <http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/WEB_Questionario_MPE_MAI13.pdf>.

TABELA 3 - Graus de inovação x gestão financeira.

Empresa	Ramo de atividade	Número funcionários	Grau de Inovação global	Grau de Inovação em Processo	Resposta 31º questão MPE Brasil
1	Metal mecânico	5	3,6	3,3	4
2	Injeção plástico	2	2,4	2	2
3	Industria gráfica	11	2,9	2,7	4
4	Automação industrial	2	2,1	1,7	2
5	Metal mecânico	9	2,2	1,3	3
6	Embalagens	15	2,7	2,3	3
7	Automação industrial	3	2,1	2	2
8	Ferramentaria	45	2,8	2,3	4
9	Tratamento de metais	6	2,3	2	2
10	Usinagem	3	2	2,3	2
11	Metal mecânico	27	3,3	3,7	4
12	Eletrônica	6	2	3	3
13	Industria alimentícia	12	1,7	1,3	1
14	Usinagem	3	2	1,7	1
15	Derivados petróleo	8	3,7	3,4	4
16	Usinagem	13	3	2,3	4
17	Serralheria	9	2,3	2,4	3
18	Automação industrial	4	1	3	3
19	Automação industrial	4	2,7	3	3
20	Usinagem	5	2,7	2,2	3
21	Automação industrial	27	2,7	3,2	3
22	Industria alimentícia	16	2,7	2,7	3
23	Industria alimentícia	17	2,7	2,9	3
24	Industria alimentícia	17	1,7	2,2	2
25	Manutenção industrial	2	2	2,2	1
26	Limpeza industrial	6	2,3	2,5	2
27	Cozinha industrial	15	3,3	3,3	4
28	Industria alimentícia	5	1,7	1,2	1
29	Serralheria	8	3	3	3

FONTE: Elaboração própria.

A primeira informação que chama a atenção é a diferença entre a média de graus de inovação para as empresas que não utilizam fluxo de caixa, identificadas pelas respostas “a” e “b” na questão 31 do questionário MPE Brasil, e as empresas que utilizam fluxo de caixa, identificadas pelas respostas “c” e “d” na referida questão: respectivamente 2,0 contra 2,7. Outra conclusão importante é que o grau de inovação global da empresa apresenta um coeficiente de correlação de 0,73 com as respostas da questão 31 do questionário MPE Brasil, fato que permite afirmar que há uma grande probabilidade das empresas que investem na gestão financeira serem em grande medida mais inovadoras em relação àquelas que não investem em gestão financeira.

4.6 RESULTADOS OBSERVADOS NA AMOSTRA DE EMPRESAS

Das vinte e nove indústrias listadas na “TABELA 3”, vinte e seis possuíam seus planos de ação concluídos, validados pelo Sebrae e em andamento ao início do presente monografia. Dentre toda a amostra, as empresas numeradas com os algarismos 2, 4, 9, 10, 13, 15, 20 e 23 possuíam matrizes SWOT evidenciando oportunidades ou fraquezas no âmbito da gestão financeira e ações de criação de fluxo de caixa em seus planos de ação.

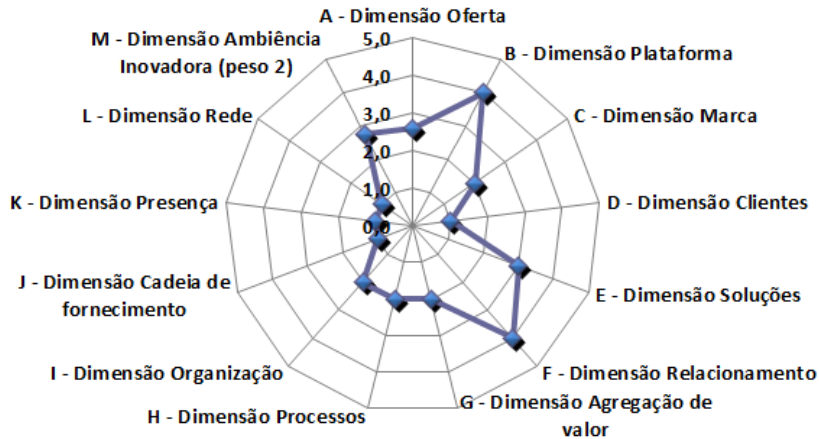
O gráfico “radar da inovação” de cada uma destas empresas está exposto abaixo precedido de uma sucinta apresentação da pequena indústria e seguida dos motivos e resultados obtidos da implantação por meio de um plano de ação do fluxo de caixa nestas empresas.

As implicações apresentados adiante, na forma de motivos pelos quais as empresas optam pela implementação de ações e ferramentas de gestão financeira previdente e pelos resultados obtidos desta implementações vão de encontro com a hipótese proposta: De fato a alteração no ambiente macroeconômico atual impacta em menor ou maior grau nestas empresas e o Programa ALI pode por meio de sua metodologia de inovação auxiliar estas empresas.

4.6.1 Empresa 2

Fundada em 1995, a "empresa 2" trabalha com injeção de plástico de alta precisão e qualidade, e opera em barracão próprio com mais de 300m² de área útil; é uma empresa familiar e conta com dois funcionários e três familiares trabalhando em suas instalações. Dispõe de três máquinas injetoras novas por meio das quais atendem a três grandes clientes da região. Encontrou no programa Agentes Locais de Inovação uma oportunidade de pulverizar sua carteira de clientes por meio de ações de marketing e do controle das finanças por meio de gestão financeira com fluxo de caixa. Dada sua alta dependência de capital do mercado financeiro, relatam dificuldades na gestão do negócio em função das alterações recentes nos juros cobrados e na inadimplência percebida.

GRÁFICO 3 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 2”.



FONTE: Radar da Inovação. Direitos reservados à Sebrae e Bachmann & Associados Ltda.

Com destaques para as dimensões “plataforma” e “relacionamento”, em virtude da excelente utilização dos recursos fabris e pelas ferramentas de comunicação com o mercado e clientes adotadas, a “empresa 2” incluiu em seu plano de ação a gestão financeira por meio do fluxo de caixa objetivando inicialmente controlar o caixa para posteriormente adotar nos planos de ação subsequentes a ação de orçamento empresarial. Sobre fortes efeitos da diminuição do consumo, a pequena indústria conta com demanda irregular pelos seus produtos, depende hoje de capital do sistema financeiro para compor seu fluxo de caixa e dispensou dois funcionários para equilibrar as contas. No decorrer da implementação da ferramenta puderam vislumbrar e entender com mais profundidade conceitos como custos fixos e variáveis, despesas fixas e variáveis e ponto de equilíbrio. Observou o quanto a variação dos preços dos insumos impactaram na relação entre as receitas e custos e despesas e que isso impactou de forma decisiva para atual dependência de capital de terceiros e que a decisão da dispensa de dois funcionários contribui decisivamente para o equilíbrio das contas no médio prazo, dado novo patamar de demanda.

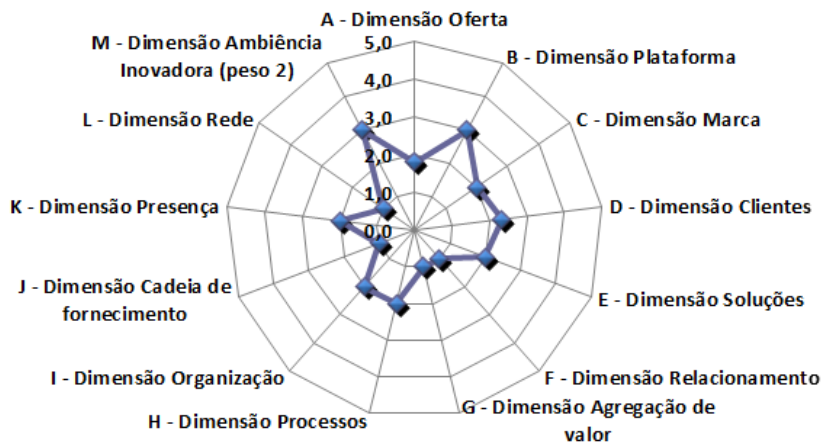
4.6.2 Empresa 4

Criada em 1987, a "empresa 4" opera há dois anos na Incubadora Tecnológica de Sorocaba²¹. Com dois funcionários, dispõe de grande estoque de componentes eletrônicos, opera com tecnologia de ponta e atende a grandes indústrias de Sorocaba e região com

²¹ Disponível em < <http://www.empts.com.br/incubadora> >

serviços de manutenção industrial. Seus serviços são focados na criação de módulos para automação industrial e soluções em inspeção ótica automática. É uma empresa pouco verticalizada e depende em grande parte de serviços de terceiros para poder entregar aos seus clientes as soluções contratadas. Tal condição obriga a empresa a controlar seus fluxos financeiros para que as variações naturais dos serviços de terceiros não comprometa parte substancial da rentabilidade esperada no negócio. Pelas constantes variações observadas em insumos industrializados e pela inadimplência observada no período recente, o empresário optou por incluir a ação de gestão financeira por fluxo de caixa no plano de ação do Programa Agentes Locais de Inovação.

GRÁFICO 4 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 4”.



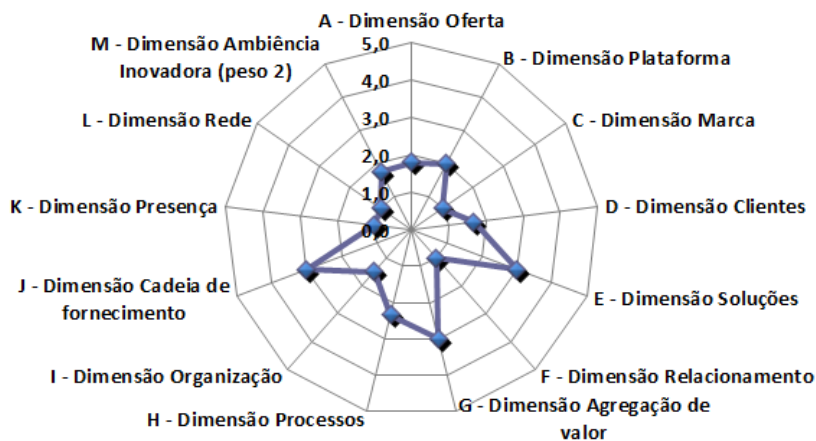
FONTE: Radar da Inovação. Direitos reservados à Sebrae e Bachmann & Associados Ltda.

Com um grau de inovação médio inferior a 2,5 pontos, a “empresa 4”, apesar de muito inovadora em seus projetos e concepção de produtos tem dificuldades de externalizar essa filosofia para o ambiente empresarial e na relacionamento com clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e no efetivo lançamento de produtos e serviços novos. De gestão financeira praticamente inexistente, a adoção de ação de criação de fluxo de caixa permitiu a empresa mensurar de forma mais exata as receitas, custos e despesas, de forma a proporcionar ao empresário uma posição mais clara das finanças. Tal ação evidenciou, por exemplo, o quanto a empresa é suscetível às variações de preços de componentes eletrônicos importados ao mesmo tempo em que mantém uma política de preços constantes, acomodando todo choque de preços em seu caixa. O plano de ação adotado não só permitiu o aumento do grau de inovação na dimensão processos como abriu precedentes para trabalhar conceitos como orçamento empresarial de médio prazo e ferramentas de metas de receitas, custos e despesas.

4.6.3 Empresa 9

Atuando em sede alugada, com maquinário quitado e seis funcionários, a "empresa 9" opera como uma das principais soluções no tratamento de metais em Sorocaba. Fundada em meados de 2011, trabalha com carteira concentrada de grandes clientes e relata dificuldades na gestão de custos em tendência crescente, e na formação do preço final de seu produto de forma correta, em virtude das perdas de componentes por erro de produção. Tais fatos constituíram as principais razões pela opção da gestão financeira por meio de fluxo de caixa no plano de ação no programa Agentes Locais de Inovação.

GRÁFICO 5 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 9”.



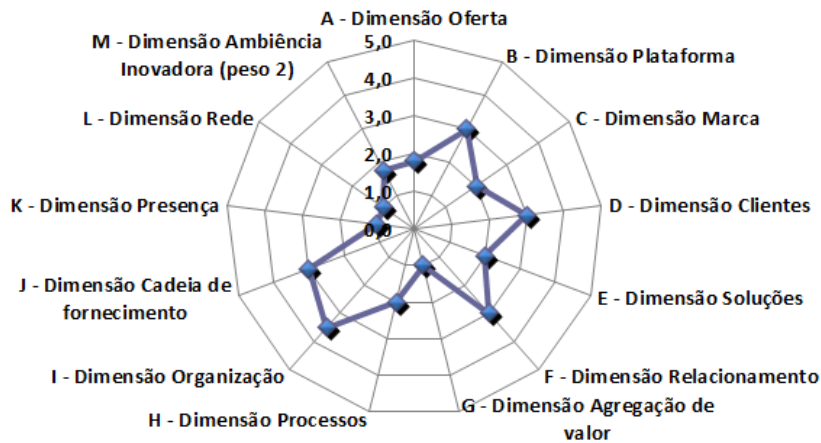
FONTE: Radar da Inovação. Direitos reservados à Sebrae e Bachmann & Associados Ltda.

Com capacidade inovacional nas dimensões “soluções”, “agregação de valor” e “cadeia de fornecimento”, a “empresa 9” incluiu em seu plano de ação e concluiu com sucesso a criação da ferramenta de fluxo de caixa. Com custos crescentes em virtude de constante aumento de reprovação de peças tratadas por falhas nos processos industriais, cujos custos por força de contratos devem ser assimiladas pela empresas, pode por meio do fluxo de caixa determinar qual é o “GAP” que estes custos imputavam à rentabilidade da empresa. Esta visão foi fator definitivo para a decisão da criação de uma ferramenta de gestão de processos industriais. Ambas as ações em conjunto majoraram consideravelmente a dimensão “processos” da empresa no radar da inovação posterior.

4.6.4 Empresa 10

A "empresa 10" foi fundada recentemente, no ano de 2010, e trabalha com usinagem pesada. Atua em sede alugada em um bairro residencial nobre, e atende a um grupo pequeno de grandes empresas do ramo de mineração, cimento e petróleo. Com boa rentabilidade, optaram pela inclusão da gestão financeira por meio de fluxo de caixa no plano de ação do programa Agentes Locais de Inovação, em virtude da demanda inconsistente de produtos e serviços observados desde o início do ano de 2013. A irregularidade na demanda e as constantes alterações nos preços dos insumos industriais acabam por diluir a rentabilidade do negócio pela dependência do capital externo.

GRÁFICO 6 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 10”.



FONTE: Radar da Inovação. Direitos reservados à Sebrae e Bachmann & Associados Ltda.

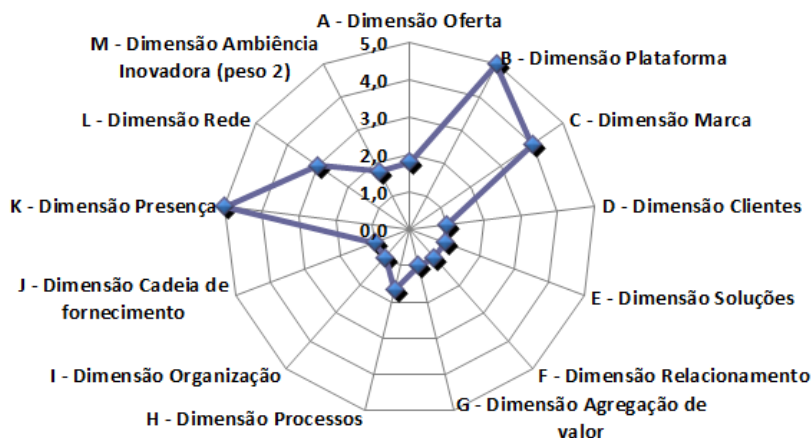
Destacam-se as dimensões “relacionamento” e “organização” da “empresa 10”, fruto da boa relação que mantém com seus clientes e pela forma como se relaciona com o corpo de funcionários. Adotou o fluxo de caixa com ferramentas estratégica de gestão financeira do negócio. Incluiu em seu fluxo um sistema de métrica de metas visando superávits mensais sucessivos que possibilitem a realização de investimentos no curto e médio prazo. Relataram que a ferramenta possibilitou mensurar de que forma as receitas irregulares dos serviços prestados acabam por forçar o uso de capital do mercado financeiros de linhas caras e desburocratizadas, aumentando assim os compromissos financeiros da empresa com juros e tarifas, impactando a rentabilidade do negocio. Também relataram facilidade em mensurar as alterações nos preços dos insumos. Tal fato aliado à correta definição de despesas fixas e variáveis e curtos fixos e variáveis permitiu uma mensuração mais precisa dos preços dos

serviços cobrados, não onerando a rentabilidade do negócio em função das alterações de preços de seus fatores.

4.6.5 Empresa 13

Fundada em 1988, a "empresa 13" está consolidada no mercado de Sorocaba e região, e figura como solução em produtos alimentícios industrializados. Dispondo de carteira pulverizada de pequenos e médios varejistas, entrou no programa Agentes Locais de Inovação na esperança de organizar as finanças empresariais. Pelas constantes pressões de custos crescentes, observadas desde meados do ano de 2012, e pelo aumento vertiginoso da inadimplência no setor, a empresa se viu a beira da insolvência. Sem uma gestão financeira adequada, o empresário e sua administração relataram dificuldades em identificar as variações dos preços dos insumos e os impactos da inadimplência sobre estes, resultando na formação de preço inadequada. A criação do fluxo de caixa de forma tempestiva por meio do auxílio do consultor de finanças do Sebrae permitiu definir o ponto de equilíbrio econômico do negócio provendo uma direção segura a ser seguida.

GRÁFICO 7- Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 13”.



FONTE: Radar da Inovação. Direitos reservados à Sebrae e Bachmann & Associados Ltda.

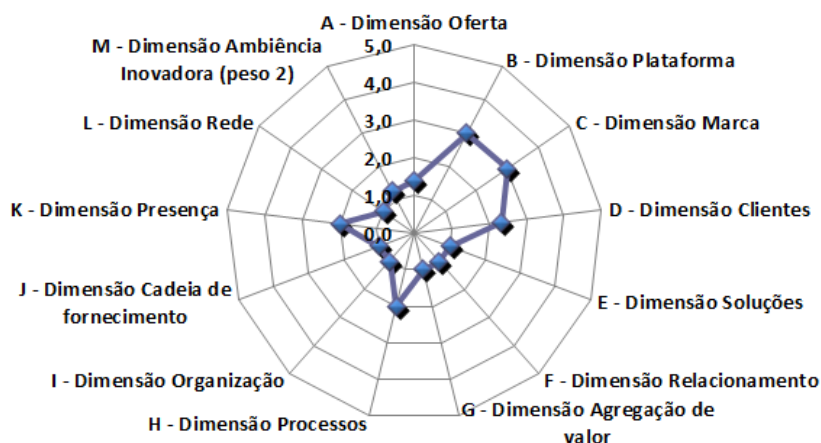
Com excelente capacidade em gerar inovações nas dimensões “plataforma”, “marca” e “presença” a “empresa 13” diluiu seu potencial de mercado em virtude de ausência de gestão financeira. A não mensuração exata dos custos e despesas fixas e variáveis passam a impressão que alta capacidade de geração de caixa da empresa sempre vai saldar as

obrigações financeiras no médio prazo. Entretanto pela adoção do fluxo de caixa pelo empresário ficou claro que a pequena indústria beirava a insolvência no curto prazo. A variação de preços dos insumos não estava sendo corretamente repassada ao preço final de vendas fazendo com que mesmo a grande capacidade de geração de caixa cobrisse seus custos e despesas no curto prazo. A ação resultante foi a correta precificação do produto, mesmo que resultasse em ligeira queda na demanda e negociação de alongamento dos compromissos financeiros para alívio do caixa no presente. A adoção da referida ferramenta não só permitiu o aumento da capacidade da empresa em inovar na dimensão processos, como permitiu sua liquidez no curto prazo.

4.6.6 Empresa 15

A "empresa 15" é uma usinagem fundada no início de 2011, opera em sede alugada em bairro industrial na periferia de Sorocaba. Dispondo de apenas cinco funcionários e dois sócios atuantes, faturam em média R\$ 40.000,00 mensais. Com baixo estoque de metais e maquinário quitado, atendem a grandes indústrias de Sorocaba e região. Optaram pela gestão financeira com fluxo de caixa por apresentarem demanda muito irregular. Nos meses de maior volume de pedidos, diluem a rentabilidade do negócio por meio de subcontratações de terceiros, em caráter de urgência, para atender a demanda de seus clientes. Relataram dificuldade em gerir as constantes alterações nos preços dos insumos, em especial de ligas metálicas, e na formação do preço final dos produtos e serviços.

GRÁFICO 8 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 15”.



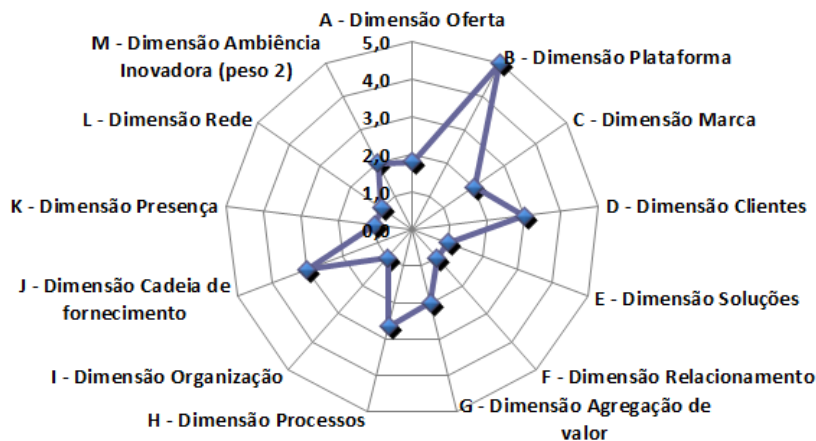
FONTE: Radar da Inovação. Direitos reservados à Sebrae e Bachmann & Associados Ltda.

Com baixo potencial inovacional na maior parte das dimensões, em grande medida em função de seu pouco tempo de constituição, a “empresa 15”, o plano de ação abordou com sucesso a criação do fluxo de caixa auxiliando o empresário a gerir de forma mais eficiente seus custos, despesas e receitas. Passou a perceber com clareza o impacto das alterações nos preços dos insumos sobre a disponibilidades de caixa ao final do mês.

4.6.7 Empresa 20

A "empresa 20" é uma tradicional usinagem de precisão constituída em 1991 e arrendada em 2011 no intuito de apresentar melhores resultados pela administração de um gestor profissional. Sem retornar o resultado esperado, o empresário reassumiu as atividades no início do ano de 2013 e percebeu no programa Agentes Locais de Inovação a possibilidade de repensar a gestão estratégica empresarial. Operando em sede própria e com maquinário quitado, desfrutam de situação econômico-financeira estável, porém não favorável.

GRÁFICO 9 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 20”.



FONTE: Radar da Inovação. Direitos reservados à Sebrae e Bachmann & Associados Ltda.

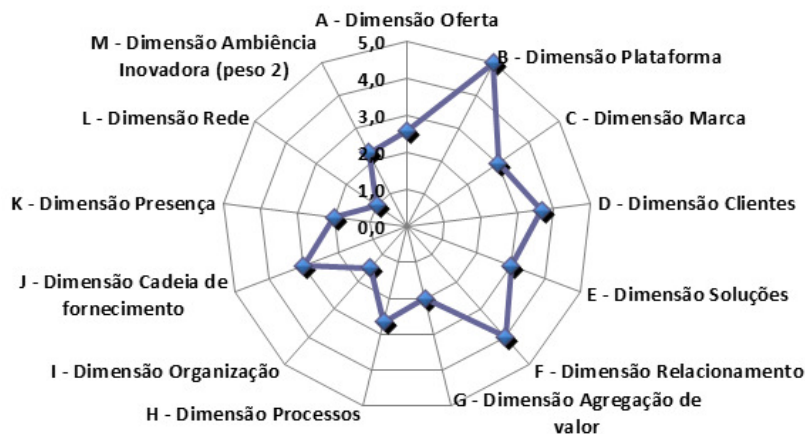
Com destaque para a dimensão “plataforma” e “clientes”, fruto, respectivamente da excelente utilização e interação entre os fatores fabris e pelo relacionamento com seus clientes e com o mercado, o empresário optou pela ação de gestão financeira por meio de fluxo de caixa como uma forma de gerir estrategicamente a empresa. Relatou grandes pressões de custos que são mal dimensionados e constantemente repassados aos clientes, gerando, em certa medida, recusa de orçamentos e ligeira queda no faturamento. Um dos resultados esperados é a precisa definição de custos e despesas a fim de precificar os produtos e serviços

com maior assertividade, aumentando o potencial competitivo dos preços praticados, diminuindo a recusa de orçamentos e consequentemente aumentando o faturamento.

4.6.8 Empresa 23

Fundada em 1980, a "empresa 23" figura como uma das principais soluções em produtos alimentícios em sua região de atuação. Operando com sede própria em excelente localidade, dispõe de carteira pulverizada de clientes, tanto no varejo quando no atacado. Dispõe de dezessete funcionários e a atuação direta de familiares na gestão da empresa.

GRÁFICO 10 - Grau de inovação - Radar da inovação “Empresa 23”.



FONTE: Radar da Inovação. Direitos reservados à Sebrae e Bachmann & Associados Ltda.

Com excelente capacidade em inovar na dimensão “plataforma”, e boa capacidade em inovar nas dimensões “clientes”, “relacionamento”, “solução” e “processos”, busca o aperfeiçoamento da empresa na capacidade de implementar inovações nas demais dimensões. Ao contrário das demais empresas exploradas neste tópico, optaram por incluir a gestão financeira por meio de fluxo de caixa apesar de já dispor de ferramenta equivalente na empresa. O aumento da inadimplência, aliado ao aumento de juros pagos às instituições financeiras e preços de custos crescentes diminuíram consideravelmente a rentabilidade do negócio. Com o plano de ação do programa Agentes Locais de Inovação, a empresária espera rever a gestão financeira da empresa por meio de adoção de ferramenta mais precisa englobando conceitos como centro de custos, orçamento e gestão por metas e pelo assessoramento do Sebrae.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas possuem papel de fundamental importância para a economia e sociedade brasileiras. Neste sentido, todos e quaisquer esforços no sentido de promover sua sobrevivência, competitividade e perenidade são bem vindos e necessários. Entretanto, pela problemática exposta, as condições macroeconômicas atuais, se agravadas, podem representar dificuldades à manutenção deste segmento de negócios.

Faz-se necessário, dentre tantos outros esforços, o investimento em ferramentas de gestão financeira que permitam a estas pequenas empresas e aos empresários identificar alterações nos preços correntes, nas taxas de juros e na inadimplência, e que permitam uma reação no sentido contrário, impedindo que haja o sacrifício da rentabilidade do negócio no curto prazo e sua consequente deterioração financeira no médio prazo. E ainda, permitindo que estas empresas utilizem o fluxo de caixa como ferramenta de gestão tática e estratégica.

Além disso, pelo exposto, constata-se que os benefícios de uma gestão financeira previdente influenciam positivamente na capacidade das empresas em inovar. Tal tendência não foi constatada apenas pelos argumentos teóricos apresentados, mas pela observação empírica que sugeriu haver uma associação linear entre a utilização de ferramentas de gestão financeira e o grau de inovação global da empresa.

O presente estudo apresentou, de forma completa e abrangente, de que forma o programa Agente Local de Inovação (sua metodologia e ferramentas) pode auxiliar o empresário na criação e implantação de tal ferramenta de gestão financeira. Evidenciou também o trabalho realizado entre as empresas componentes da amostra que realizaram ações de adoção de gestão financeira por meio do fluxo de caixa.

Apesar da estrutura de argumentos e problemáticas diferentes, a conclusão do presente monografia vai de encontro com os entendimentos da Agente Local de Inovação Renata de Lacerda Antunes Borges que trabalhou tema correlato em sua obra “Análise do sistema de gestão em sete empresas de pequeno porte de Porto Alegre/RS”, fato que corrobora as considerações da presente monografia.

Como possibilidade de um estudo futuro, sugere-se a verificação e acompanhamento das variáveis econômicas abordadas nesta monografia e sua influência sobre as micro e pequenas empresas no médio prazo. Sugere-se também o devido acompanhamento das oito empresas observadas na presente amostra, assim como de tanta outras que compõem a carteira de empresas e que venham a optar por trabalhar a gestão financeira por meio do programa, verificando seu desempenho como empresas capazes de gerar inovações e vencer

desafios relacionados à gestão financeira por um período maior do que o utilizado para criação da presente obra.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Marilena. C. d; COSTA, Helder. G. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. São Paulo, 2001. Disponível em: < <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08-2art01.pdf> > acessado em 17 de Julho de 2013

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Séries históricas**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?SPBSELIC>> acessado em 23 de Julho de 2013

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxa Selic**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?SELICDESCRICA0>> acessado em 23 de Julho de 2013

BRASIL. **Presidência da República**. Lei da Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 11 de Agosto de 2013.

BORGES, Renata. L. A. **Análise do Sistema de Gestão em sete empresas de pequeno porte de Porto Alegre/RS**. Rio Grande do Sul: UCSEBRAE, 2013. Disponível em: <<http://www.saber-sebrae.com.br/portalsaber/DetalheEstante.do?id=1946>> Acessado em: 04/06/2013

FERRONATO, Airton J. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FINEP. **Manual de Oslo. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Brasília: FINEP, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Eliseu. **Avaliação de Empresas da Mensuração Contábil à Económica**. Disponível em:<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad24/Revista_24_Art_2.pdf> Acessado em 24 de julho de 2013.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. **Questionário de autoavaliação MPE Brasil: Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas.** Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/WEB_Questionario_MPE_MAI13.pdf> Acessado em: 05/08/2014

SLOMP, Jerusa Z. F. **Endividamento e consumo.** Caxias do Sul: 2008. Disponível em: <http://procon.caxias.rs.gov.br/site/_uploads/publicacoes/publicacao_4.pdf > Acessado em 23 de julho de 2013.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C.F; LÚCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em 12 de julho de 2013.

SEBRAE. **Diagnóstico e plano de ação.** 1 ed. Brasília: UCSEBRAE, 2011.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 – 2005.** Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> Acessado em 12 de julho de 2013.

SEBRAE. **Inovação na pequena empresa.** 1 ed. Brasília: UCSEBRAE, 2011.

STEINSTRASSER, Albino M. **Estrutura e análise de balanços.** 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 1971.

ANEXO I – Diagnóstico Empresarial

LIDERANÇA

Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Analisa também como são promovidas inovações.

1 A MISSÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES? A Missão da empresa formaliza a razão de sua existência, define por que ela existe. Usualmente, a Missão é estabelecida pelos dirigentes no momento da criação da empresa e pode ser revista sempre que necessário. O registro sob a forma escrita e a comunicação da Missão aos colaboradores contribuem para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a Missão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

- a. A Missão não está definida.
- b. A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- c. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- d. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

2 O COMPORTAMENTO ÉTICO É INCENTIVADO PELOS DIRIGENTES NAS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS? O comportamento ético na empresa significa a transparência nas suas relações, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores da empresa, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e atos de corrupção. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas regras claras para promover e assegurar o comportamento ético, tanto nas relações internas, entre colaboradores e dirigentes, quanto nas relações externas, entre colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores e a comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da empresa, destaca a importância da ética para os dirigentes e colaboradores na condução de suas atividades na empresa.

- a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- c. O comportamento ético está definido em regras escritas.
- d. O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3 O DESEMPENHO DA EMPRESA É ANALISADO PELOS DIRIGENTES? A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridos. Esta análise é de responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos colaboradores, dos fornecedores.

LIDERANÇA

Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Analisa também como são promovidas inovações.

1 A MISSÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES? A Missão da empresa formaliza a razão de sua existência, define por que ela existe. Usualmente, a Missão é estabelecida pelos dirigentes no momento da criação da empresa e pode ser revista sempre que necessário. O registro sob a forma escrita e a comunicação da Missão aos colaboradores contribuem para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a Missão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

- a. A Missão não está definida.
- b. A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- c. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- d. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

2 O COMPORTAMENTO ÉTICO É INCENTIVADO PELOS DIRIGENTES NAS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS? O comportamento ético na empresa significa a transparência nas suas relações, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores da empresa, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e atos de corrupção. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas regras claras para promover e assegurar o comportamento ético, tanto nas relações internas, entre colaboradores e dirigentes, quanto nas relações externas, entre colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores e a comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da empresa, destaca a importância da ética para os dirigentes e colaboradores na condução de suas atividades na empresa.

- a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- c. O comportamento ético está definido em regras escritas.
- d. O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3 O DESEMPENHO DA EMPRESA É ANALISADO PELOS DIRIGENTES? A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridos. Esta análise é de responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos colaboradores, dos fornecedores.

6 A BUSCA DE INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO INCLUEM AS FONTES EXTERNAS E OS COLABORADORES SÃO INCENTIVADOS A APRESENTAREM IDEIAS QUE PODEM SE CONVERTER EM INOVAÇÕES? É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Novos conhecimentos podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente com os clientes e fornecedores. Além disso, a criação de um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são incentivados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações.

IMPORTANTE

Se a empresa estimula formalmente a inovação de seus produtos, serviços, processos ou sua gestão, e gostaria de participar também do "Destaque de Inovação", deverá preencher também a parte IV deste questionário.

a. Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores.

b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.

c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.

d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério analisa o processo de definição das estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.

7 A VISÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES? A Visão da empresa estabelece onde ela deseja estar num futuro definido. É a expressão do que os dirigentes esperam da empresa e constitui a base para a definição de suas estratégias. A Visão permite estabelecer os objetivos estratégicos a serem atingidos no futuro. A comunicação da Visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a Visão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

- a. A Visão não está definida.
- b. A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
- c. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
- d. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

8 AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS? As estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão, no presente e alcançar os objetivos no futuro (Visão). Na definição das estratégias, é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado, fornecedores e comunidades; e informações internas, relativas aos colaboradores e à capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade no mercado.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as estratégias da empresa e os tipos de informações externas e internas analisadas no processo de planejamento.

- a. As estratégias não estão definidas.
- b. As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
- c. As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
- d. As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.

9 OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDOS? Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance. As metas definidas para cada indicador permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias. Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e devem ser comunicados a todos os colaboradores.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os indicadores e as metas definidos no planejamento.

- a. Não existem indicadores relacionados às estratégias.
- b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

10 OS PLANOS DE AÇÃO, VISANDO ALCANÇAR AS METAS DA EMPRESA RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS, ESTÃO DEFINIDOS? Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento que definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa.

- a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
- b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
- c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
- d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.

CLIENTES

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Verifica o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos/serviços aos clientes atuais e potenciais e analisa o relacionamento com estes, por meio do tratamento das reclamações, da avaliação da sua satisfação e utilização dessas informações para a fidelização dos clientes atuais e captação de novos clientes.

11 OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS E SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS SÃO IDENTIFICADAS? O agrupamento dos clientes tem por objetivo estabelecer os grupos de clientes com características similares, possibilitando a adequação dos serviços para cada grupo. O agrupamento pode ser feito observando critérios tais como, idade, sexo, porte, localização, setor de atividade e outros de acordo com os critérios mais apropriados ao negócio. A identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos grupos de clientes visa obter as informações necessárias para a definição de produtos e serviços que incorporem as características mais relevantes para estes.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os principais grupos de clientes e suas necessidades.

- a. Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes
- b. Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva.
- c. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
- d. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.

12 OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES? A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e potenciais pelos produtos e serviços da empresa. A efetividade da divulgação é alcançada, quando a seleção dos meios de comunicação levam em consideração as particularidades de cada um dos grupos de clientes definidos pela empresa.

- a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
- c. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.
- d. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

13 AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES SÃO REGISTRADAS E TRATADAS? Quando ocorre uma reclamação é necessário que a empresa registre-a e a trate adequadamente de forma a garantir a satisfação e a continuidade da utilização dos produtos e serviços pelos clientes. O tratamento das reclamações consiste na pronta solução do problema junto ao cliente e, posteriormente, na identificação das suas causas e eliminação por meio de ações apropriadas, prevenindo a repetição. As reclamações corretamente tratadas podem contribuir para a fidelização dos clientes.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os canais de comunicação disponibilizados aos clientes para receber as reclamações.

- a. Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
- b. As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
- c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
- d. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

14 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA? A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a empresa e seus produtos, e identificar oportunidades para melhoria. A análise dos resultados e a tomada de ações proporcionarão o aumento da satisfação dos clientes e consequente fidelização.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a periodicidade e o método de avaliação da satisfação dos clientes.

- a. A satisfação dos clientes não é avaliada.
- b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.
- d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

15 AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS CLIENTES SÃO ANALISADAS E UTILIZADAS PARA INTENSIFICAR A SUA FIDELIDADE E CAPTAR NOVOS? Conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes. Assim, a busca da fidelidade dos clientes atuais é economicamente mais interessante. Embora a satisfação apenas não seja suficiente para garantir a fidelidade do cliente, ela já é um bom indicio de sua lealdade, pois não é comum que um cliente insatisfeito volte a comprar. As informações obtidas dos clientes atuais por meio, por exemplo, da identificação de suas necessidades, avaliação de sua satisfação e das reclamações, também são de grande importância para traçar estratégias para captar novos clientes no mercado.

- a. As informações obtidas dos clientes não são analisadas.
- b. As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.
- c. As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.
- d. As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

SOCIEDADE

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais. Observa a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente, provocados pelos produtos, serviços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais, incluindo os aspectos ambientais, e o comprometimento com a comunidade, por meio do desenvolvimento voluntário de ações ou projetos sociais, com envolvimento, também voluntário, de seus dirigentes e colaboradores.

16 AS EXIGÊNCIAS LEGAIS NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA SÃO CONHECIDAS E MANTIDAS ATUALIZADAS? Para a atuação correta e ética da empresa na sociedade é necessário que ela atenda às exigências legais aplicáveis, incluindo os aspectos ambientais. As exigências legais estão contidas nas leis, decretos, regulamentos e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos produtos, serviços, instalações e operações da empresa, e são de cumprimento obrigatório. As exigências legais são dinâmicas, isto é, são alteradas e atualizadas continuamente. Dessa forma, precisam ser mantidas atualizadas pela empresa.

JUSTIFICATIVAS

Listar as exigências legais relacionadas ao negócio, incluindo as ambientais.

- a. As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
- b. Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- c. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- d. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.

17 OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA EMPRESA AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?

A atividade empresarial provoca danos ao meio ambiente. É importante que a empresa conheça estes impactos e atue de forma a minimizar seus efeitos, como resposta à crescente vigilância da sociedade sobre as questões ambientais. Este processo implica na avaliação do desempenho ambiental da empresa como um todo, desde o seu processo produtivo às rotinas de escritório, avaliando, em especial, a quantidade e qualidade daquilo que entra e daquilo que sai da empresa no exercício de suas atividades, tais como, energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos, poluição etc.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os principais impactos negativos, tais como energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos e poluição, causados pelas atividades da empresa ao meio ambiente e ações de tratamento adotadas.

- a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente.
- c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.
- d. Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

18 A EMPRESA DEMONSTRA SEU COMPROMETIMENTO COM A COMUNIDADE POR MEIO DE AÇÕES OU PROJETO S SOCIAIS?

Toda empresa influencia, positiva ou negativamente, a comunidade na qual está inserida e atua. Essa comunidade tem necessidades e expectativas que podem ser atendidas pela empresa de forma voluntária, motivando e envolvendo seus colaboradores nessas atividades. O atendimento à comunidade pode ser feito por meio de ações ou projetos sociais e podem contribuir para o desenvolvimento tanto local quanto regional.

Quando essas ações/projetos envolvem os colaboradores estimula o exercício da cidadania e a responsabilidade social individual. Ao incluir a Responsabilidade Social nas estratégias e planos, a empresa agrega valor ao produto e ao serviço, consolida ou reforça a marca/imagem, fortalece a negociação com fornecedores, fideliza clientes, contribui para o aumento da receita e da lucratividade, motiva colaboradores e traz benefícios sociais.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as principais ações e projetos sociais desenvolvidos pela empresa.

IMPORTANTE

Se a empresa tem projetos sociais, e gostaria de participar também do "Destaque de Responsabilidade Social", deverá preencher também a parte III deste questionário.

- a. Não são realizadas ações ou projetos sociais.
- b. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente.
- c. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores.
- d. A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão. Observa como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores, assegurando o domínio das técnicas no seu setor de negócios. Verifica também a utilização de informações comparativas na análise do desempenho.

19 AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO, A EXECUÇÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES E PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTÃO DEFINIDAS E DISPONIBILIZADAS AOS COLABORADORES? As informações obtidas dentro e fora da empresa são importantes para a execução das atividades, a análise dos resultados e a tomada de decisão. Os sistemas de informações da empresa organizam a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A disponibilização das informações aos colaboradores tem como finalidade permitir que as atividades sejam executadas corretamente e continuamente.

A segurança das informações inclui os cuidados quanto à sua atualização, confidencialidade contra o uso indevido e integridade (qualidade e autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída).

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as principais informações utilizadas, os meios para disponibilização para os colaboradores e mecanismos de segurança.

- a. As informações não estão definidas.
- b. Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
- c. As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
- d. As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.

20 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO É PROMOVIDO? O compartilhamento do conhecimento é necessário para manter na empresa os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores. Quando os colaboradores compartilham seu conhecimento, este fica mantido internamente, não sendo perdido no momento do desligamento. É necessário incentivar os colaboradores a compartilharem suas experiências e aprendizados. São diversos os meios que podem ser utilizados para o compartilhamento do conhecimento, tais como: repasses de treinamentos realizados; reuniões para discussão de lições aprendidas; apresentação de melhorias para os demais colaboradores, entre outros. O conhecimento também pode ser registrado em papel ou em meio eletrônico, o que permite sua disponibilização para todas as pessoas na empresa e sua futura utilização.

- a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
- b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
- c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.
- d. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

21 SÃO PROMOVIDAS MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO? A melhoria das práticas de gestão tem o objetivo de torná-las mais eficientes e eficazes. Por meio de avaliações sistemáticas das práticas da empresa, inclusive incorporando experiências de outras organizações, é possível manter a gestão alinhada com as exigências daquelas empresas que buscam trilhar a jornada pela excelência.

- a. As práticas de gestão não demonstram melhorias.
- b. Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
- c. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
- d. Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, com o por exemplo, o MPE Brasil.

22 SÃO OBTIDAS E UTILIZADAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS NA ANÁLISE DO DESEMPENHO E MELHORIA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS? Para conhecer o nível de excelência ou de competitividade alcançado e para identificar oportunidades de melhoria é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com os concorrentes e outras empresas. Essa comparação externa pode ser feita por meio de informações quantitativas do desempenho dos principais resultados e das características dos produtos/serviços e processos, que permitam identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os meios utilizados para busca de informações comparativas e os tipos de informações.

- a. Não são obtidas informações comparativas externas.
- b. São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
- c. São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
- d. São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

PESSOAS

Este critério analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Colaboradores: incluem empregados, temporários, aprendizes, estagiários e terceirizados.

7

23 AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (DIRIGENTES E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS? A estrutura organizacional define os cargos e funções necessárias para a operação eficaz da empresa. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa e promove a sinergia do trabalho em equipe.

JUSTIFICATIVAS

Relatar em quais documentos as funções e responsabilidades estão descritas.

- a. Não estão definidas.
- b. Estão definidas informalmente.
- c. Estão definidas e documentadas para algumas funções.
- d. Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

24 A SELEÇÃO DOS COLABORADORES É FEITA SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS E CONSIDERA OS REQUISITOS DA FUNÇÃO? A seleção dos colaboradores tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na empresa.

- a. A seleção é feita de forma intuitiva.
- b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25 OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES? A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa.

- a. Os colaboradores não são capacitados.
- b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- c. Os colaboradores são capacitados regularmente.
- d. Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

26 OS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS? Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos relativos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades.

O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos. O cumprimento das exigências legais do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional é obrigatório para todas as empresas que possuem empregados.

- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- b. Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
- c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
- d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

27 O BEM-ESTAR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES SÃO PROMOVIDOS? As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas.

A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as principais ações, incluindo os benefícios adotados para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

- a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

PROCESSOS

Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação do desempenho. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

28 OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA, COM PADRÕES DOCUMENTADOS? Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada sequência, levam a um resultado esperado. O processo transforma uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar o processo a sequência das atividades, definição do responsável pela execução. Os processos principais do negócio satisfazem as necessidades dos clientes por meio do atendimento aos requisitos dos processos. Os requisitos dos processos, geralmente de ordem técnica, são traduzidos das necessidades dos clientes e da legislação aplicável à empresa. Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os processos principais do negócio e os padrões documentados existentes.

- a. Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
- b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- c. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
- d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

29 OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO CONTROLADOS PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES? O controle dos processos principais do negócio tem por objetivo assegurar que os requisitos dos processos e, conseqüentemente as necessidades dos clientes, sejam atendidas. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas de forma a promover os ajustes necessários. O controle do processo pode ser feito por vários mecanismos, incluindo indicadores cujos resultados são comparados com metas previamente estabelecidos.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os meios de controle utilizados nos processos.

- a. Os processos principais do negócio não são controlados.
- b. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
- c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
- d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.

30 OS FORNECEDORES DA EMPRESA SÃO SELECIONADOS E AVALIADOS SEGUNDO CRITÉRIOS DEFINIDOS? A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes depende diretamente da qualidade dos materiais e dos serviços adquiridos. Para que a empresa seja atendida nas suas necessidades em relação aos materiais e serviços adquiridos, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores e, posteriormente, os mesmos critérios são usados na avaliação do seu desempenho no decorrer do período das entregas. Como exemplos de critérios de seleção podem ser citados: preço justo, cumprimento dos prazos de entrega e qualidade dos materiais e serviços oferecidos e apoio.

- a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
- d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

31 AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS? A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores e das despesas e investimentos em equipamentos. Portanto, o controle das finanças é essencial para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa também é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros. O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa.

- a. Não existem controles financeiros.
- b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

RESULTADOS

Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros.

Os resultados são analisados em relação à tendência, ou seja, o seu comportamento a longo do tempo considerando os três últimos anos. As opções de respostas são selecionadas em função das situações a seguir:

- Resposta "b": Se os resultados dos dois ou três anos demonstram piora do primeiro ano ao terceiro ano ou piora do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada desfavorável.
- Resposta "c": Se os resultados dos dois ou três anos demonstram melhoria do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada favorável.
- Resposta "d": Se os resultados dos três anos mostram melhoria constante e sustentada, é considerada tendência favorável.

IMPORTANTE

Todos os resultados disponibilizados pela empresa, qualquer que seja a sua forma de apresentação, serão tratados confidencialmente pelos promotores do Prêmio, assim como pelos Avaliadores caso a empresa seja selecionada para a etapa de visita. Esses resultados serão utilizados exclusivamente para a avaliação da empresa no MEP Brasil.

32 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de avaliação da satisfação dos clientes referida na questão 14.

IMPORTANTE

Quando a alternativa marcada for "b", "c" ou "d", os resultados devem ser apresentados em valores numéricos (percentual de satisfação dos clientes).

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

33 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A RECLAMAÇÕES DE CLIENTES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de registro das reclamações dos clientes referida na questão 13.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: número total de reclamações no ano dividido pela produção anual (total de itens ou serviços entregues).

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.

34 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS ÀS CAPACITAÇÕES MINISTRADAS PARA OS COLABORADORES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de investimentos em capacitações dos colaboradores referida na questão 25.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: o somatório de homens-hora de treinamentos ministrados dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

35 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A ACIDENTES COM COLABORADORES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos dos registros das ocorrências de acidentes no trabalho.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: o número total de acidentes (com afastamento) no ano dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

36 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE NO TRABALHO? Os resultados avaliados nesta questão referem-se à receita gerada por cada colaborador no desempenho de suas atividades na empresa.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: a receita anual da empresa dividida pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

37 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À MARGEM DE LUCRO? Os resultados avaliados nesta questão permite verificar os resultados financeiros obtidos pela empresa em decorrência das suas atividades.

IMPORTANTE

- I. Para os resultados relativos à margem de lucro, não é necessário apresentar os valores na Folha de Respostas, ao final deste questionário. Caso a empresa seja selecionada para a etapa de visita, esses valores deverão ser apresentados durante a visita, para análise dos Avaliadores.
- II. O resultado da margem de lucro é calculado, considerando a Receita anual menos os custos e despesas anuais totais, dividida pela receita anual, multiplicada por 100. $\{(Receitas - (Despesas + Custos)) / Receitas\} * 100$.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

Deste ponto em diante, as respostas são **OPCIONAIS**

Somente para as empresas que quiserem saber as características empreendedoras de seu líder e/ou para aquela que quiser participar do Destaque de Boas Práticas de Responsabilidade Social ou do Destaque de Inovação.

9 PARTE II – CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Você irá preencher as questões de 1 a 30, correspondentes às Características de Comportamento Empreendedor.

Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual a resposta que melhor se aplica à sua realidade. Marque o número selecionado na linha à direita de cada afirmação.

- 1** Difícilmente acontece **2** Às vezes acontece **3** Sempre acontece

Exemplo:

Mantenho-me calmo em situações tensas.

- 1** **2** **3**

Se você responder, por exemplo, o número 2 nessa afirmação, está indicando que às vezes acontece de você se manter calmo em situações tensas. Essa é sua maneira de se comportar.

Todas as questões devem ser preenchidas obrigatoriamente.

Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se: ninguém faz tudo ou sabe fazer tudo corretamente.

Você receberá uma análise de seus resultados com breves explicações sobre cada um dos resultados obtidos, que poderão auxiliá-lo na interpretação dos mesmos e na tomada de melhores decisões em sua empresa.

Afirmação			
1. Quando desconheço algo, não me importo em buscar informações.	1	2	3
2. As pessoas concordam comigo baseadas em meus argumentos ou estratégias que adoto.	1	2	3
3. Escolho situações em que posso controlar ao máximo os resultados finais, considerando as possibilidades de êxito ou fracasso antes de agir.	1	2	3
4. Diante as necessidades do mercado, implanto inovações em meus produtos / serviços, ou amplo área geográfica de atuação de minha empresa.	1	2	3
5. Reconheço minha responsabilidade nas falhas e eventuais prejuízos financeiros e tomo providências para corrigi-los.	1	2	3
6. Acredito que posso ser bem sucedido em qualquer atividade que me proponho executar, mesmo sendo algo difícil ou desafiador.	1	2	3
7. Meu rendimento no trabalho é bastante eficaz, pois faço as coisas de acordo com o que foi estabelecido, dando ênfase à otimização do tempo.	1	2	3
8. Para mim, é mais importante a minha opinião do que a opinião de outras pessoas sobre o que faço e a maneira como eu faço.	1	2	3
9. Executo minhas atividades bem como as atividades dos funcionários no dia a dia de minha empresa.	1	2	3
10. Adoto, como parâmetro nas negociações, o ditado "quem não arrisca, não petisca".	1	2	3
11. Busco toda e qualquer informação disponível no mercado para utilizar em minha empresa.	1	2	3
12. Sei de forma clara o que quero alcançar no futuro breve e estabeleço parâmetros que permitam medir e avaliar o meu desempenho.	1	2	3
13. Faço as coisas preocupando-me com meus clientes, pois eles sempre têm razão e estão acima de qualquer coisa.	1	2	3
14. Defino, a cada dia, o percentual de lucro que quero obter em minha empresa.	1	2	3
15. Quando tenho um projeto de grande porte, divido-o em tarefas mais simples, com prazos estabelecidos antecipadamente.	1	2	3

16. Mesmo que eu já esteja obtendo bons resultados em minha empresa, encontro formas de melhorar o que faço (agilidade, custos, qualidade).	1	2	3
17. Confio em minha capacidade de tomar decisões e solucionar problemas desafiantes que encontro na rotina empresarial.	1	2	3
18. Na execução das atividades, minha intuição e criatividade são suficientes para decidir como fazer. Organização e controle são aspectos secundários.	1	2	3
19. Identifico pessoas influentes e solicito apoio delas para alcançar minhas metas, pois somente assim consigo obter resultados positivos.	1	2	3
20. Insisto várias vezes para conseguir o que pretendo.	1	2	3
21. Aproveito, sem restrições, todas as oportunidades que surgem no mercado, pois elas trazem retorno financeiro.	1	2	3
22. Com objetivos comerciais, envio mensagens / brindes aos clientes em datas especiais.	1	2	3
23. Faço controles financeiros por meio de registros e utilizo esses dados para subsidiar as minhas decisões.	1	2	3
24. Quando encontro dificuldades na execução de uma atividade, permito-me aguardar um tempo até que elas se resolvam.	1	2	3
25. Quando necessário, trabalho muito e com afinco, para completar uma tarefa ou alcançar um objetivo.	1	2	3
26. Faço coisas que, na opinião dos outros, são arriscadas.	1	2	3
27. Minhas ações diárias são fortemente influenciadas por meus objetivos de vida futuros.	1	2	3
28. Visito feiras e participo de eventos correlatos ao meu empreendimento para conhecer novos produtos / serviços e fornecedores.	1	2	3
29. Encontro oportunidades de novos negócios quando identifico necessidades ou diagnostico problemas reais.	1	2	3
30. Realizo vendas para clientes, ainda que não tenha lucro imediato, tendo em vista futuras possibilidades de outros negócios com eles.	1	2	3

10 PARTE III – PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social é um dos Fundamentos da Excelência, cada vez mais permeia o dia-a-dia das pessoas e empresas, está diretamente vinculada ao sucesso do negócio e ao Desenvolvimento Sustentável.

Sua prática considera a interdependência (NBR 16001/2012 e da ISO 26000/2010) entre partes interessadas e processos, com ações como: atenção com colaboradores, respeito às diferenças, consumo consciente, relações éticas com concorrentes e fornecedores, investimento social nas comunidades. Isto tudo é inerente a Responsabilidade Social e a todas as empresas, e embora muitas vezes é mais facilmente executada nas Micro e Pequenas Empresas devido a capacidade de relacionamento direto com seus públicos.

Incluir a Responsabilidade Social nas estratégias e planos deixou de ser diferencial, é pressuposto para o crescimento, a competitividade e a perenidade de uma organização, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, pois, a empresa agrega valor ao produto e ao serviço, consolida ou reforça a marca/imagem, fortalece a negociação com fornecedores, fideliza clientes, contribui para o aumento da receita e da lucratividade, motiva colaboradores e traz benefícios sociais.

IMPORTANTE

Em todas as questões que possuem o campo "Justificativas", caso a resposta seja "c" ou "d", preencher na folha de resposta ao final do questionário.

1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL FAZ PARTE DAS ESTRATÉGIAS E PLANOS DA EMPRESA? A Responsabilidade Social permeia a gestão da empresa em suas dimensões econômica, social e ambiental, reflete em todas as áreas e atividades do negócio. Estabelecer no planejamento estratégico ações específicas considerando e reconhecendo as partes interessadas, definindo responsáveis, metas e indicadores, permite a empresa otimizar custos, gerir resultados e impactos. Entende-se que o planejamento e a prática da Responsabilidade Social possam acontecer por etapas, mesmo a partir de iniciativas mais simples, o importante é que aconteçam e evoluam até integrarem a gestão do negócio.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar algumas ações estabelecidas do planejamento estratégico, bem como, as pessoas e os recursos disponibilizados que demonstrem estarem alinhadas com a Responsabilidade Social.

- a. A Responsabilidade Social não faz parte das estratégias e planos da empresa.
- b. A Responsabilidade Social não faz parte das estratégias e planos da empresa, entretanto, existem algumas ações pontuais sendo executadas.
- c. A Responsabilidade Social faz parte das estratégias e planos da empresa e existem pessoas e recursos disponibilizados para sua execução.
- d. A Responsabilidade Social faz parte das estratégias e planos da empresa e existem pessoas e recursos disponibilizados para sua execução e indicadores de avaliação definidos.

2 NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS, A EMPRESA RECEBEU ALGUMA SANÇÃO, RELATIVA AOS REQUISITOS LEGAIS, ÉTICOS, REGULAMENTARES E CONTRATUAIS? A atenção aos impactos e efeitos causados pelos processos produtivos ou prestação de serviços, em especial quanto aos aspectos ambientais, trabalhistas, concorrências de mercados, entre tantos, faz com que as empresas estejam suscetíveis às normativas, legislações e denúncias. Ações preventivas, observando os insumos, o processo produtivo e de comercialização, a prestação de serviço e o relacionamento com as partes interessadas demonstram, preocupação com sua imagem, visão de futuro e capacidade de gestão.

Sobre o recebimento de sanções a empresa:

- a. Nenhuma providência foi tomada em relação à sanção.
- b. Foram tomadas providências corretivas em relação à sanção.
- c. Foram tomadas providências corretivas e preventivas em relação à sanção.
- d. Não recebeu.

3 A EMPRESA CONSIDERA ASPECTOS DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA NAS SUAS ATIVIDADES? Ao considerar, entre outros, a otimização, redução e eficiência no uso de energia em edificações, transporte, processos de produção, utilização e comercialização, levando em conta os recursos não renováveis e renováveis, a empresa demonstra sua atenção às questões ambientais, contribuindo para a produtividade, competitividade e, também, para o desenvolvimento sustentável.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as ações de eficiência energética adotadas pela empresa.

- a. Não são identificados os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades.
- b. São realizadas ações sem identificar os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades.
- c. São identificados os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades e as ações são realizadas para promover a eficiência.
- d. São identificados os aspectos de eficiência energética que impactam as atividades, as ações são realizadas para promover a eficiência e são avaliados os resultados.

4 SÃO DESENVOLVIDAS AÇÕES ESPECÍFICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM AS PARTES INTERESSADAS?

O fundamento da Responsabilidade Social trata das relações da empresa com as partes interessadas e sua participação no desenvolvimento sustentável. A existência de ações planejadas indica o nível de adesão e estágio de desenvolvimento em Responsabilidade Social da empresa, como por exemplo, a atenção na seleção de fornecedores; escuta atenta e ações junto aos clientes; existência de ações preventivas e/ou corretivas sobre o impacto ambiental; contribuição com a comunidade; investimento em qualificação dos colaboradores.

(marcar com um X a coluna correspondente à resposta correta para cada parte interessada)

Parte interessada	a. Não desenvolve ações.	b. Desenvolve ações ocasionais.	c. Possui articulação e ações planejadas, ainda não executadas com a parte interessada.	d. Possui articulação e ações planejadas e executadas com a parte interessada.
4.1 Colaboradores (Público interno)				
4.2 Clientes e Consumidores				
4.3 Fornecedores				
4.4 Instituições governamentais				
4.5 Concorrentes				
4.6 Comunidade e Terceiro setor				
4.7 Meio Ambiente				

JUSTIFICATIVAS

Relatar as ações realizadas; contribuição da empresa e da parte interessada; tempo de realização; frequência (periodicidade) e, se for o caso, o resultado obtido.

5 QUANDO DA DECISÃO DE COMPRA, PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, A EMPRESA CONSIDERA SUA ESFERA DE INFLUÊNCIA E OS IMPACTOS SOBRE A MESMA? Ao considerar a esfera de influência, a empresa reconhece que suas decisões estão relacionadas de maneira política, contratual, econômica, entre outros, a indivíduos e/ou organizações, afetando-os por aspectos éticos, financeiros, de reputação, transparência, etc. Estar atenta à esfera de influência, o quanto as decisões e as atividades da empresa possam impactá-la a curto, médio ou longo prazo, é uma forma de avaliar riscos e oportunidades (reações positivas ou negativas) para o negócio no contexto onde a mesma está inserida (interdependência).

- a. A esfera de influência (público afetado) e o respectivo impacto de suas decisões sobre a mesma são desconhecidos.
- b. A esfera de influência (público afetado) e o respectivo impacto de suas decisões sobre a mesma são desconhecidos, contudo, existem ações informais identificando os afetados por suas decisões.
- c. Há o reconhecimento da esfera de influência (público afetado), contudo, ainda não existem procedimentos formais de análise do respectivo impacto das decisões sobre a mesma.
- d. Há o reconhecimento da esfera de influência (público afetado), e existem procedimentos formais de análise do respectivo impacto sobre a mesma.

6 CONSIDERANDO A RESPONSABILIDADE QUANTO AOS SEUS PRODUTOS, COMO A EMPRESA COMUNICA E INFORMA SEUS CLIENTES E CONSUMIDORES SOBRE ESTES PRODUTOS? Os produtos e serviços prestados por uma empresa impactam direta e indiretamente a vida de seus clientes, consumidores e da comunidade. Pesam na escolha: preço, as relações éticas da empresa com mercado, colaboradores, saúde, meio ambiente e comunidade, assim como, os fornecedores dos insumos e/ou serviços; a qualidade e utilização dos mesmos; os impactos ambientais na produção e no consumo; a utilização de mão de obra infantil e/ou escrava; a destinação de resíduos; o tratamento do cliente no pós-venda, ou seja, a circulação das informações, os direitos do consumidor e o consumo consciente.

- a. Não existem ações formais de comunicação e informação dos produtos.
- b. Não existem ações formais de comunicação e informação dos produtos, contudo, são disponibilizadas informações quando solicitado.
- c. Existem ações formais de comunicação e informação dos produtos, disponibilizando-as aos interessados.
- c. Existem ações formais de comunicação e informação dos seus produtos, são promovidas e realizadas campanhas esclarecedoras sobre a procedência dos insumos, a melhor maneira de utilizá-los e descartá-los.

7 A EMPRESA POSSUI PROCEDIMENTOS FORMALIZADOS DE PROMOÇÃO DE AÇÕES E PRÁTICAS DOS COLABORADORES QUE OS BENEFICIAM E AO NEGÓCIO? A política de relacionamento e desenvolvimento exercidas pela empresa na sua relação com os colaboradores demonstra a prática da Responsabilidade Social. Com estrutura organizacional, funções e responsabilidades definidas, a empresa que promove ações e possui práticas como: resposta rápida (prontidão); iniciativa; criatividade; inovação; cooperação; comunicação eficaz e qualificação sistemática junto a seus colaboradores garante desenvolvimento individual e coletivo. Estes procedimentos favorecem a atração e manutenção de profissionais qualificados, refletindo no diferencial competitivo e no alcance da excelência.

- a. Não existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores.
- b. Não existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores, entretanto, se oportuniza informalmente a realização de algumas ações e práticas.
- c. Existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores, entretanto, o acompanhamento e avaliação dos mesmos são informais.
- d. Existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem dos colaboradores, assim como, para o acompanhamento e avaliação dos mesmos.

8 A EMPRESA CONHECE AS NECESSIDADES E CONTRIBUI NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL DA COMUNIDADE? A participação ativa da empresa junto à sua comunidade contribui e fomenta o desenvolvimento social da mesma. Conhecendo as necessidades, com o planejamento e execução monitorada de ações, a empresa pode oportunizar ou favorecer, direta ou indiretamente, o acesso à escola, à saúde, à moradia, à alimentação, emprego e renda, entre outros, contribuindo também para o desenvolvimento econômico desta comunidade.

- a. As necessidades da comunidade são desconhecidas, e não existem ações direcionadas para a mesma.
- b. As necessidades da comunidade são desconhecidas, contudo, existem atividades que contribuem com a mesma.
- c. As necessidades da comunidade são conhecidas, existem ações para atendê-la e o planejamento e o acompanhamento das mesmas são realizados informalmente.
- d. As necessidades da comunidade são conhecidas, existem ações planejadas e acompanhadas que contribuem com seu desenvolvimento social.

8.1 DAS "AÇÕES SOCIAIS" DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA SELECIONE UMA QUE CONSIDERE REPRESENTATIVA E DESCREVA ABAIXO.

As "ações sociais", do ponto de vista da interação e integração com a sociedade, referem-se a qualquer atividade que leve em conta as necessidades de indivíduos, organizações sociais ou comunidade que se encontrem em situação de vulnerabilidade ou risco social. Pode ser a promoção ou participação em evento que beneficie crianças e adolescentes; grupos étnicos ou de gênero; idosos; pessoas com deficiência etc.; promoção e apoio no atendimento das necessidades de uma organização social, de uma escola ou comunidade; ações voltadas ao meio ambiente; ações e mobilizações em situações de emergência, de segurança ou a prática de voluntariado corporativo.

Nome da Ação			
Item	Resposta		
a. Público beneficiado (especifique)			
b. Nº Atendimentos diretos			
c. Nº Atendimentos indiretos			
d. Pesquisou demandas da Comunidade	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Parcialmente	<input type="radio"/> Não
e. Possui parceria para ação	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Eventualmente	<input type="radio"/> Não
f. Realiza avaliação	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Eventualmente	<input type="radio"/> Não
g. A empresa se considera predominantemente	<input type="radio"/> Articuladora	<input type="radio"/> Realizadora	<input type="radio"/> Articuladora e Realizadora

Obs.: Atendimento **direto** (ações desenvolvidas diretamente com o público beneficiário) junto ao público selecionado ou **indireto** (ações desenvolvidas por meio de apoio às atividades de parceiros, organizações ou projetos sociais).

Articuladora – empresa responsável por reunir pessoas e instituições em prol de um objetivo, integrando ou não a etapa de realização de atividades que atendem ao objetivo estabelecido.

Realizadora – empresa responsável por identificar as causas ou demandas, realizando atividades que se antecipem às mesmas.

JUSTIFICATIVAS:

Para as respostas (sim) de "d" a "f", comente as respostas esclarecendo: quem é responsável pela ação social; qual foi a demanda levantada e de que forma foi feito este levantamento junto à comunidade; quais são os parceiros e como é realizada a avaliação desta ação.

11 PARTE IV – PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

A inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, de um novo processo de trabalho (equipes, materiais e equipamentos), ou novo método de gerenciamento, ou ainda características de negócios criativas, modificadas para melhorar o desempenho.

A oportunidade para a inovação é geralmente identificada, interna e externamente, e pode acontecer em qualquer área da empresa, como no marketing e comercialização, na produção ou logística, envolvendo comunicação interna e externa.

A inovação pode ocorrer de várias formas, em vários momentos, sem grandes investimentos, trazendo resultados efetivos para a competitividade e contribuição para a sustentabilidade da empresa no seu ambiente. As atividades feitas para obter a inovação reforçam a imagem da empresa, contribuem para a melhoria do desempenho e para o aumento da sua competitividade.

O MEG considera o tema como fundamento da gestão, que deve estar presente na empresa como "Cultura da inovação".

As 12 questões estabelecidas, a seguir, estão elaboradas para permitir a avaliação da capacidade e a maturidade para implementar a inovação presentes nas MPE, e pedem informações adicionais para respostas "c" e "d".

IMPORTANTE

Sempre a resposta for "c" ou "d", deve ser preenchido o campo "Justificativas" na folha de resposta ao final do questionário.

1 A EMPRESA REALIZA ESFORÇOS PARA INOVAR? A empresa que deseja ser inovadora realiza e dimensiona o esforço de manter as atividades de inovação, como a busca de informações e o estímulo às ideias criativas. Realiza esforços para obtenção de recursos financeiros e gerenciais para realizar as inovações e acompanha as atividades de implementação. Os esforços podem ser representados por investimentos financeiros, como compra de máquinas e equipamentos, recursos despendidos para ouvir clientes e identificar oportunidades, recursos para participação em feiras, congressos e outros eventos, para a informatização da empresa, a pesquisa e desenvolvimento próprio ou em parceria, para realizar adaptação de produtos/ serviços nacionais ou estrangeiros. Os esforços também são representados por investimento em pessoas, como capacitação, treinamentos, número de colaboradores que se dedicam à inovação, recursos para recompensar colaboradores por ideias inovadoras etc. Além disso, os investimentos em novos métodos de gestão e em novas estratégias de marketing também são considerados esforços para a obtenção de inovações.

- a. Não são realizados esforços para inovar.
- b. Existem alguns esforços para inovar, mas são esporádicos.
- c. Os esforços para inovar são realizados regularmente, mas não são acompanhados.
- d. Os esforços para inovar são realizados formalmente e regularmente e são acompanhados e medidos através de indicadores.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os tipos de esforços e os seus indicadores, como, por exemplo, investimentos financeiros, compra de máquinas e equipamentos, recursos despendidos para ouvir os clientes e identificar oportunidades, recursos para participação em feiras, congressos e outros eventos, para a Informatização da empresa, recursos para a pesquisa e desenvolvimento próprio ou em parceria, para realizar adaptação de produtos/serviços nacionais ou estrangeiros, para a capacitação de pessoas, treinamentos, número de pessoas que se dedicam à inovação, recursos para recompensar colaboradores por ideias inovadoras investimentos em novos métodos de gestão e em novas estratégias de marketing etc.

Preencher a tabela abaixo:

Resultados	%	Não mede
Percentagem da receita anual investida em atividades inovativas (investimento em pesquisa e desenvolvimento, em capacitação de pessoas, em participação em feiras, exposições e congressos, investimento em novos métodos de marketing, em novas formas de gestão, em inovações de processo etc.		
Percentual de colaboradores da empresa que se dedicam à inovação		

2 AS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS SÃO OBTIDOS NOS AMBIENTES EXTERNOS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO E, POSTERIORMENTE, COMPARTILHADOS COM OS COLABORADORES?

A informação sobre o que está acontecendo de inovador no ambiente externo, o levantamento e busca de ideias e oportunidades, ocorre muitas vezes de forma aberta, isto é, com a participação de muitas pessoas e entidades. É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Worskhops temáticos, visitas a empresas do setor e participação em feiras, por exemplo, são fontes de informação e de ideias para oportunidades de inovação. Novos conhecimentos e descobertas podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente em clientes e fornecedores. Assim, as oportunidades para implementar inovações permitem estabelecer uma cooperação com outras entidades e o compartilhamento do conhecimento, a fim de reforçar as ideias de melhorias significativas que podem ser implementadas pela empresa.

JUSTIFICATIVAS

Descrever as fontes de informação e conhecimentos consultados, ou meios utilizados, sua relevância para seu segmento, quem da empresa participa na busca de novidades, e a frequência com que informações e conhecimentos para a promoção de inovações e melhorias são buscados. Descreva os meios de compartilhamento com os colaboradores.

- a. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação não são obtidos nos ambientes externos.
- b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos ocasionalmente nos ambientes externos.
- c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos ambientes externos.
- d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos de forma regular e formalmente nos ambientes externos e são compartilhados com os colaboradores.

3 É PROMOVIDO UM AMBIENTE FAVORÁVEL DE ESTÍMULO AO SURGIMENTO DE IDEIAS CRIATIVAS E DA COMUNICAÇÃO ENTRE COLABORADORES PARA IMPLEMENTAR AS INOVAÇÕES? A capacidade da empresa de se adaptar criativamente às mudanças envolve a comunicação e a contribuição de seus dirigentes e colaboradores. Um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são estimulados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações. Quando os colaboradores apresentam sugestões e acompanham os esforços de implementação de ideias criativas, a contribuição tende a continuar acontecendo.

JUSTIFICATIVAS

Descrever como é promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e como é feita a comunicação entre dirigentes e colaboradores para implementar inovações na empresa.

- a. Não é promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre colaboradores.
- b. É promovido um ambiente favorável com algumas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação informal entre os colaboradores voltada para implementar inovações.
- c. É promovido um ambiente favorável com diversas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação formal entre os colaboradores voltada para implementar inovações.
- d. É promovido um ambiente favorável de estímulo permanente com ações formalizadas voltadas ao surgimento de ideias criativas e de comunicação contínua e estruturada entre os colaboradores voltada para implementar inovações.

4 SÃO ANALISADAS, AVALIADAS E SELECIONADAS AS IDEIAS OU OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO? Além de proporcionar um ambiente propício para a geração de ideias, a empresa deve estabelecer um método sistematizado para analisar as oportunidades apresentadas pelos colaboradores. Para isso deve estimular a busca e troca de informações mais aprofundadas sobre regulamentação do setor, diferencial a ser proporcionado caso a ideia seja selecionada, conhecimentos que serão necessários, entre outras. É fundamental a empresa ter critérios bem estabelecidos e discutidos em grupo para poder ser feita uma avaliação sobre os mais diferentes aspectos de cada uma das ideias apresentadas. A seleção de uma ou mais oportunidades de inovação com a participação dos colaboradores faz com os mesmos tenham um maior comprometimento com o desenvolvimento e com o sucesso dos potenciais novos produtos, serviços ou processos implementados.

JUSTIFICATIVAS

Descrever como a empresa sistematiza o seu processo de análise, avaliação e seleção de ideias, o conjunto de critérios que utiliza e a forma de participação dos colaboradores ao longo de todo o processo.

- a. A seleção das melhores ideias não é realizada de forma sistemática.
- b. A seleção das melhores ideias é realizada ocasionalmente, sem critérios de avaliação definidos.
- c. A seleção das melhores ideias é realizada regularmente com critérios de avaliação definidos.
- d. A seleção das melhores ideias é realizada regularmente com critérios de avaliação definidos, com participação de colaboradores.

5 OS DIRIGENTES APOIAM E ESTABELECEM RECURSOS E CONDIÇÕES DE EXPERIMENTAÇÃO DE NOVAS IDEIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES? A inovação, para ser implementada, requer trabalho diferenciado e persistente. A implementação deve considerar os ajustes continuados para proveito das novas atividades, projetos e produtos, até uma solução viável ser encontrada. Esse esforço organizado requer apoio dos interessados e condições adequadas que incluem novos métodos de trabalho, participação de equipes e, por vezes, adoção de novos materiais, domínio de novas tecnologias, introdução ou adaptação de equipamentos. Os registros de avanços são importantes para manter o foco na melhoria esperada e no acompanhamento dos progressos realizados, permitindo que a empresa alcance as inovações em alinhamento com a sua estratégia.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as condições práticas, os responsáveis e os recursos disponibilizados para a experimentação de novas ideias.

- a. Os dirigentes não apoiam a experimentação de novas ideias.
- b. Os dirigentes apoiam a experimentação de novas ideias.
- c. Os dirigentes apoiam a experimentação de novas ideias e estabelecem condições práticas e recursos organizados para sua implementação.
- d. Os dirigentes apoiam a experimentação planejada de novas ideias e estabelecem condições práticas, com definição de responsabilidades e recursos para implementação, em alinhamento com as estratégias.

6 A IMPLEMENTAÇÃO DAS INOVAÇÕES É ACOMPANHADA? A inovação, para tornar-se um benefício na empresa e satisfazer necessidades de clientes, do mercado e internamente, deve ser acompanhada, ou seja, os processos, produtos ou outras inovações devem ser consolidados nas áreas envolvidas. Para isso deve-se, permanentemente, verificar e ajustar os desvios a fim de manter a consistência e atratividade por mais tempo. A sustentação continuada de cada realização inovadora, alinhando os recursos necessários com as competências internas, ajuda a criar as condições de implementação e incentiva a adoção da solução. Algumas possíveis formas de acompanhar a implementação da inovação é controlar os cronogramas de desenvolvimento, os recursos financeiros, o nível de satisfação dos clientes, a aceitação pelo mercado (vendas) etc.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as formas de acompanhamento das implementações das inovações, internamente, nos clientes e no mercado, tais como cronogramas de desenvolvimento, os recursos financeiros, o nível de satisfação dos clientes, a aceitação pelo mercado (vendas) etc., apresentando os indicadores utilizados para estes acompanhamentos.

- a. A empresa não mantém atividades de acompanhamento da implementação das inovações
- b. A empresa mantém ocasionalmente atividades de acompanhamento da implementação das inovações
- c. A empresa mantém regularmente atividades de acompanhamento da implementação das inovações
- d. A empresa mantém regularmente e controla as atividades de acompanhamento da implementação das inovações com utilização de algum indicador.

7 É PROMOVIDO O APRENDIZADO SOBRE O PROCESSO DE INOVAÇÃO? A empresa inovadora sabe a importância de refletir sobre o processo de inovação como um todo, o que aconteceu, o que funcionou bem, o que não deu certo, os resultados obtidos, as novas ideias etc. Isso é importante porque possibilitará o aproveitamento dessas reflexões para apoio às decisões futuras que envolvam os mesmos temas.

É importante aprender sobre o que houve de correto ou de equivocado durante a fase de levantamento de ideias, durante a seleção das ideias, durante a busca de recursos e durante a execução do projeto de inovação. Aprender como foram resolvidos esses problemas.

A empresa reconhece a importância do registro das lições aprendidas, para utilizar esse aprendizado já obtido no lançamento de outros produtos/serviços. A empresa sabe compartilhar a experiência adquirida com os colaboradores e utilizar as formas de disseminação de informação na empresa.

Dessa forma aprenderá a importância de registrar as lições aprendidas, evitando reinventar a roda sempre que for iniciar outras ideias. Isso é importante porque o registro e a documentação permitirão que a empresa resolva mais facilmente os futuros problemas que sejam similares aos que já foram registrados. Ao lançar novos produtos e processos, já refletindo sobre mudanças necessárias a partir do aprendizado anterior certamente permitirá que a empresa lance novos produtos onde as eventuais dificuldades sejam antecipadas e contornadas. Além de tudo, o aprendizado permitirá estimular o reinício do processo (re-inovação), ou seja, a possibilidade de contornar as dificuldades com conhecimento prévio da solução estimula, sem dúvida, o reinício do processo em busca de inovações.

JUSTIFICATIVAS

Explicar como a empresa registra as lições aprendidas sobre o processo de inovação (nas fases de levantamento de ideias, de seleção de ideias, de busca de recursos e de implementação dos projetos de inovação) e como compartilha esse aprendizado com os colaboradores. Como utiliza o aprendizado já obtido no lançamento de outros produtos/serviços? Exemplificar pelo menos um caso de como a lição aprendida foi incorporada no processo de inovação.

- a. Não é realizado aprendizado sobre o processo de inovação.
- b. São promovidas reflexões sobre o processo de inovação.
- c. São registradas as lições aprendidas sobre o processo de inovação e essas lições são compartilhadas eventualmente com os colaboradores.
- d. São registradas as lições aprendidas sobre o processo de inovação, é realizado o compartilhamento regular dessas lições aprendidas com os colaboradores, tendo pelo menos um exemplo de como o aprendizado foi incorporado no processo de inovação.

8 OS COLABORADORES SÃO RECONHECIDOS POR SUA CONTRIBUIÇÃO À INOVAÇÃO? A empresa inovadora sabe reconhecer os colaboradores que contribuem com ideias criativas e que se dispõem a enfrentar os desafios de mudanças. Nessa empresa existe um processo de reconhecimento e recompensa por ideias inovadoras dadas por colaboradores. A contribuição de cada colaborador envolvido com as inovações conquistadas, quando reconhecido pela empresa, redobra a busca por novas informações e conhecimentos, bem como pela capacidade realizadora. É importante compartilhar uma parte dos resultados das inovações com os colaboradores, no sentido de reforçar o ambiente favorável para a afirmação do caráter inovador da empresa. Isso pode ser feito criando um sistema de reconhecimento e recompensa como valorização dos colaboradores que dão ideias para inovar, equalizando os seus interesses profissionais com os interesses estratégicos da empresa. Existem diversas formas de reconhecimento da contribuição dos colaboradores para a inovação, tais como financeiras, presentes, placas, troféus, elogios por escrito e verbais, concessão de privilégios especiais. É importante também definir os indicadores para a recompensa e a avaliação de desempenho.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os critérios que a empresa usa para reconhecer e recompensar os colaboradores por sua contribuição à inovação e as formas de reconhecimento e recompensas utilizadas para estimular a proposição de ideias e inovações, como, por exemplo, recompensas financeiras, presentes, placas, troféus, elogios por escrito e verbais, concessão de privilégios especiais etc.

- a. Não há reconhecimento aos colaboradores pela sua contribuição à inovação.
- b. O reconhecimento da contribuição à inovação é feito esporadicamente e sem critérios definidos.
- c. O reconhecimento da contribuição à inovação é feito regularmente e com critérios definidos.
- d. Existe um programa formal de reconhecimento e recompensa aos colaboradores pela sua contribuição à inovação, feito com critérios definidos e os ganhos gerados pela inovação são compartilhados entre aqueles que contribuem para que a inovação aconteça.

9 OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS PARA A INOVAÇÃO E PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO? A empresa reconhece a importância da capacitação dos seus colaboradores em inovação e em gestão da inovação. Capacitar pessoas em Gestão da Inovação significa capacitá-las em técnicas de criatividade para gerar ideias, em processos de seleção de ideias, na busca de recursos financeiros e gerenciais para conseguir inovar, nas formas de gerenciar os projetos de implantação das inovações e mesmo nas práticas de aprendizagem. A empresa reconhece que a capacitação das pessoas em gestão da inovação amplia a capacidade da empresa em desenvolver ou produzir produtos/serviços com inovações em design, qualidade, desempenho etc. A empresa sabe identificar, através de indicadores, as capacidades técnicas e humanas a serem aprimoradas para que o colaborador seja um inovador. Estabelece grupos de capacitação em gestão da inovação como parte de um programa de educação continuada. Estimula o uso dos conhecimentos adquiridos sobre inovação e gestão da inovação no dia-a-dia da empresa. Estimula o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento do hábito da aprendizagem em termos de gestão da inovação.

- a. A empresa não capacita seus colaboradores especificamente em inovação e gestão da inovação.
- b. A empresa capacita esporadicamente seus colaboradores em inovação e gestão da inovação, quando surge uma necessidade.
- c. A empresa capacita seus colaboradores em inovação e gestão da inovação com regularidade.
- d. A empresa tem um programa formal de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores em inovação e gestão da inovação, com indicadores que permitam antever as necessidades de capacitação.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar qual o percentual de colaboradores capacitados pela empresa em gestão da inovação, ou seja, em cursos e treinamentos em técnicas de criatividade para gerar ideias, em processos de seleção de ideias, na busca de recursos financeiros e gerenciais para conseguir inovar, nas formas de gerenciar os projetos de implantação das inovações e práticas de aprendizagem. Quais os indicadores que a empresa utiliza para identificar as capacidades técnicas e humanas a serem aprimoradas? Como a empresa promove e estabelece grupos de capacitação como parte de um programa de educação continuada? Como estimula o uso dos conhecimentos adquiridos na prática dos negócios? Como estimula o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento do hábito da aprendizagem?

10 O TRABALHO EM EQUIPE É ESTIMULADO PARA A GERAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO? O trabalho em equipe permite que ideias, oportunidades de inovação e soluções, sejam pensadas e discutidas a partir de diferentes abordagens e experiências individuais. Estímulo a equipes com pessoas de diferentes áreas imprimem uma lógica de visão sistêmica da empresa o que lhes permite um maior fluxo de informações. Diferentes pessoas pensando e desenvolvendo juntas, propiciam uma sinergia que aumenta a produtividade de geração e implementação de ideias de forma corresponsável, pois todos tem clareza dos seus papéis para que a ideia passe do estágio de oportunidade para se transformar realmente em inovação.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as formas de estímulo ao trabalho em equipe e as principais atividades que estas desenvolvem, bem como as oportunidades geradas de forma colaborativa.

- a. Não há estímulo para atividades em equipe voltadas para gerar oportunidades de inovações.
- b. Há alguns poucos estímulos para que as oportunidades de inovação sejam geradas por equipes.
- c. Há estímulo frequente para que as oportunidades de inovações sejam geradas e desenvolvidas por equipes.
- d. Há um programa formal para o estímulo de atividades em equipe voltadas a gerar oportunidades de inovação.

11 AS INOVAÇÕES SÃO DIVULGADAS ÀS PARTES INTERESSADAS? Para uma ideia se transformar em uma inovação, ela deve ser implementada e aceita, ou seja, usada, pela parte interessada. Externamente à empresa, a parte interessada são os clientes. Internamente são os próprios colaboradores. As inovações de produtos, de serviços e de marketing são normalmente voltadas para os clientes externos. No caso de inovações de processo ou de gestão (organizacionais) normalmente a parte interessada é interna, ou seja, são os próprios colaboradores. Para que essa aceitação, ou uso da inovação, ocorra, a inovação deve ser fortemente divulgada para as partes interessadas, internas ou externas, de forma a possibilitar sua aceitação crescente. Os reconhecimentos internos ou externos criam expectativas para o surgimento de inovações subsequentes. Os reconhecimentos podem ser mensurados, quando internamente pelas resistências à mudança e externamente pelas vendas do produto ou serviço inovador.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as formas de divulgação das inovações implementadas às partes interessadas internas (colaboradores) e externas (clientes, fornecedores, parceiros, acionistas etc.). Apresentar os indicadores usados para medir o nível de aceite da inovação, tanto nos interessados internos, por exemplo, avaliações de resistência à mudanças, como externos, por exemplo, aumento das vendas do produto ou serviço em função da divulgação.

- a. Não há divulgação das inovações às partes interessadas.
- b. A divulgação das inovações restringe-se apenas a um dos grupos interessados (interno ou externo).
- c. A divulgação das inovações abrange todas as partes interessadas, interna e externa.
- d. Existe um programa formal de divulgação das inovações, tanto para os interessados internos à empresa, como para os externos (clientes), que inclui indicadores de aceitação ou não da inovação, como, por exemplo, avaliações de resistência à mudanças (no caso interno) ou mensuração das vendas (no caso externo).

12 SÃO AVALIADOS OS BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DAS INOVAÇÕES? A empresa inovadora sabe lidar com a mudança que pode gerar valor para os negócios. Ela identifica e avalia os benefícios que vieram da inovação como, por exemplo, o aprimoramento de processos, o aumento da produção, da produtividade por colaborador, do faturamento, a redução de custos, o lançamento de novos produtos ou capacidade de reinvestimento, a conquista de novos mercados. Ela levanta mais informações, desenvolve controle, que inclui verificação dos resultados da implementação das inovações e cria indicadores, que permitem avaliar benefícios em comparação com outras soluções disponíveis no mercado.

- a. Não há identificação dos benefícios da implementação das inovações.
- b. Os benefícios da implementação das inovações são identificados.
- c. Os benefícios da implementação das inovações são identificados e avaliados.
- d. Os benefícios da implementação das inovações são identificados, avaliados, incluindo indicadores de melhoria do desempenho da empresa.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar como são identificados e avaliados os benefícios da implementação de inovações, tais como o aprimoramento de processos, o aumento da produção, da produtividade, do faturamento, a redução de custos, o lançamento de novos produtos ou capacidade de reinvestimento, a conquista de novos mercados e os principais resultados qualitativos e quantitativos oriundos das implementações feitas.

Preencher as tabelas abaixo com os dados solicitados (apenas relativamente aos últimos 3 anos).

Nome da Inovação	Tipo (produto, serviço, processo, marketing ou gestão/organizacional)	Ano de lançamento

Resultados	%	Não mede
Percentual do faturamento do último ano (estimativa) que advém de produtos/serviços inovadores lançados nos últimos 3 anos.		
Percentual de redução de custos (estimativa) decorrente das inovações de processos realizadas nos últimos 3 anos.		
Percentual do faturamento do último ano (estimativa) decorrente de novos mercados (entrada em novos mercados, em nova cidade, em outro estado) nos últimos 3 anos.		
Percentual de economia estimado em decorrência das inovações organizacionais (gestão) implementadas nos últimos 3 anos.		

ANEXO II – Radar da Inovação



Radar da Inovação



Radar - Indústria

A - Dimensão Oferta

Item 1 - Novos mercados (RESERVADO)		Evidência
Item 2 - Novos produtos		
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 3 - Ousadia		
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.	1	
Item 4 - Resposta ao meio ambiente		
A empresa mudou características de mais de um produto por razões ambientais (ecológicas).	5	
A empresa mudou alguma característica de um de seus produtos por razões ambientais (ecológicas).	3	
A empresa não mudou qualquer característica de seus produtos por razões ambientais (ecológicas).	1	
Item 5 - Design		
Nos últimos 3 anos, a empresa fez mudanças significativas na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em mais de um dos produtos.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa fez alguma mudança significativa na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em pelo menos um dos produtos.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer mudança significativa na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em nenhum produto.	1	

Item 6 - Inovações Tecnológicas		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma das seguintes inovações de produto: - uso de novos materiais - uso de novas peças funcionais - uso de tecnologia radicalmente nova.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou por pelo menos uma das seguintes inovações de produto: - uso de novos materiais - uso de novas peças funcionais - uso de tecnologia radicalmente nova.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou pelo menos uma das seguintes inovações de produto: - uso de novos materiais - uso de novas peças funcionais - uso de tecnologia radicalmente nova.	1	

B - Dimensão Plataforma

Item 7 - 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 8 - 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	

C - Dimensão Marca

Item 9 - Proteção de marca		Evidência
A empresa tem uma ou mais marcas registradas. (Anotar o número de marcas protegidas na coluna "Evidência").	5	
A marca da empresa não é registrada.	3	
A empresa não tem uma marca.	1	

Item 10 - Alavancagem da marca		Evidência
A empresa usa sua marca em propaganda ou em outros tipos de produtos ou negócios.	5	
A empresa usa sua marca exclusivamente em seus produtos .	3	
A empresa não usa sua marca nos produtos ou negócio.	1	

D - Dimensão Clientes

Item 11 - 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 12 - 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 13 - Uso das manifestações dos clientes (RESERVADO)		Evidência
---	--	------------------

Item 14 - 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 15 - 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 16 - 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 17 - Facilidades e amenidades		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, vitrine, cartão de aniversário, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	1	

Item 18 - Informatização		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twitter, etc.) para se relacionar com os clientes.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou um novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twitter, etc.) para se relacionar com os clientes.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twitter, etc.) para se relacionar com os clientes.	1	

G - Dimensão Agregação de valor

Item 19 - 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 20 - Uso das oportunidades de interação		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 21 - Melhoria dos processos		Evidência
A empresa sistematicamente modifica seus processos (ou compra ou aluga equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa alterou peelo menos um processo interno (ou comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não alterou qualquer de seus processos (ou comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.	1	

Item 22 - Sistemas de gestão		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou peelo menos três novas práticas de gestão como: GQT, MEG, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou peelo menos uma nova prática de gestão, como: GQT, MEG, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova prática de gestão, como: GQT, MEG, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.	1	
Item 23 - Certificações		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu mais de uma nova certificação de processo (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, SA8001, PBQP-H, etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico, etc.).	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu alguma nova certificação de processo (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, SA8001, PBQP-H, etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico, etc.).	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não recebeu qualquer certificação de processo (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, SA8001, PBQP-H, etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico, etc.).	1	
Item 24 - 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 atualizou 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 25 - Aspectos ambientais (Ecológicos)		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa modificou insumos ou processos para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais (ecológicos).	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa modificou algum insumo ou processo devido a aspectos ambientais (ecológicos).	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não modificou nenhum insumo ou processo devido a aspectos ambientais (ecológicos).	1	
Item 26 - 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 27 - Reorganização		Evidência
A empresa sistematicamente reorganiza suas atividades, ou adotou pelos menos duas novas abordagens nos últimos 3 anos, como: grupos de solução de problemas, horário flexível, <i>casual day</i> , redivisão de tarefas, trabalho em casa, etc., para melhorar seus resultados.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa reorganizou suas atividades, ou adotou pelos menos uma nova abordagem como: grupos de solução de problemas, horário flexível, <i>casual day</i> , redivisão de tarefas, trabalho em casa, etc., para melhorar 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 28 - Parcerias		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa fez duas ou mais parcerias com outras organizações, para fornecer produtos melhores ou mais completos.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa fez alguma parceria com outra organização, para fornecer produtos ou serviços melhores ou mais completos.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer parceria com outra organização, para fornecer produtos ou serviços melhores ou mais completos.	1	

Item 29 - Visão externa		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova forma de trocar idéias ou informações com fornecedores ou concorrentes.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de trocar idéias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de trocar idéias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.	1	

Item 30 - Estratégia competitiva		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa fez alguma 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 31 - 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 alguma 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 32 - Pontos de venda		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 33 - Intermediação		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu relação com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos em novos mercados .	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu relação com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não estabeleceu novas relações com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos.	1	

L - Dimensão Rede

Item 34 - Diálogo com o cliente		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou novas formas de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência.	1	

M - Dimensão Ambiência inovadora

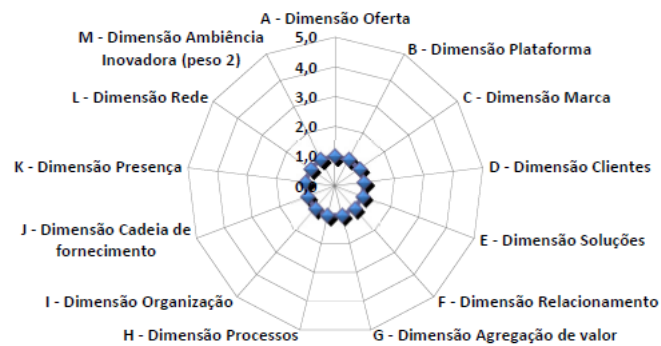
Item 35 - Fontes externas de conhecimento - I		Evidência
A empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc. ou de serviços como o SBRT.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa fez uso eventual de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc. ou de serviços como o SBRT.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não fez uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc. ou de serviços como o SBRT.	1	

Item 36 - 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 37 - Fontes externas de conhecimento - III		Evidência
A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não absorveu qualquer tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes..	1	
Item 38 - Fontes externas de conhecimento - IV		Evidência
A empresa sistematicamente adquire informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve know-how e competências.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa adquiriu informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou adquiriu know-how e competências.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não adquiriu informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou know-how e competências.	1	
Item 39 - Propriedade intelectual		Evidência
A empresa tem mais de uma patente em vigor ou registro de desenho industrial ou modelo de utilidade aprovados.	5	
A empresa tem alguma patente em vigor, solicitou depósito de patente ou, ainda, fez algum registro de desenho industrial ou modelo de utilidade.	3	
A empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente ou pedido de registro de desenho industrial ou de modelo de utilidade.	1	
Item 40 - Ousadia inovadora		Evidência
Nos últimos 3 anos, a empresa realizou mais de um projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado que acabou abandonado.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa realizou um projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado que acabou abandonado.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não realizou qualquer projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado que acabou abandonado.	1	
Item 41 - Financiamento da inovação		Evidência
A empresa já utilizou algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.	5	
A empresa já solicitou algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.	3	
A empresa nunca utilizou qualquer dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.	1	
Item 42 - 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	

Grau de Inovação	
A - Dimensão Oferta	1,0
B - Dimensão Plataforma	1,0
C - Dimensão Marca	1,0
D - Dimensão Clientes	1,0
E - Dimensão Soluções	1,0
F - Dimensão Relacionamento	1,0
G - Dimensão Agregação de valor	1,0
H - Dimensão Processos	1,0
I - Dimensão Organização	1,0
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	1,0
K - Dimensão Presença	1,0
L - Dimensão Rede	1,0
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	1,0
Grau de inovação Global	1,1

Grau de Inovação



© Direitos reservados

É vedada a utilização sem a autorização do SEBRAE ou da Bachmann & Associados Ltda.

ANEXO III – Matriz Devolutiva



Relatório de Devolutiva

NOME FANTASIA DA EMPRESA

LOGO DA EMPRESA

Empresário entrevistado:

Nome do(as) empresário(as) entrevistado(as).

Agente Local de Inovação:

Moacir Oseas Guitti Neto

Gestor Local:

Nome do Gestor Local do SEBRAE

Relatório Radar de Inovação

1 Objetivo.

Apresentar à **(NOME FANTASIA DE EMPRESA)** os resultados da medida do Grau de Inovação efetuado em **(Data da Aplicação do Diagnóstico Empresarial e Radar da Inovação)**.

1.1 Considerações

A capacidade de inovar pode representar uma grande vantagem competitiva para sua empresa. O levantamento realizado permitiu gerar o Radar da Inovação da **(NOME FANTASIA DE EMPRESA)**, indicando alguns pontos que merecem ser melhorados.

1.2 Metodologia

O Radar da Inovação foi feito por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico, usando uma metodologia que, além do resultado global, fornece um diagnóstico que observa 13 diferentes dimensões.

1.3 Resultados

Os resultados de sua empresa aparecem na tabela a seguir:

Dimensões	Empresa
Oferta	2,2
Plataforma	1,0
Marca	4,0
Clientes	2,3
Soluções	2,0
Relacionamento	3,0
Agregação de valor	2,0
Processos	1,3
Organização	1,5
Cadeia de fornecimento	1,0
Presença	2,0
Rede	3,0
Ambiência inovadora	2,0
Geral	2,3

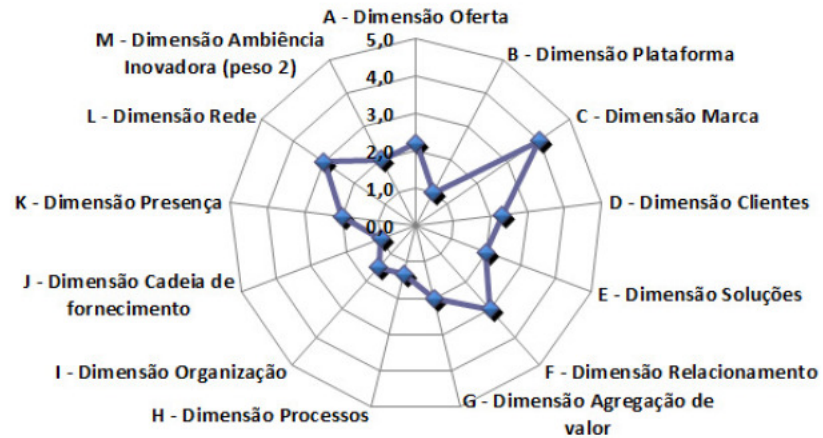
Relatório de Devolutiva

Nome da Empresa



Para facilitar a visualização, os mesmos resultados são mostrados na figura:

Grau de Inovação



© **Direitos reservados**

É vedada a utilização sem a autorização do SEBRAE ou da Bachmann & Associados Ltda.

As dimensões e seus respectivos significados estão descritos no **Anexo 1**.

1.4 Conclusões

Os resultados apontam a conveniência de estruturar um Plano de Ações para a melhoria do processo de inovação, especialmente nas dimensões “Plataforma” “Processos”, “Organização”, “Cadeia de Fornecimento”, “Presença” e “Ambiência Inovadora”.

Sorocaba/SP, _____ de _____ de 2013.

Representante da Empresa

(Nome da empresária entrevistada)

Agente Local de Inovação

Moacir Oseas Guitti Neto

Anexo 1

A. Dimensão Oferta

A Dimensão Oferta se refere aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa ao mercado.

B. Dimensão Plataforma

A Dimensão Plataforma se refere ao conjunto de componentes comuns, métodos de montagens ou tecnologias, que são utilizados na construção de um portfólio ou família de produtos. A habilidade em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete uma maior capacidade inovadora.

C. Dimensão Marca

A Dimensão Marca se refere à marca da empresa, que é entendida como o conjunto de símbolos, palavras (*slogan*) ou formatos pelos quais a empresa transmite sua imagem aos clientes.

D. Dimensão Clientes

A Dimensão Clientes se refere aos clientes da empresa, podendo ser pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. Esta dimensão tem como objetivo avaliar se a empresa identifica as necessidades dos clientes, se busca novos mercados e, se utiliza as informações de clientes para lançar novos produtos.

E. Dimensão Soluções

A Dimensão Soluções se refere à oferta de novas práticas que demonstram preocupação com o cliente e contribuem para estabelecer boa vontade e simpatia, ou ampliar a lucratividade. Esta dimensão avalia se a empresa oferta soluções complementares aos produtos, que geram receita e são administradas pelo próprio negócio e, também se a empresa oferta soluções mais completas integrando recursos ou produtos de terceiros.

F. Dimensão Relacionamento

A Dimensão Relacionamento leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos. Avalia facilidades ou recursos para melhorar o relacionamento com os clientes.

G. Dimensão Agregação de Valor

A Dimensão Agregação de Valor considera os mecanismos pelos quais a empresa capta parte do valor criado. Avalia o bom aproveitamento dos recursos existentes como oportunidades de gerar receita e, se a empresa identificou ou adotou novas formas de gerar receita a partir da interação de parceiros com clientes.

H. Dimensão Processos

A Dimensão Processos se refere às configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. Esta dimensão avalia a importância dada à melhoria dos processos, com adoção de novas práticas de gestão, Certificações, softwares de gestão e cuidados com o meio ambiente, em busca de maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.

I. Dimensão Organização

A Dimensão Organização se refere ao modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores. Avalia como a empresa aproveita possibilidades de organizar e reorganizar a forma de trabalhar, a disposição em fazer uso de parcerias, de trocas de ideias com fornecedores ou concorrentes e, se busca novas estratégias para o negócio, para conquistar competitividade.

J. Dimensão Cadeia de Fornecimento

Esta Dimensão de Cadeia de Fornecimento corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange os aspectos logísticos do negócio.

K. Dimensão Presença

A Dimensão Presença está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. Avalia se a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes e se buscou novos mercados através da relação com distribuidores ou representantes.

L. Dimensão Rede

A Dimensão Rede avalia os recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes.

M. Dimensão Ambiência Inovadora

A Dimensão Ambiência Inovadora avalia a importância que a empresa dá à inovação. Uma forma de avaliar se o ambiente é propício à inovação é medir o relacionamento existente com fontes de conhecimento externas à organização, o grau de aceitação de erros e o conhecimento sobre fontes de financiamento para a inovação.

ANEXO IV – Dimensões

O conteúdo em questão foi retirado da obra “Diagnóstico e plano de ação” (SEBRAE, 2011, p. 72-75):

i. Dimensão Oferta: A Dimensão Oferta se refere aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa ao mercado.

ii. Dimensão Plataforma: Refere-se ao conjunto de componentes comuns, métodos de montagens ou tecnologias, que são utilizados na construção de um portfólio ou família de produtos. A habilidade em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete uma maior capacidade inovadora.

iii. Dimensão Marca: Refere-se à marca da empresa, que é entendida como o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais a empresa transmite sua imagem aos clientes.

iv. Dimensão Clientes: Refere-se aos clientes da empresa, podendo ser pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. Esta dimensão tem como objetivo avaliar se a empresa identifica as necessidades dos clientes, se busca novos mercados e, se utiliza as informações de clientes para lançar novos produtos.

v. Dimensão Soluções: Refere-se à oferta de novas práticas que demonstram preocupação com o cliente e contribuem para estabelecer boa vontade e simpatia, ou ampliar a lucratividade. Esta dimensão avalia se a empresa oferta soluções complementares aos produtos, que geram receita e são administradas pelo próprio negócio e, também se a empresa oferta soluções mais completas integrando recursos ou produtos de terceiros.

vi. Dimensão Relacionamento: Leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos. Avalia facilidades ou recursos para melhorar o relacionamento com os clientes.

vii. Dimensão Agregação de Valor: Considera os mecanismos pelos quais a empresa capta parte do valor criado. Avalia o bom aproveitamento dos recursos existentes como oportunidades de gerar receita e, se a empresa identificou ou adotou novas formas de gerar receita a partir da interação de parceiros com clientes.

viii. Dimensão Processos: Refere-se às configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. Esta dimensão avalia a importância dada à melhoria dos processos, com adoção de novas práticas de gestão, Certificações, softwares de

gestão e cuidados com o meio ambiente, em busca de maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.

ix. **Dimensão Organização:** Refere-se ao modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores. Avalia como a empresa aproveita possibilidades de organizar e reorganizar a forma de trabalhar, a disposição em fazer uso de parcerias, de trocas de ideias com fornecedores ou concorrentes e, se busca novas estratégias para o negócio, para conquistar competitividade.



x. **Dimensão Cadeia de Fornecimento:** Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange os aspectos logísticos do negócio.

xi. **Dimensão Presença:** Está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. Avalia se a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes e se buscou novos mercados através da relação com distribuidores ou representantes.

xii. **Dimensão Rede:** Avalia os recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes.

xiii. **Dimensão Ambiência Inovadora:** Avalia a importância que a empresa dá à inovação. Uma forma de avaliar se o ambiente é propício à inovação é medir o relacionamento existente com fontes de conhecimento externas à organização, o grau de aceitação de erros e o conhecimento sobre fontes de financiamento para a inovação.

ANEXO V – Matriz SWOT

	Matriz SWOT	 <small>AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO</small>
Empresa:	Nome Fantasia da Empresa	
Agente:	Moacir Oseas Guitti Neto	

Fortalezas	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

Empresário:	Assinatura:	Nome do Empresário
Agente Local :	Assinatura:	Moacir Oseas Guitti Neto
Gestor Local:	Assinatura:	Gestor Local do Programa no SEBRAE

