



PROFNIT
Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para Inovação
Ponto Focal – Universidade Federal de Alagoas



LIZA MYRELLA CAVALCANTE MELO BÁDUE

ROADMAP DE INOVAÇÃO APLICADO AO SISTEMA SEBRAE
UM ESTUDO DE MATURIDADE E PROSPECÇÃO DO MODELO DE
NEGÓCIO DO SEBRAE/AL

Maceió

2021



FOLHA DE APROVAÇÃO

Liza Myrella Cavalcante Melo Bádue

ROADMAP DE INOVAÇÃO APLICADO AO SISTEMA SEBRAE
UM ESTUDO DE MATURIDADE E PROSPECÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DO
SEBRAE/AL

Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Dissertação aprovada em 29 de setembro de 2021.

COMISSÃO JULGADORA:

Dr. JOSÉ NILTON SILVA, IFPB
Examinador Externo à Instituição (PROFNIT/IFPB)

Documento assinado digitalmente
govbr
2021.09.10.09.16.09
Data: 21/10/2021 10:42:09 AM
Verifique em: <https://verificador.br.br>

Dr. FRANCISCO JOSÉ PEIXOTO ROSÁRIO
Examinador Interno (PROFNIT/UFAL)

Documento assinado digitalmente
govbr
Francisco José Peixoto Rosário
Data: 27/10/2021 17:11:36-0300
Verifique em: <https://verificador.br.br>

Dra. SOELI TERESINHA FIORINI, PUC-Rio
Examinadora Externa ao PROFNIT (PUC-Rio)

Dra. ELIANA SILVA DE ALMEIDA, UFAL
Presidente - Orientador

Documento assinado digitalmente
govbr
Eliana Silva de Almeida
Data: 09/10/2021 10:42:09 AM
Verifique em: <https://verificador.br.br>

LIZA MYRELLA CAVALCANTE MELO BÁDUE

**ROADMAP DE INOVAÇÃO APLICADO AO SISTEMA SEBRAE
UM ESTUDO DE MATURIDADE E PROSPECÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO
DO SEBRAE/AL**

Dissertação de mestrado apresentada ao Ponto Focal da Universidade Federal de Alagoas do Mestrado Profissional em Rede Nacional de propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT como requisito para obtenção do grau de mestre.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Eliana Silva de Almeida

Maceió
2021

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

B138r Bádue, Liza Myrella Cavalcante Melo.
Roadmap de informação aplicado ao sistema SEBRAE : um estudo de maturidade e prospecção do modelo de negócio do SEBRAE/AL / Liza Myrella Cavalcante Melo Bádue. – 2021.
60 f. : il.

Orientadora: Eliana Silva de Almeida.
Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Química e Biotecnologia. Maceió.

Bibliografia: f. 58-60.

1. SEBRAE/AL. 2. Inovação. 3. Modelo de negócio. 4. Excelência. I. Título.

CDU: 658.3:330.341.1

*Dedico este trabalho a minha mãe, Maria Lucia,
Que dedicou a sua existência para que seus filhos
Tivessem acesso à educação,
Muito obrigada, valeu a pena, mãe.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao meu companheiro de vida, meu grande amor, Gabriel Bádue, por suportar tantos momentos difíceis nessa jornada, e, principalmente, pelos momentos bons que sempre foram e são o tempero dessa magia do nosso casamento. Obrigada pela contribuição também intelectual e por se fazer presente, nesse tempo de tantas ausências. Te amo, mais que tudo.

A minha filha, Marina Bádue, que, com seus cinco aninhos de vida me estimula a ser um ser humano melhor todos os dias da minha vida. Te amo, leãozinho, mais que tudo.

A Paula, que, trabalha nesse nosso lar, nos ajudando com Marina com amor e segurança, sempre dedicando muito esforço, para que eu pudesse escrever com a paz que sempre busquei.

A minha irmã, Luciana Melo, que sempre foi minha maior inspiração de vida. Ensina-me diariamente que o bem maior é somente quando tivermos um país e um mundo dignamente justo.

A todos os professores deste programa de pós-graduação, a cada um de vocês, muito obrigada. A semente que vocês plantaram vai germinando dia a dia.

Um especial agradecimento a minha orientadora, Professora Eliana Almeida, que, com sua perspicácia, empatia, competência e paixão pelo ensino, me inspiraram e me fez acontecer. Mais que uma orientadora, um ser humano que se tornou referência para a minha vida.

Aos amigos de todos os tempos, a jornada foi intensa, com muitas ausências, mas, eu tenho vivo o amor de vocês e por vocês e tenho certeza que essa solidez de sentimento fortalece esse laço tão belo que é a amizade verdadeira.

Aos companheiros do SEBRAE Alagoas, aos que diariamente estão ao meu lado, na luta para que o cliente receba o que há de melhor no mercado. Obrigada, com vocês vivo a maior parte do tempo da minha vida. Aqui, registro um agradecimento especial ao meu time da Unidade de Soluções e Inovação do SEBRAE em Alagoas, em nome da amiga e companheira de jornada, Áurea Andrade, vocês foram força e fé, muitas e muitas vezes.

Ao SEBRAE, essa organização que participou efetivamente da minha formação profissional. Que missão, SEBRAE! A todos que fazem essa instituição, colaboradores, parceiros e consultores, muito obrigada, essa diversidade de pessoas faz toda a diferença.

Aos empreendedores brasileiros, razão da nossa existência, vocês nos movem e é por vocês que queremos fazer uma organização mais inovadora e mais competitiva.

Aos colegas de mestrado, sentirei saudade das aulas na UFAL, dos lanches e dos perrengues, que, juntos, fomos capazes de superar.

A toda espiritualidade Divina, a essa força inexplicável que me fortalece nos momentos mais angustiantes, que me protegeu de mim a todo o momento que eu me sabotei. É preciso fé cega.

*“Imagine all the people
Living life in peace
You may say, I'm a dreamer
But I'm not the only one
I hope someday you'll join us
And the world will be as one”
John Lennon*

RESUMO

No cenário organizacional, a busca pela excelência representa instrumento de promoção à competitividade dos negócios. Para a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) a excelência gera valor e resultado para todas as partes interessadas. Este trabalho apresenta como tema central o modelo de negócio do SEBRAE e tem como objetivo geral analisar a maturidade do SEBRAE em Alagoas à luz da inovação e prospectar seu modelo de negócio a fim de estabelecer estratégias, diretrizes e processos que possam nortear a organização de forma competitiva e inovadora. A metodologia adotada foi o estudo de caso. Dessa forma, esse projeto investigou os relatórios as autoavaliações assistidas, da FNQ, do Programa SEBRAE de Excelência na Gestão no período de 2017 a 2019. Os resultados dos relatórios analisados apresentaram, respectivamente em 2017, 2018 e 2019, numa escala de 0 a 1000 pontos, rumo à excelência na gestão, segundo o Modelo de Excelência na Gestão da FNQ, 529, 477 e 582 pontos, demonstrando um longo caminho para que o Sebrae em Alagoas alcance resultados de excelência. Este trabalho aponta caminhos para que a organização possa tomar decisões e redirecionar processos, produtos e serviços a fim de se tornar um modelo de negócio mais inovador e mais eficiente, através da proposta de um *roadmap* de inovação do modelo de negócio do SEBRAE. Este *roadmap* permitirá à organização a implementação de novos processos de gestão da inovação, e, ainda, a aplicação desse modelo em todo o Sistema SEBRAE, podendo ser replicado a organizações afins.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, SEBRAE, Modelo de Negócio, Excelência.

ABSTRACT

In the organizational scenario, the pursuit of excellence represents an instrument for promoting business competitiveness. For the National Quality Foundation (FNQ), excellence generates value and results for all stakeholders. This work presents as its central theme the Sebrae business model. It aims to analyze the maturity of Sebrae in Alagoas in light of innovation and prospect its business model to establish strategies, guidelines, and processes that can guide the organization in a competitive and innovative way. The methodology adopted was the case study. Thus, this project investigated the FNQ's assisted self-assessment reports of the Sebrae Management Excellence Program from 2017 to 2019. The results of the analyzed reports presented, respectively in 2017, 2018, and 2019, on a scale from 0 to 1000 points, towards management excellence, according to the FNQ Management Excellence Model, 529, 477, and 582 points, demonstrating a long path for Sebrae in Alagoas to achieve excellent results. This work points out ways for the organization to make decisions and redirect processes, products, and services to become a more innovative and more efficient business model through the proposal of an innovation roadmap for the Sebrae business model. This roadmap will allow the organization to implement new innovation management processes and apply this model throughout the Sebrae System, which can be replicated to similar organizations.

KEYWORDS: Innovation, Sebrae, Business Model, Excellence

SIGLAS UTILIZADAS

ALI	– Agentes Locais de Inovação
AAA	– Autoavaliação Assistida
COVID	– Corona Virus Disease
EFQM	– European Foundation for Quality Management
FNQ	– Fundação Nacional da Qualidade
ISO	– International Organization for Standardization
MEG	– Modelo de Excelência na Gestão
MPE	– Micro e Pequenas Empresas
NBR	– Norma Brasileira
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDCA	– Planejar, executar, verificar e agir.
PDCL	– Método adaptado pela FNQ, a partir do PCDA.
PEQ	– Prêmio Estadual da Qualidade
PSEG	– Programa SEBRAE Excelência na Gestão
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo PDCA	24
Figura 2 – Movimento pela Qualidade no Brasil	26
Figura 3 – Modelo de Excelência na Gestão da Fundação Nacional da Qualidade	29
Figura 4 – Autoavaliação assistida	31
Figura 5 – Diagrama do Ciclo de Gestão	33
Figura 6 – Aproveitamento do SEBRAE/AL no PSEG, na dimensão Fundamentos Processos 2017	39
Figura 7 – Resultado Sistema SEBRAE 2018	41
Figura 8 – Sete fundamentos relacionados aos processos, comparativos 2018 e 2019	43
Figura 9 – Cadeia de Valor do SEBRAE Alagoas	47
Figura 10 – Modelo de Processos da Gestão da Inovação para o SEBRAE Alagoas	48
Figura 11 – <i>Roadmap</i> de Inovação para o SEBRAE Alagoas	51
Figura 12 – Evolução dos resultados das AAA da FNQ	55

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Fundamentos da Gestão para Excelência	30
Quadro 2 – Eixos Direcionadores, PSEG 2017	40
Quadro 3 – Eixos Direcionadores, PSEG 2018	42
Tabela 1 – Escala de maturidade na gestão	38
Tabela 2 – Pontuação final, PSEG 2017	38
Tabela 3 – Sete fundamentos relacionados aos processos, comparativos 2018 e 2019	44
Tabela 4: Descrição das etapas do Modelo de Processos da Gestão da Inovação	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Justificativa	14
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo geral	16
1.2.2. Objetivos específicos	16
1.2.3. Estrutura do trabalho	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Inovação	18
2.2. Organizações e Gestão da Qualidade	21
2.3. Programa SEBRAE Excelência na Gestão	28
3. METODOLOGIA	34
4. ESTUDO DE CASO: SEBRAE ALAGOAS	37
5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	46
5.1. Cadeia de Valores	46
5.2. Modelo de processos da Gestão da Inovação	47
5.3. <i>Roadmap</i> de Inovação para o SEBRAE Alagoas	50
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1. INTRODUÇÃO

Segundo SEBRAE (2018), cerca de 99% dos estabelecimentos brasileiros são formados por Micro e Pequenas Empresas (MPE), as quais respondem por cerca de 52% dos empregos formais do setor privado nacional. Em 2015, o faturamento dessas empresas foi de quase um trilhão de reais. Por outro lado, a taxa de sobrevivência dessas empresas (em até dois anos a partir da abertura) está próxima de 75% (DataSebrae, s/d). Neste cenário, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), há quase cinquenta anos, cumpre uma imprescindível tarefa no fortalecimento desse vital setor econômico nacional, tendo como missão “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo” (SEBRAE, s/d).

Assim, entre as várias frentes de trabalho e ações desenvolvidas para o cumprimento de sua missão, a promoção da inovação ocupa lugar de destaque entre os produtos disponibilizados aos seus clientes. Tanto externos, as MPE atendidas, como internos, as diversas unidades da instituição que também demandam por melhorias constantes para a execução de sua-missão. Dois exemplos consolidados nesse campo são os programas ALI e Sebraetec. O primeiro, o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), tem como objetivo “promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada” (SEBRAE, 2017). É desenvolvido por meio de agentes treinados e capacitados pelo SEBRAE, que a partir das demandas apresentadas pelas empresas participantes indicam “soluções e oferecem respostas às demandas do negócio. [...] que geram impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos, processos e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos e serviços” (Ibid.). O segundo caso, o Sebraetec, é voltado para a oferta de “serviços especializados e customizados para implementar soluções em sete áreas de inovação¹” (Sebraetec, s/d). Assim, o programa funciona como elo entre o pequeno negócio e os prestadores de serviços tecnológicos.

Para além destes dois exemplos, várias outras atividades, desenvolvidas no âmbito das diversas unidades de negócios do SEBRAE, estão diretamente relacionadas à inovação e ao desenvolvimento tecnológico. Tal característica instiga o SEBRAE/AL, desde 2008, a implantar práticas e métodos utilizando o Modelo de Excelência na Gestão (MEG), da

¹ As áreas de atuação são: design, produtividade, propriedade intelectual, qualidade, inovação, sustentabilidade e serviços digitais.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), baseado em oito critérios: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados. Em 2012, o SEBRAE Nacional lançou o Programa SEBRAE de Excelência na Gestão, que, ratificou o trabalho iniciado no SEBRAE/AL em 2008 e levou a instituição a ser reconhecida em duas primeiras colocações no Prêmio Estadual da Qualidade (PEQ), nos anos de 2010 e 2011, na categoria ‘Compromisso com a Excelência’.

Embora, na sua missão, retrate o compromisso do SEBRAE com a promoção da competitividade das empresas alagoanas, representado nas diversas formas de atuação para entregar as soluções e serviços mais assertivos aos clientes, ainda há necessidade de analisar, comparar, medir e prospectar o modelo de negócio do SEBRAE com foco na inovação. Mesmo a organização imersa em um modelo que tem como premissa a gestão por excelência, baseado na maximização de uma organização harmônica com as partes interessadas e com patamares de inovação e melhorias contínuas, como é o caso do MEG da FNQ, alcançou, em sua última autoavaliação assistida, no quesito “Aprendizado Organizacional e Inovação” um percentual de atendimento e maturidade próximo a 40%, observando um caminho intenso de práticas, processos, aprendizagens e resultados que elevem a organização a estágios de maturidade mais avançados. Desse modo, os resultados obtidos nas autoavaliações assistidas do MEG, indicam o índice de maturidade na gestão da organização. Esses resultados instigam a uma investigação a respeito do modelo de negócio do SEBRAE à luz da inovação. Se por um lado o SEBRAE cumpre sua missão em promover a competitividade e sustentabilidade das micro e pequenas empresas, através de programas, projetos e ações, por outro, demonstra vulnerabilidade em seus processos organizacionais.

Através das análises qualitativas e quantitativas das autoavaliações assistidas, é possível prospectar o modelo de negócio do SEBRAE sob os fundamentos da excelência da gestão, da FNQ, e, identificar os caminhos e tendências para que a organização possa remodelar seus processos internos em prol de um modelo de negócio sustentável e mais competitivo.

1.1. Justificativa

A proposta aqui apresentada permite melhorar o desempenho das diversas partes interessadas que atuam junto ao SEBRAE Alagoas: clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, além de outras entidades parceiras. Neste sentido, este projeto propõe analisar a maturidade do SEBRAE Alagoas, em termos de inovação, e estabelecer estratégias, diretrizes e processos que possam nortear a organização a atingir o percentual máximo no item

“Aprendizado Organizacional e Inovação” do MEG da FNQ, além de prospectar o modelo de negócio frente à gestão por excelência.

No intuito de pensar a organização sobre a gestão da inovação no presente e futuro, a utilização de ferramentas como o *roadmap* chama a atenção a três questões importantes: Onde estamos, onde queremos chegar e como chegaremos. Para Endeavor (2015), o *roadmap* é como uma bússola gerencial, uma espécie de mapa, uma ferramenta visual e descritiva que sequencia o processo de evolução de um projeto, produto e/ou serviço a fim de alinhar diferentes visões para responder as questões acima citadas.

Serão realizadas análises comparativas das autoavaliações assistidas, utilizando a ferramenta de gestão desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que desde 1991, através do seu Prêmio Nacional da Qualidade, objetiva reconhecer nacionalmente as melhores empresas que usam práticas e técnicas bem-sucedidas com base em critérios de excelência na gestão (FNQ, 2020). O SEBRAE possui em sua essência a inovação como premissa de negócio, e, os diversos movimentos autônomos a respeito da inovação interna da instituição, o ambiente, o cenário político e econômico e a transformação digital poderão apresentar um modelo de *roadmap* de gestão, com possibilidade de transferência de tecnologia para outras instituições, bem como ao Sistema SEBRAE.

Com relação à aderência a proposta do Profnit, este trabalho é um ativo de transferência de tecnologia junto a outras instituições e modelos de negócios diversos, que entendam a importância da mensuração da maturidade da gestão da organização para a promoção do empreendedorismo e da inovação, uma vez que o *roadmap* proposto, associado ao processo de gestão da inovação elaborado, consiste em uma ferramenta inovadora e reprodutível.

Portanto, sendo a inovação um diferencial competitivo, esta proposta terá como estudo de caso sua aplicação no SEBRAE Alagoas, como ferramenta de apoio para análise e prospecção a respeito de seu modelo de negócio com foco na sua autossustentabilidade. Como resultado, espera-se estruturar uma rota que permita direcionar a atuação do SEBRAE Alagoas na sua missão de promover a competitividade, a inovação e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, fomentar o empreendedorismo para fortalecer as economias alagoana e nacional.

1.2. Objetivos

Em linhas gerais, este trabalho tem por objetivo responder a seguinte pergunta: como aumentar e manter o percentual de atendimento e maturidade de uma organização próxima dos

100% no quesito “Aprendizado Organizacional e Inovação” do MEG da FNQ? Neste cenário, temos como objetivos:

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a maturidade do SEBRAE Alagoas à luz da inovação, e prospectar o seu modelo de negócio, a fim de estabelecer estratégias, diretrizes e processos que possam nortear a organização de forma competitiva e inovadora.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar análise comparativa entre os resultados obtidos pelo SEBRAE Alagoas nos autodiagnósticos assistidos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).
- Prospectar, com o uso da estratégia de *roadmap*, o modelo de negócio do SEBRAE à luz da gestão por excelência com foco na inovação;

1.2.3. Estrutura do trabalho

A dissertação contará com 5 capítulos, estruturados da seguinte forma:

- Capítulo 1 – Introdução
 - Neste capítulo contextualizaremos o problema, nossa motivação e a justificativa para abordá-lo. Deixaremos claro os objetivos e os resultados esperados.
- Capítulo 2 – Referencial Teórico
 - Os conceitos associados aos temas tratados nesta temática serão elucidados para o melhor entendimento da solução apresentada.
- Capítulo 3 – Metodologia
 - Por ser aplicado em uma organização com características próprias, o SEBRAE, detalharemos a metodologia utilizada, para que seja possível a reprodução desta proposta em ambientes e contextos semelhantes.
- Capítulo 4 – Estudo de Caso
 - Este capítulo será dedicado ao estudo de caso no SEBRAE Alagoas, onde será possível observar características inerentes a esta organização na construção do *roadmap* e na elaboração do processo de gestão.
- Capítulo 5 – Proposta de Intervenção
 - Neste capítulo será apresentada a proposta de intervenção para a promoção da gestão da inovação no SEBRAE Alagoas, que, a partir do estudo de caso possibilitou a adaptação para uma proposta de processo de gestão de inovação, com foco em resultados mais ágeis. Por fim, o *roadmap* de

inovação do modelo de negócio do SEBRAE que buscou evidenciar a trajetória da organização com foco em fatores externos e internos.

- Capítulo 6 – Considerações Finais
 - o Neste capítulo final, deixaremos uma breve discussão sobre os resultados obtidos, colocando nossas considerações e perspectivas futuras de manutenção deste processo de gestão de inovação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo abordaremos os diversos conceitos associados aos termos que serão utilizados no desenvolvimento desta proposta. A ideia é apresentar estes conceitos em sintonia com o contexto em que esta proposta está inserida. A inovação numa abordagem conceitual, mas, também, refletindo na conjuntura do impacto nos modelos de negócios das organizações fará parte desse trabalho. Ainda, definir inovação no intuito de tornar as empresas mais competitivas será um dos pontos importantes a serem abordados a seguir.

O estudo busca ainda, identificar e analisar trabalhos científicos sobre qualidade em negócios, dos prêmios referenciais em excelência na gestão no mundo, e, a questão do movimento da qualidade no Brasil. É necessário entender o contexto em que está inserido o Brasil quando excelência e qualidade passaram a ser processos de melhorias para a promoção da competitividade dos negócios.

Finalmente também é preciso compreender onde a organização SEBRAE está inserida no âmbito teórico do seu modelo de negócio com base no MEG 21 da Fundação Nacional da Qualidade. As definições de estudo de caso também contribuirão para que esses conceitos sejam identificados também na prática.

2.1. Inovação

No senso comum o termo inovação frequentemente está relacionado às grandes invenções ou transformações que impactam a sociedade, como o computador, a internet ou o telefone celular. No entanto, ao se aprofundar sobre o tema percebe-se que o referido termo está relacionado a uma gama de significados e entendimentos muito mais ampla.

Segundo Rosenberg (2006), a inovação é inerente à vida humana sendo observada desde os primórdios de nossa história. Longe de ser um símbolo de uma suposta genialidade, já que culturalmente estão associadas à um “inventor” que na maioria dos casos recebe os louros do trabalho de dezenas ou até milhares de pessoas, a inovação é um processo contínuo que tem entre seus fins fatores econômicos e sociais, sejam eles a potencialização de lucro e/ou a melhoria das condições de vida. Neste contexto, Rosenberg (2006) menciona alguns episódios da história, como a evolução dos transportes e das fontes de energia, para ilustrar os impactos da inovação ao longo da história contemporânea.

De certo modo, o entendimento apresentado por Rosenberg (2006) está alinhado à definição estabelecida pelo economista austríaco Joseph Shumpeter, que na primeira metade do século XX descreveu a inovação tecnológica como mola propulsora do capitalismo. Segundo Shumpeter (1982), o termo inovação extrapola a ideia de um novo produto, uma disrupção. Para ele, além de poder se apresentar por meio de um novo produto, a inovação pode estar relacionada às melhorias em um processo, seja ele ligado a um serviço ou a uma cadeia de produção, ou ainda estar vinculada à expansão de novos mercados ou novos arranjos comerciais. Um exemplo é sua aplicação em um processo produtivo ou na otimização de uma matéria prima visando à redução de custos ou aumento da eficiência, impactando no lucro da empresa.

Para além das teorias econômicas, a inovação começou a despertar interesse entre os principais atores do setor produtivo no início dos anos 1950, a partir das grandes economias que começaram a notar suas potencialidades no novo ambiente que estava surgindo, em que as disputas por mercados se tornariam cada vez mais acirradas, exigindo grandes mudanças nas corporações. Nesse contexto, o debate sobre os conceitos e possibilidades ligadas à inovação foram se avolumando nas últimas décadas, culminando com a publicação do Manual de Oslo pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a partir do início da década de 1990.

Desde a publicação de sua primeira edição em 1992, o Manual de Oslo tornou-se a principal referência sobre o tema inovação, se estabelecendo como “a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria” (FINEP, 2004, p. 5). No entanto, para além da indústria, seu escopo foi sendo ampliado nas edições seguintes para outras atividades econômicas, como os setores de serviços e comércio. Neste contexto, em sua última edição, publicada em 2005, uma inovação foi definida como “a introdução de um novo ou significativamente modificado, produto (bens e serviços), de um processo, de um novo método de comercialização ou de um novo método organizativo, das práticas internas da empresa, da organização do local de trabalho ou das relações exteriores²” (OCDE, 2005, p. 56).

De maneira mais ampla que a definição constante na edição anterior, batizada de Inovação Tecnológica em Produtos e Processos, esta terceira edição classifica as inovações em

² Tradução do original: “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien i servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, em las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

quatro categorias: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional (Ibid.).

A inovação de produto, que compreende bens e serviços, abrange a introdução de um novo produto ou uma versão melhorada com diferenças significativas nas características técnicas ou componentes. Como exemplo desse tipo de inovação pode citar os celulares, para o caso dos bens, e os aplicativos de mobilidade, como o Uber. Esses dois casos são exemplos de inovação, introduzida por meio de novos produtos. No entanto, esse tipo de inovação também pode acontecer a partir de uma transformação do produto a fim de fazer alguma melhoria ou vantagem competitiva. Um exemplo são as atualizações que ocorrem frequentemente em softwares (Ibid.).

A inovação de processos também presume a introdução de uma novidade ou alteração significativa, como no caso anterior. No entanto, referem-se os objetos de análise neste caso os processos. Neste escopo, estão incluídos os processos de produção e distribuição de bens ou serviços. Assim, uma inovação desse tipo pode visar uma redução de custo da produção de certo bem ou melhorar a eficiência de um serviço, com o objetivo de maximizar seu lucro de forma direta, ou gerar um aumento na produtividade e qualidade do serviço, o que agregará valor ao produto, potencializando um ganho financeiro indiretamente (ibid.).

A inovação de marketing abrange modificações na apresentação, comercialização e divulgação do produto. É materializada desde mudanças no design de embalagens até alterações em estratégias de atuação, muito comum atualmente, já que as empresas tiveram que se adaptar para sobreviver à pandemia da COVID-19. Já a inovação organizacional trata-se “da introdução de um novo método organizativo nas práticas, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa” (ibid., p. 62). Assim, esta última categoria engloba desde mudanças físicas, como reformas prediais, até alterações mais profundas, como questões relacionadas às mudanças culturais.

“Todas as empresas têm modelos de negócios, mas as empresas que criam suas estruturas de setor, como Google e Apple Computer, são inovadoras quanto aos seus modelos de negócios³” (GAMBARDELLA; M. MCGAHAN, 2010, p. 262). Esses modelos de negócios que nascem inovadores, segundo aos autores, transformam os mercados e carregam inovação na sua natureza. Nesses casos a inovação é o próprio negócio em movimento.

³ Tradução do original: “All firms have business models, but legendar firms that shape their industry structurese those such as Google and Apple Computere are business model innovators”.

Para Drucker (2002), a inovação está relacionada ao empreendedorismo e é o caminho para a transformação dos negócios. Vale ressaltar, ainda, que, segundo o mencionado autor, a inovação não acontece como lampejo, é propositalmente buscada dentro das empresas.

A inovação é a função específica do empreendedorismo, seja em uma empresa existente, uma instituição de serviço público ou um novo empreendimento iniciado por um único indivíduo na cozinha da família. É o meio pelo qual o empresário cria novos recursos de produção de riqueza ou dota os recursos existentes com potencial aprimorado para a criação de riqueza⁴ (DRUCKER, 2002).

Para Tidd, Bessant & Pavitt (2008 apud STEFANOVITZ & NAGANO, 2013), a inovação é um processo e é necessário gerenciamento com mecanismos estruturados e resultados efetivos.

Segundo Bessant & Tidd (2019), a inovação impõe desafios importantes que precisam também atender às necessidades sociais, com grandes oportunidades nos serviços públicos que busquem a melhoria na vida das pessoas.

A inovação deve então ser vista como forma de tornar a empresa mais competitiva corroborando com a função de transformação dos negócios.

A inovação ganha importância em razão de sua estreita relação com a competitividade. Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua. Essa alta capacidade para inovar transforma ideias em produtos, serviços e processos inovadores de forma rápida e eficiente (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, p. 11).

2.2. Organizações e Gestão da Qualidade

Para Simon (1970, p. 75) “as organizações administrativas são sistemas de comportamento cooperativo, onde se espera que seus membros orientem seu comportamento de acordo com certos fins que são considerados como objetivos da organização”. Simon reflete sobre as limitações de consciência racional do homem e suas tomadas de decisões nas organizações. Dessa forma, para Simon (1970), organizações são movidas por problemas e as tomadas de decisões são estruturadas por procedimentos e pela capacidade limitada dos homens. Assim, organizações voltadas para o maior número de informações e elementos para as tomadas de decisão, tendem a atingir seus objetivos comuns.

As organizações são estruturas complexas ou flexíveis que ofertam à sociedade produtos e/ou serviços de acordo com as reais necessidades do mercado. A complexidade de uma

⁴ Tradução do original: “Innovation is the specific function of entrepreneurship, whether in an existing business, a public service institution, or a new venture started by a lone individual in the family kitchen. It is the means by which the entrepreneur either creates new wealth-producing resources or endows existing resources with enhanced potential for creating wealth”.

organização está fundamentada em seus processos internos, independentemente do seu tamanho, grande ou pequena, serão seus processos que definirão sua capacidade de se adaptar às mudanças e as novas demandas do mercado (“Organizações”, 2008).

Os processos internos definem um conjunto de atividades que os colaboradores precisarão seguir para atingir o objetivo das organizações. Cabe ressaltar que este conjunto de atividades não se refere a burocracia e sim a ações que otimizem recursos financeiros, humanos e estruturais em prol de uma organização eficiente. Os processos internos de uma organização são baseados na busca constante a evitar desperdícios e garantir uma maior produtividade da empresa (“Processos internos”, 2019). Assim, podemos dizer que são os processos internos que definirão o grau de complexidade ou flexibilidade da organização. Processos mais flexíveis tendem a responder mais rápido às necessidades de mudanças, bem como, refinam equipes mais eficientes e mais produtivas.

Compreender os processos internos organizacionais fala muito sobre a gestão do desempenho organizacional. A gestão do desempenho trata de acompanhar o que é feito através do modo em que se faz. Essa rotina de acompanhamento, avaliação e medição da gestão de uma organização vai dialogar fortemente com o modelo de negócio adotado por cada sistema organizacional.

Durante os últimos 60 anos, abordagens relativas à medição do desempenho organizacional tornaram-se significativamente mais orientadas para sistemas, devido à globalização, à crescente complexidade dos negócios e aos avanços tecnológicos, frente às estratégias organizacionais. Segundo esses autores, os requisitos das informações sobre desempenho organizacional vêm evoluindo continuamente, desde os estudos de tempo e movimento de Taylor, chegando ao estado da arte verificado com os critérios de excelência dos Prêmios da Qualidade (JENSEN; SAGE, 2002, apud Alves, 2015, p.20).

Dessa forma, compreendemos que organizações sistematicamente avaliadas sob a ótica dos processos, ou seja, com estruturas organizadas em compreender qual o método mais eficaz para se tornar um sistema de negócio eficiente, baseiam-se em constantes monitoramentos do desempenho da gestão, tornando esses processos mais ágeis, adaptáveis e flexíveis, uma vez que, a evolução dos métodos de gestão por qualidade e por excelência vem também evoluindo de modo a perseguir os modelos de gestão de organizações de alto desempenho. Segundo Kaplan e Norton (2006, p.89), “Esses métodos de gestão dos processos têm ajudado muitas organizações a conseguir grandes avanços na qualidade, no custo e nos prazos de seus processos produtivos e de prestação de serviços”.

Para Kaplan e Norton (1997, p.21) “Medir é importante. O que não é medido não é gerenciado”, dessa forma, organizações que buscam a excelência na sua gestão precisam estar

atentas a performance na execução dos seus processos. Cada processo que compõem a organização impacta num conjunto de indicadores que irão determinar o modelo de análise da gestão dessa organização. Assim, essa busca constante por tornar o modelo de negócio mais eficiente tem método, metodologias e modelos que irão propiciar caminhos, formas a serem perseguidos em busca de uma plena e eficiente gestão.

A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade. A gestão da qualidade total, como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação. (LONGO, 1996, p.8)

Dessa forma, as organizações reflexionam sobre o percurso, a jornada, inicia-se um olhar a respeito dos métodos em que está baseada a operação. Ou, seja, a entrega com qualidade do produto ou serviços finais, dependerão da otimização, inspeção e melhorias dos recursos empregados no desenvolvimento desses negócios. O controle da qualidade foi uma grande revolução gerencial, pois, colocou as diversas áreas das organizações comprometidas com a entrega final.

Segundo Longo (1996), na década de 20, o estatístico Walter Andrew Shewart norte-americano, pioneiro por controles estatísticos da qualidade, já se ocupava em compreender as diversas variações no desenvolvimento dos produtos e serviços. Com intuito de tornar os processos mais eficientes, mensuráveis e buscando melhorias contínuas, surge o PDCA - “P” Planejar (plan), “D” (do) executar, “C” (check) verificar, “A” (act) agir. Segundo “O ciclo PDCA” (2020), o PDCA teve origem através do Ciclo de Deming, criado por William Edwards Deming, engenheiro estatístico e consultor americano, que também fundamentou os padrões da qualidade total e ISO 9001. O PDCA é uma metodologia que deve ser utilizada com ciclos contínuos com o objetivo de entender as fases e estágios de desenvolvimento, conforme ilustrado na Figura 1. Dessa forma, a continuidade mensurada evitará desperdícios nos processos e aprimoramento dos recursos, humanos, financeiros e estruturais. É uma das ferramentas da gestão da qualidade mais eficazes desde então.

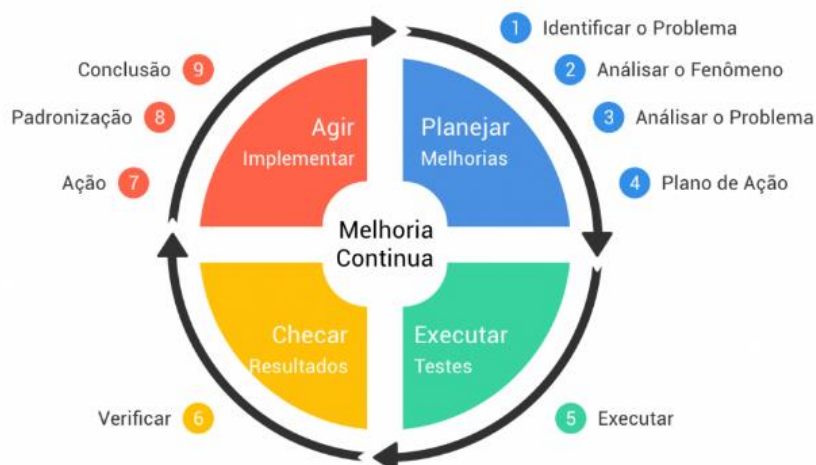


Figura 1 - Ciclo PDCA
Fonte: “O ciclo PDCA” (2020)

Entre os casos de sucesso na aplicação do modelo desenvolvido por Deming, está o Japão, onde a metodologia foi amplamente difundida após a 2ª Guerra, contribuindo para o êxito do salto tecnológico, com desdobramentos econômicos e sociais, observados no referido país a partir do mencionado período.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Japão se apresenta ao mundo literalmente destruído e precisando iniciar seu processo de reconstrução. W.E. Deming foi convidado pela Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) para proferir palestras e treinar empresários e industriais sobre controle estatístico de processo e sobre gestão da qualidade. O Japão inicia, então, sua revolução gerencial silenciosa, que se contrapõe, em estilo, mas ocorre paralelamente, à revolução tecnológica “barulhenta” do Ocidente e chega a se confundir com uma revolução cultural. Essa mudança silenciosa de postura gerencial proporcionou ao Japão o sucesso de que desfruta até hoje como potência mundial. O período pós-guerra trouxe ainda dimensões novas ao planejamento das empresas. Em virtude da incompatibilidade entre seus produtos e as necessidades do mercado, passaram a adotar um planejamento estratégico, porque caracterizava uma preocupação com o ambiente externo às empresas. (LONGO, 1996, p.9)

O Japão, portanto, entendeu rapidamente a necessidade de considerar contextos ligados ao que acontece no mundo, e, o desdobramento do controle da qualidade resultou a potência mundial sistemas, métodos e processos altamente impactantes e eficientes utilizados do oriente ao ocidente. A questão de métodos de gestão reflete diretamente na cultura da organização, pois, vai impactar funcionários, clientes e todas as partes interessadas. Compreender que cada parte do sistema organizacional afeta a entrega final do negócio colocou a estratégia sob a responsabilidade de todos. Entretanto, somente com a capacidade de mensuração, acompanhamento e readaptação é possível gerir organismos sistêmicos e eficientes. O Japão consegue ao longo dos anos legitimar seus métodos de trabalhos e segue firme no mercado

mundial como grande referência nesses processos, aplicando, perfeitamente o que Shewart e Deming validam com o PDCA.

Na década de 20, a gestão da qualidade tinha como foco as dimensões estatísticas, onde os controles estatísticos e técnicas de amostragens começavam a indicar possíveis caminhos para métodos organizacionais mais eficientes. Já nas décadas seguintes, essa ideia, que surgiu nos Estados Unidos e seguiu para o Japão, foi repensada devido ao aumento da produção e da competitividade, e conseqüentemente uma maior compreensão das necessidades dos mercados (LONGO 1996). De fato, gerou-se a necessidade de análises estatísticas contínuas e adoção de novos procedimentos de acordo com essas análises, indicando uma nova forma de planejar. A questão da competitividade inicia uma busca pela gestão da qualidade, com foco na eficiência, agilidade e na produtividade das empresas. Para Longo (1996), as seguintes situações podem evidenciar uma má gestão das organizações: deficiências na capacitação dos recursos humanos; modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação; tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados; e posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua.

Importante destacar que a questão de modelos de gestão aparece constantemente como estratégia de negócios, desde os métodos americanos até os modelos adaptados pelos japoneses. Logo, organizações competitivas estão atentas em processos que possam ser planejados, executados, verificados e padronizados. Entretanto, esses padrões deverão obedecer a processos flexíveis para que as tomadas de decisão estejam de acordo com as necessidades do mercado e com foco na eficiência e eficácia de todos os recursos. Esses métodos estão associados a modelos e metodologias que possam ser mensuradas e acompanhados de forma cíclica e contínua. Somente assim esses sistemas organizacionais poderão identificar os estágios dos processos dos negócios e, principalmente, a jornada de amadurecimento da sua gestão.

No Brasil, os primeiros movimentos pela Qualidade e Produtividade surgiram na indústria, no final da década de 1950. A política de substituição das importações forçou as empresas, em especial as estatais, a abordarem a questão da qualidade com seus fornecedores. Buscava-se garantir, fundamentalmente, a continuidade operacional e a segurança dos equipamentos, dos funcionários e da sociedade. (FERNANDES, 2011, p.67).

Esse processo da qualidade na indústria brasileira evoluiu com foco na proteção dos produtos nacionais. O Brasil, ainda com baixa competência para a inovação, adotou, portanto, medidas de regulação, proteção e promoção do seu produto. Com o advento da globalização já na década de 70, o mundo passou a ser mais competitivo e sem fronteiras, com a revolução tecnológica e a gestão da qualidade total, onde países com capacidade tecnológica acelerada e

com estruturas de pesquisas voltadas à inovação, certamente, teriam sistema mais efetivos para concorrer com seus produtos e serviços em níveis mundiais. Dessa forma, Fernandes (2011, p. 69) afirma que “a estratégia de desenvolvimento adotada em busca da capacitação tecnológica e da gestão empresarial inovadora baseou-se na aplicação de práticas voltadas para a qualidade e a produtividade”.

A partir da década de 90 iniciam-se no Brasil programas, planos, procedimentos, processos, metodologias e métodos que refletissem novas competências em prol de uma visão mais competitiva com foco em todas as partes interessadas da organização. O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, criado pelo Governo Federal (FERNANDES, 2011), contribuiu para que as empresas brasileiras pensassem seus produtos de forma mais competitiva. A partir de então, diversos programas com foco na qualidade, tecnologia, inovação, produtividade, certificações, capacitações, gestão das organizações e diversas necessidades oriundas das demandas do mercado, foram implementados e estimulados de forma a preparar essas organizações para um mundo novo, competitivo e globalizado (FERNANDES, 2011). A figura 2 apresenta a sequência histórica dos diversos programas de incentivo à melhoria da gestão nas empresas brasileiras, chamado de Movimento pela Qualidade no Brasil.

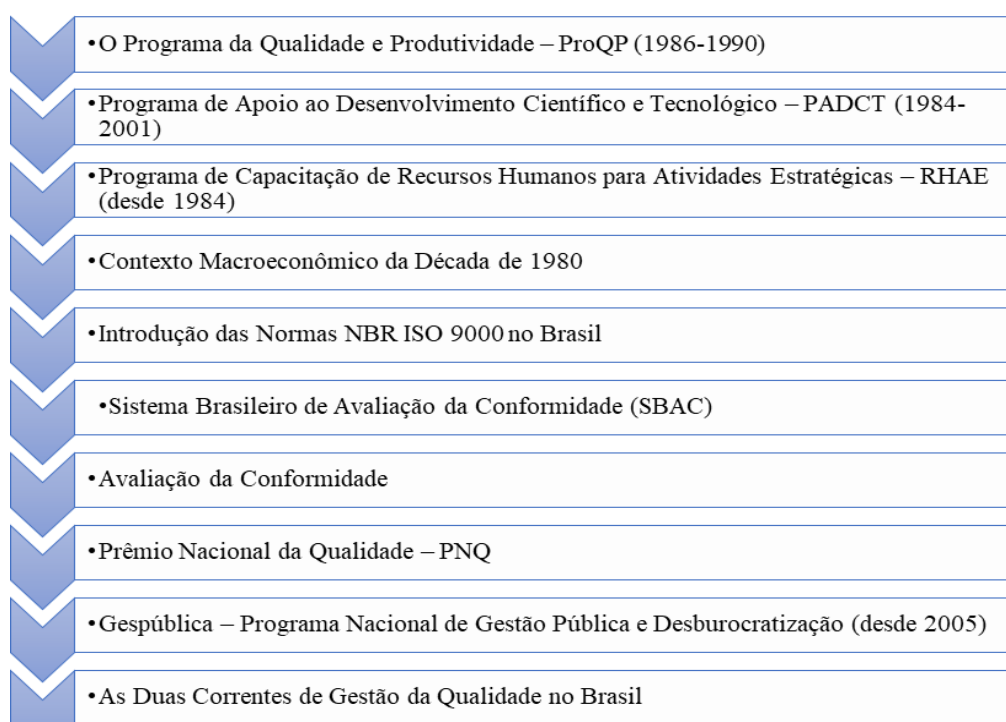


Figura 2 - Movimento pela Qualidade no Brasil
Fonte: Elaboração própria, a partir de Fernandes (2011).

O Movimento pela Qualidade no Brasil iniciou uma jornada importantíssima na busca pelo desempenho eficiente através das pessoas, processos, produtos e, inclusive, o ambiente de

trabalho. A exemplo do Japão, no pós-guerra, foi necessária entender a necessidade do mercado e trabalhar fortemente a imagem das empresas. “Existe uma certificação internacional que serve para indicar ao mercado que uma empresa atua dentro dos parâmetros tidos como ideais para oferecer a qualidade em seus serviços. Trata-se da *International Organization for Standardization*, (em português “Organização Internacional de Normalização”) ISO” (PROCENGE, 2019). Certamente, o mercado, determina, nesse momento, as condições, critérios e exigências para que uma empresa seja certificada e participe das oportunidades de mercado existentes em seus segmentos. Assim, a questão da qualidade está para além da necessidade de ser uma organização bem planejada, ou seja, as organizações precisam garantir qualidade para se tornar competitiva, de acordo com os padrões de excelência e produtividade definidos por mecanismos internacionais e nacionais. Países mais desenvolvidos como o Japão e Estados Unidos foram pioneiros na adoção destes mecanismos, que só nos anos 90, no Brasil, passou a ser incrementado com o Movimento Brasil da Qualidade (colocar aqui uma referência científica sobre esse movimento).

O entendimento de padronização está associado a processos baseados em modelos eficientes, que levam em consideração o ambiente interno e externo de uma organização. Dentre os movimentos aceleradores desses processos, no Brasil, existem os programas de certificação, de qualidade e produtividade, de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico e programas de capacitações para empresas estatais e privadas com o tema da qualidade. Além destes, surgem às normas da NBR ISO 9000 para adoção de requisitos e normas de diversas naturezas, para atender questões contratuais, avaliações de conformidade, e o Prêmio Nacional da Qualidade, entre outros mecanismos e incentivos para que as empresas brasileiras pudessem entrar em mercados globalizados (FERNANDES, 2011).

Em 6 de maio de 1991, com o objetivo de incentivar os melhores modelos de gestão da qualidade, o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade do PBQP criou o Prêmio Nacional da Qualidade, estruturado como um prêmio anual de reconhecimento de empresas estabelecidas no Brasil que se distinguem em relação à qualidade e à gestão. (FERNANDES, 2011, p. 82)

O Prêmio Nacional da Qualidade, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), difunde os fundamentos de excelência na gestão buscando o alcance da excelência no desempenho das organizações para a promoção da competitividade da empresa no Brasil. A natureza do modelo da FNQ está inspirada no que as organizações aplicam para gerenciar e melhorar o desempenho das administrações no mundo, como o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige, nos Estados unidos, e o prêmio da European Foundation for Quality Management (EFQM), no caso europeu.

O Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige surgiu em 1980 com o objetivo de premiar as organizações com maior nível de excelência em desempenho dos Estados Unidos, com base na avaliação de cinco áreas: resultado produto e processos, clientes, força de trabalho, liderança e governança, financeiro e mercado (NIST, 2010). “A maioria das empresas usa os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige como um modelo de qualidade para melhorar sua qualidade a ponto de serem tão competitivas quanto as possibilidades do mercado sem necessariamente competir pelo prêmio⁵” (TUMAMALA, TANG, 1996, p.21).

No caso europeu, conforme afirma Fonseca, Amaral e Oliveira (2021, p. 1), “Desde a sua introdução, em 1991, o modelo, European Foundation for Quality Management (EFQM), é reconhecido como uma estrutura global que ajuda as organizações a gerenciar mudanças e melhorar o desempenho organizacional⁶”.

2.3. Programa SEBRAE Excelência na Gestão

Para o SEBRAE, pensar a gestão da instituição é colocar em prática aquilo que dissemina em prol dos pequenos negócios brasileiros, é colocar em prática a sua missão que é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequenas empresas (“SEBRAE - Especialista em Pequenos Negócios”, s.d.). O SEBRAE ao longo dos seus quase 50 anos de história sempre teve foco em apoiar os pequenos negócios brasileiros. Em todo esse tempo, a marca SEBRAE é constantemente associada à temas ligados ao empreendedorismo, inovação, competitividade e desenvolvimento. Partindo do pressuposto que o empreendedorismo exige constância, estudo, foco, método, o SEBRAE resolve aplicar os fundamentos da gestão por excelência, trazidos pela FNQ através do Programa SEBRAE Excelência na Gestão, o PSEG.

Organizações que implementam uma gestão focada na excelência, e buscam seu aperfeiçoamento contínuo, estão melhor preparadas para crescer e enfrentar os desafios do mercado global. Ser considerada uma empresa conceituada e admirada internacionalmente requer trabalho, determinação e o envolvimento de todos. É neste sentido que a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), por meio do Modelo da Excelência na Gestão (MEG), apoia as organizações no desenvolvimento e evolução de sua gestão, para que se tornem sustentáveis, competitivas e gerem valor para a sociedade (SEBRAE, 2013).

⁵ Tradução do original: Most companies use Malcolm Baldrige Award criteria as a quality blueprint to improve their quality to the point where they are as competitive as possible in the marketplace without competing for the award.

⁶ Tradução do original: “Since its introduction in 1991, the EFQM model is recognized as a global structure that helps organizations manage change and improve organizational performance”.

Dessa forma, o SEBRAE passou a aplicar os fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) como forma de orientar seus processos, pessoas e estrutura com práticas de gestão baseadas em resultados. O modelo sugere fundamentos que possam ser tangíveis, expressos e mensuráveis de forma que estabeleça critérios a serem percorridos com foco na excelência da gestão.

A FNQ é uma organização que oferta às organizações métodos para uma gestão mais eficiente com foco na competitividade do mercado, mirando a ampliação de conhecimento, ferramentas e processos. A FNQ, por meio de diagnósticos, cursos, certificações, mentorias e ferramentas, se posiciona no mercado da gestão e dissemina e avalia diversas empresas no Brasil (FNQ, 2020).

O tangram⁷ demonstrado na Figura 3 apresenta o MEG, trazendo seus fundamentos inspirados em formatos de quebra-cabeça, possibilitando que as empresas remontem de acordo com o seu próprio modelo de gestão (FNQ, 2020).

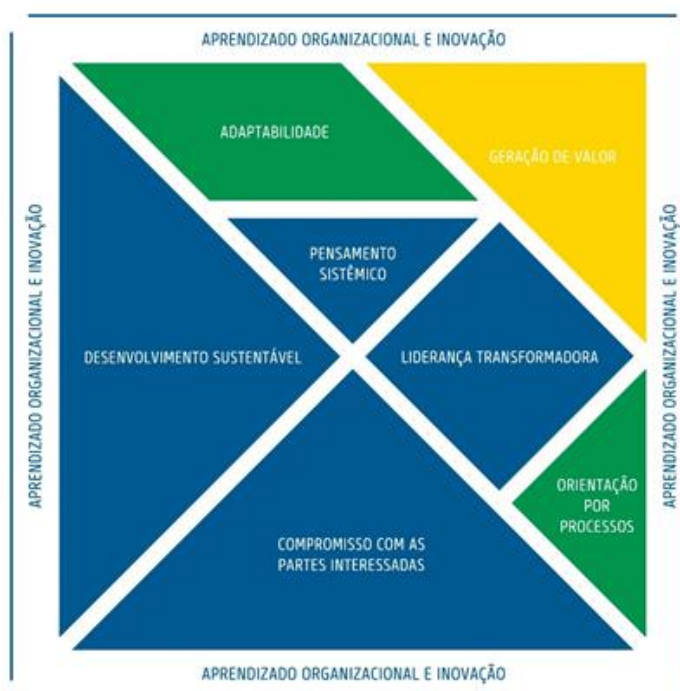


Figura 3 – Modelo Excelência na Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.
Fonte: FNQ (2020)

⁷ Tangram é um quebra-cabeças geométrico chinês formado por 7 peças, chamadas *tans*: são 2 triângulos grandes, 2 pequenos, 1 médio, 1 quadrado e 1 paralelogramo. Utilizando todas essas peças sem sobrepor-las, podemos formar várias figuras. Segundo a Enciclopédia do Tangram é possível montar mais de 5000 figuras.

Os modelos de negócios, em geral, reproduzem como a organização entrega valor aos seus clientes e partes interessadas. Dessa forma, o MEG, percorre um conjunto de boas práticas com foco na orientação para resultados. Para tanto, o MEG, estabelece um agrupamento de fundamentos para que as organizações possam construir sua jornada em busca da excelência à luz de processos tangíveis, intangíveis e mensuráveis.

Os Fundamentos da Gestão para Excelência são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações Classe Mundial (expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional) e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e consequentes resultados. Cabe ressaltar que os Fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas sim inter-relacionados, o que caracteriza o MEG como um modelo verdadeiramente holístico. No MEG, os Fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados. (FNQ, 2016)

O Quadro 1 apresenta a organização dos agrupamentos mencionados acima, com a descrição dos Fundamentos utilizados na avaliação do MEG.

Quadro 1 - Fundamentos da Gestão para Excelência

FUNDAMENTOS	Descrição
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, nos curto e longo prazo; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazo.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.

GERAÇÃO DE VALOR

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Fonte: Elaboração própria com dados de FNQ (2016)

O SEBRAE adotou, portanto, o MEG, como modelo estratégico para semear permanentemente a cultura da excelência, identificando os pontos fortes e investindo em oportunidades de melhoria (SEBRAE, 2013).

O Programa SEBRAE Excelência na Gestão (PSEG) foi estruturado em ciclos anuais contínuos de avaliação, com uma jornada baseada nas seguintes etapas: planejamento, autoavaliação assistida, plano de melhoria, aprendizado e compartilhamento de boas práticas.

No que se refere à etapa de “Planejamento”, o objetivo neste momento é a análise da realidade e dos resultados qualitativos e quantitativos dos ciclos anteriores. A etapa de planejamento é importante para identificação de potenciais melhorias na gestão.

A etapa da “Autoavaliação Assistida” (AAA), ilustrada na Figura 4, é um dos principais momentos para a execução do programa. Nesta etapa identifica-se o grau de maturidade da organização, onde serão mapeadas as práticas de gestão e os indicadores de resultado que permitirão identificar o nível de maturidade do Sistema perante os Critérios de Excelência do MEG (SEBRAE, 2013).

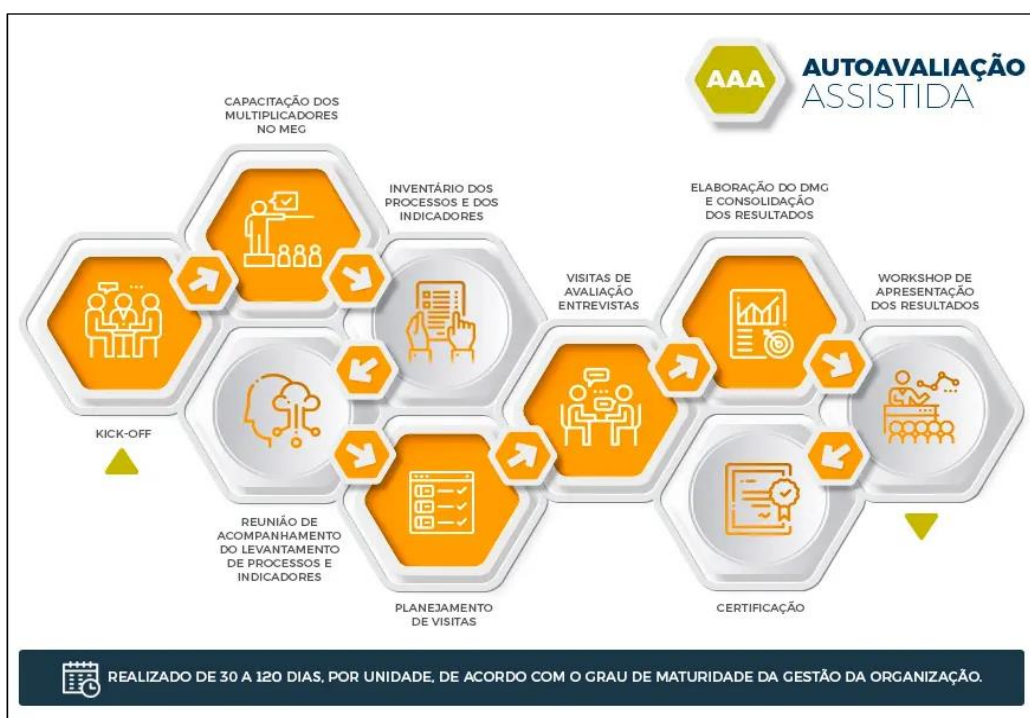


Figura 4 - AAA, autoavaliação assistida

Fonte: FNQ (2020)

Como se pode observar do trecho a seguir das diretrizes da FNQ acerca do MEG, a AAA é um dos pilares na avaliação da empresa dentro da perspectiva na qual o PSEG foi concebido.

A Autoavaliação Assistida da FNQ é um diagnóstico de gestão empresarial. Um processo robusto e modular para avaliar a empresa e promover a cultura da melhoria contínua e da inovação, entre outros conceitos fundamentais disseminados no Modelo de Excelência da Gestão®, a plataforma mais conhecida como MEG. Conduzida por especialistas da FNQ, a AAA é uma ferramenta estratégica para sua organização, em curto espaço de tempo, identificar, priorizar e definir ações para aprimorar seus processos, performance e para se manter relevante e competitiva no mercado (FNQ, s.d.).

Um importante destaque no PSEG é que a AAA acontece com o protagonismo dos colaboradores da organização com a orientação dos especialistas da FNQ. Isso reflete em algo fundamental que é a cultura da organização. A cultura da organização é instituída pelas pessoas que nela trabalham e, as grandes mudanças organizacionais, dependerão do engajamento dos colaboradores e do tanto que estes se identificam com a organização (“O que é a Cultura Organizacional?”, s. d.). Na etapa da AAA é possível perceber o grau de compreensão e percepção dos colaboradores nos processos em que estão inseridos, e, torna-se evidente se eles têm clareza da missão e valores da empresa, bem como, se eles compreendem sistemicamente sua importância no desempenho da organização. Na AAA os colaboradores apresentarão evidências fundamentais que dialogarão com os resultados e indicadores da empresa. Neste momento, é possível perceber o nível de alinhamento estratégico e tácito do modelo de negócio analisado.

Na etapa “Plano de Melhoria” os pontos fortes da organização e as oportunidades de melhorias são identificados. É também momento crucial para fazer o programa cumprir o seu ciclo, pois, nascerão planos de ação para que a organização possa implementar, acompanhar e revisar. A implementação desse plano de ação deverá conduzir a organização aos níveis de excelências que deseja, dependendo, sempre, da capacidade de engajamento em prol dos resultados esperados e pactuados.

Já na etapa “Aprendizado” os resultados e o nível de maturidade da gestão da organização são revelados de acordo com os Critérios de Excelência. É nesta etapa que de fato é dado um diagnóstico da organização em relação aos oito fundamentos do MEG (SEBRAE, 2013). Na última etapa, o PSEG compartilhará suas Boas Práticas de Gestão e a FNQ auxiliará nesse processo em cada novo ciclo.

Ciclo de Aprendizado considera que, quando um processo está necessitando de alterações nos seus padrões, identificadas principalmente no Ciclo de Controle, sua avaliação deve ser realizada de forma integrada com os demais processos da

organização, sendo que as decisões considerarão melhorias e inovações nos padrões. (FNQ, 2016)

O Modelo de Excelência na Gestão, MEG, contém o PDCL⁸ como método de análise e aprendizado. A Figura 5 apresenta o Diagrama do Ciclo de Gestão. Entender o aprendizado organizacional vai depender da competência em percorrer o Diagrama do Ciclo da Gestão elevando seus resultados a cada novo ciclo.



Figura 5 – Diagrama do Ciclo de Gestão
Fonte: FNQ (2016)

⁸ Adaptação realizada pela FNQ, desde 2003, do ciclo PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT / Plan-Do-Check-Adjust), que é um método interativo de gestão com quatro passos, utilizado para o controle e a melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o círculo/ciclo/roda de Deming ou ciclo de Shewhart.

3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2007), o estudo de caso é um método aplicado para análise quantitativa de objetos, que variam de pessoas às organizações, nas diversas áreas do conhecimento, dentre as quais as ciências sociais aplicadas. Respeitadas as condições que caracterizam o objeto analisado, seus resultados podem ser generalizados para outros espaços, como explicam Lakato & Marconi (2003):

Partindo do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes, o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos (p. 108).

Para compreender o impacto no uso de um modelo de gestão aplicado a uma organização como o SEBRAE se faz necessário entender o sentido de um estudo de caso. Para YIN (2001), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Desse modo, o estudo de caso da aplicação do MEG da FNQ no SEBRAE Alagoas traz elementos que instigam a investigação dos fatores organizacionais que podem contribuir para a estratégia de atuação da organização.

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento (Yin, 1983). Pode-se encontrar estudos de caso até mesmo na economia, em que a estrutura de uma determinada indústria, ou a economia de uma cidade ou região, pode ser investigada através do uso de um projeto de estudo de caso. Em todas essas situações, a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (YIN, 2001, p. 21)

Dessa maneira, a orientação de Yin (2001) estabelece conexão com a pesquisa desse trabalho que busca analisar os resultados da aplicação de um modelo de excelência dentro de um contexto social, econômico, geográfico e tecnológico onde o SEBRAE está inserido, corroborando com essa visão holística de estudo de caso que considera que a visão do todo não pode ser explicada de forma simples, e, sim, considerando o contexto em que a pesquisa está

inserida. Esse elemento holístico de um estudo de caso intensifica a relação entre o que o trabalho propõe estudar com a forma que pretende demonstrar.

Ainda segundo Yin (2001), o estudo de caso é um método importante de pesquisa. O autor utilizou seus próprios estudos para validação das definições de estudo de caso, tornando esta técnica uma estratégia de pesquisa para áreas de estudo como a deste trabalho. O referido autor classifica o estudo de caso em: exploratório, descritivo e explanatório. Ainda, o autor considera que questões como “por que” e “como” são explanatórias e certamente levarão aos pesquisadores ao estudo de caso.

As definições trazidas por Yin (2001) sobre estudo de caso corroboram com a abordagem que esse trabalho realiza, uma vez que, a investigação trata de analisar o resultado de um Programa de Excelência na Gestão dentro de um período de tempo, sob aspectos definidos num modelo referencial, e, ainda, tendo o próprio modelo requisitos que extrapolam as questões objetivas, tornando a análise de resultados ainda mais complexa. O estudo de caso do MEG no SEBRAE em Alagoas representa uma análise explanatória sobre questões organizacionais que poderão ser observadas ao longo do tempo.

Neste contexto, foi realizada uma análise qualitativa dos resultados obtidos pelo SEBRAE Alagoas entre os anos de 2017 e 2019 na aplicação do instrumento de AAA, que é uma parte do diagnóstico realizado pela FNQ para mensuração do nível de gestão da organização. Portanto, considerando que os dados utilizados em nossas amostras estão disponíveis nos relatórios elaborados pela FNQ, nossa análise foi realizada por meio de dados secundários, distribuídos entre os oito critérios utilizados na referida avaliação.

Nos casos em que julgamos pertinente, os resultados foram apresentados por meio de tabelas e/ou gráficos. Ao final da análise, apresentamos o *roadmap* construído a partir do contexto do SEBRAE Alagoas a fim de demonstrar as rotas e o posicionamento da organização à luz da excelência na gestão e inovação.

Para (RIBEIRO, 2019), a Motorola foi à pioneira na utilização do *roadmap*, chamado *roadmap* tecnológico, como ferramenta de inovação e prospecção de futuros. E, teve papel estratégico para a definição dos planos para o desenvolvimento das tecnologias da organização, considerando o estágio atual e o horizonte em que almejava chegar. Ainda, o *roadmap* é uma ferramenta de mapeamento do negócio, e, considera o estágio atual, fatores de mercado que influenciam o produto e/ou negócio e prospecta o estágio competitivo da empresa. Dessa forma, o *roadmap* poderá se apresentar de maneira temporal através de uma linha do tempo em que a organização e ou produto está sob análise. Das diversas definições de *roadmap*, é possível ver

a sua aplicação em processos e planejamento de empresas, pois, é uma ferramenta visual apresentada como mapa de rotas para auxiliar nas tomadas de decisão das organizações.

Dessa forma, o *roadmap* deste trabalho permitirá uma melhor percepção dos caminhos a serem percorridos em busca de uma gestão por excelência. Por fim, apesar de o *roadmap* ter sido construído a partir das experiências do SEBRAE Alagoas, este tem potencial para ser aplicado em outras entidades análogas.

4. ESTUDO DE CASO - SEBRAE ALAGOAS

Este capítulo será dedicado ao estudo de caso no SEBRAE Alagoas, onde será possível observar características inerentes a esta organização na construção do *roadmap* e na elaboração do processo de gestão.

As análises são apresentadas através do nível de maturidade de gestão do SEBRAE em Alagoas nos fundamentos do MEG retirados das Autoavaliações Assistidas cujas dimensões são: Processos e Geração de Valor. Em 2017, a FNQ aplicou o MEG em sua 20ª edição, considerando as dimensões Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais. Os fundamentos analisados foram: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento. Pessoas e Processos foram relacionados à dimensão Processos Gerenciais, onde foram analisados os seguintes fatores para a pontuação: Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração. Na dimensão Resultados Organizacionais é avaliada a Relevância, Melhoria, Competitividade e Compromisso. A partir de 2018, com o seu MEG revisitado e atualizado para a 21ª edição, a FNQ se inspirou no ciclo PDCL⁹ para compor a base conceitual desse modelo, considerando, portanto, planejamento, realização, verificação e aprendizagem partes fundamentais no ciclo de gestão das organizações. Dessa maneira, os fundamentos também foram lapidados e a Dimensão Processos passou a ser representada pelos fundamentos: Adaptabilidade, Aprendizado Organizacional e Inovação, Comprometimento com as partes interessadas, Desenvolvimento Sustentável, Liderança Transformadora, Orientação por processos e Pensamento Sistêmico, e a Dimensão Resultado a um único fundamento: Geração de Valor, que reflete a relevância, melhorias, competitividade e compromisso com o desempenho da organização.

É possível compreender ao longo dos últimos três anos da AAA (2017, 2018 e 2019) as tendências da organização, se avançam ou retroagem em aspectos relacionados à gestão. Ainda é possível identificar os pontos fortes apontados e as oportunidades de melhorias que serão direcionadores rumo a excelência na gestão. Ao participar desse autodiagnóstico, o SEBRAE em Alagoas, ratifica seu compromisso em ser relevante para a micro e pequena empresas e para todas as partes interessadas da organização, uma vez que, os critérios analisados passam por eixos potencializadores de uma gestão eficiente.

⁹ **PDCA** (do inglês: **PLAN - DO - CHECK - ACT** ou *Adjust*) é um método interativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o **círculo/ciclo/roda de Deming, ciclo de Shewhart, círculo/ciclo de controle**, ou **PDSA** (*plan-do-study-act*). Fonte: Wikipédia.

Para uma melhor compreensão, a Tabela 1 demonstra o percurso que uma organização poderá trilhar para atingir sua maturidade e excelência.

Tabela 1 - Escala de maturidade na gestão

Estágio de maturidade	Pontuação	Escala de pontuação
Inicial	1	0-150
Inicial	2	151-250
Desenvolvimento	3	251-350
Desenvolvimento	4	351-450
Desenvolvimento	5	451-550
Consolidado	6	551-650
Consolidado	7	651-750
Consolidado	8	751-850
Excelente	9	851-1000

Fonte: Elaborado pela autora com informações do relatório de AAA – PSEG (FNQ, 2019).

Em 2017, como podemos observar na Tabela 2 e na Figura 6, nos oito critérios analisados “A pontuação atribuída ao SEBRAE/AL expressa a intensidade da incorporação quanto aos fundamentos da excelência no sistema de gestão da organização e a aderência dos processos gerenciais e de seus respectivos resultados a cada um dos itens dos Critérios de Excelência” (FNQ, 2017). Sete critérios referem-se aos associados aos processos gerenciais da organização (critérios 1 ao 7) e um critério associado aos resultados de desempenho alcançados (critério 8). Os aproveitamentos obtidos em cada um dos critérios utilizados na avaliação dos processos gerenciais da organização são apresentados na Figura 6.

Tabela 2: Pontuação final, PSEG 2017.

PONTUAÇÕES FINAIS 2017	
FUNDAMENTOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS	329,25
FUNDAMENTO RELACIONADO À GERAÇÃO DE VALOR	200,5
PONTUAÇÃO FINAL	529,75

Fonte: Elaborada pela autora com informações do relatório de AAA – Programa SEBRAE de Excelência em Gestão (FNQ, 2017).

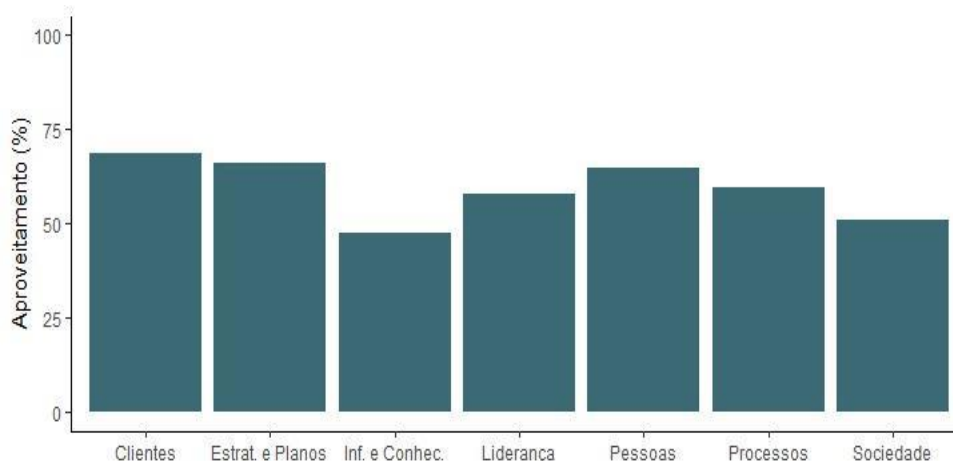


Figura 6 - Aproveitamento do SEBRAE/AL no PSEG, na dimensão Fundamentos Processos, 2017.
Fonte: Elaborada pela autora. FNQ (2017).

Da análise dos resultados, verifica-se que a pontuação total em 2017 com aproximadamente 53% do total de pontos, coloca a instituição dentro da escala “Desenvolvimento” apontando diversas oportunidades de melhoria. “Uma organização é considerada excelente quando atende de forma equilibrada a todos os Fundamentos, o que denota um grau de maturidade elevado em seu sistema de gestão” (FNQ, 2016). Ainda sobre o resultado alcançado em 2017, segundo o relatório da AAA foi identificado 88 pontos fortes, ligados aos processos e aos resultados alcançados na organização, e 101 oportunidades para melhoria associadas à gestão e aos resultados. Certamente, as oportunidades para melhoria farão parte de uma rede de conectores para que a organização trilhe o caminho da excelência. Já os pontos fortes serão ativos impulsionadores.

Ainda, de acordo com o apontado no relatório da AAA de 2017, as 205 indicações em pontos fortes e oportunidades de melhorias, associadas a uma análise integrada dessas indicações consolidam as grades de gestão denominadas de eixos potencializadores e eixos fragilizadores (FNQ, 2017).

Estes eixos, com suas respectivas atividades, bem como as boas práticas identificadas pelos avaliadores, são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Eixos Direcionadores, PSEG 2017

EIXOS	Atividades
EIXOS POTENCIALIZADORES	Exercício da liderança Utilização do MEG como instrumento de melhoria da gestão Planejamento Estratégico Relacionamento com clientes Gestão ambiental (Comitê de Sustentabilidade) Planejamento Estratégico de TI - PETI Utilização do SGP 7.0 Gestão de Projetos – GEOR Programa de Desenvolvimento e Avaliação dos Fornecedores – PDF Controle do Orçamento
EIXOS FRAGILIZADORES	Identificação dos elementos culturais Análise do desempenho operacional (indicadores de processos) Utilização dos requisitos das partes interessadas Gestão de ativos intangíveis Tratamento de riscos Gestão dos conhecimentos importantes Atuação social Abrangência do mapeamento de processos Avaliação de desempenho de credenciados Benchmarking de produtos e processos
BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS	Certificação digital Café com a Direx Processo de Relacionamento com os Clientes Priorização de aspectos da SWOT Comitê de Sustentabilidade

Fonte: Elaborada pela autora com informações do relatório de AAA – PSEG FNQ (2017).

Em 2018, a 21ª edição do Meg da FNQ traz uma abordagem mais atualizada e inovadora. Para a FNQ, o MEG 21, busca a integração com as mais atualizadas questões relacionadas à gestão e considera que a gestão por excelência como a única forma para que as organizações possam prosperar continuamente. Dessa forma, com esse olhar para a necessidade de se posicionar cada vez mais na corrida para a excelência, o SEBRAE Alagoas continuou sua jornada rumo à excelência na gestão. Em 2018, já com a aplicação do MEG 21, o Sebrae Alagoas sofreu uma regressão na sua escala de desenvolvimento, uma vez que a organização passou a pontuar 477,62, representando agora 47,8% da pontuação total na corrida pela excelência. Nesse ano, o SEBRAE Alagoas se posicionou próximo à média dos resultados dos Estados que participaram desse ciclo de avaliação, conforme Figura 7, confirmando ainda, está na metade do caminho rumo a excelência na gestão. Neste ano, a autoavaliação apresentou 102 pontos fortes e novas 117 oportunidades para melhoria. Esses são eixos que determinam as fragilidades e as potencialidades da instituição e devem ser considerados para tratamentos para evoluções nos ciclos seguintes.

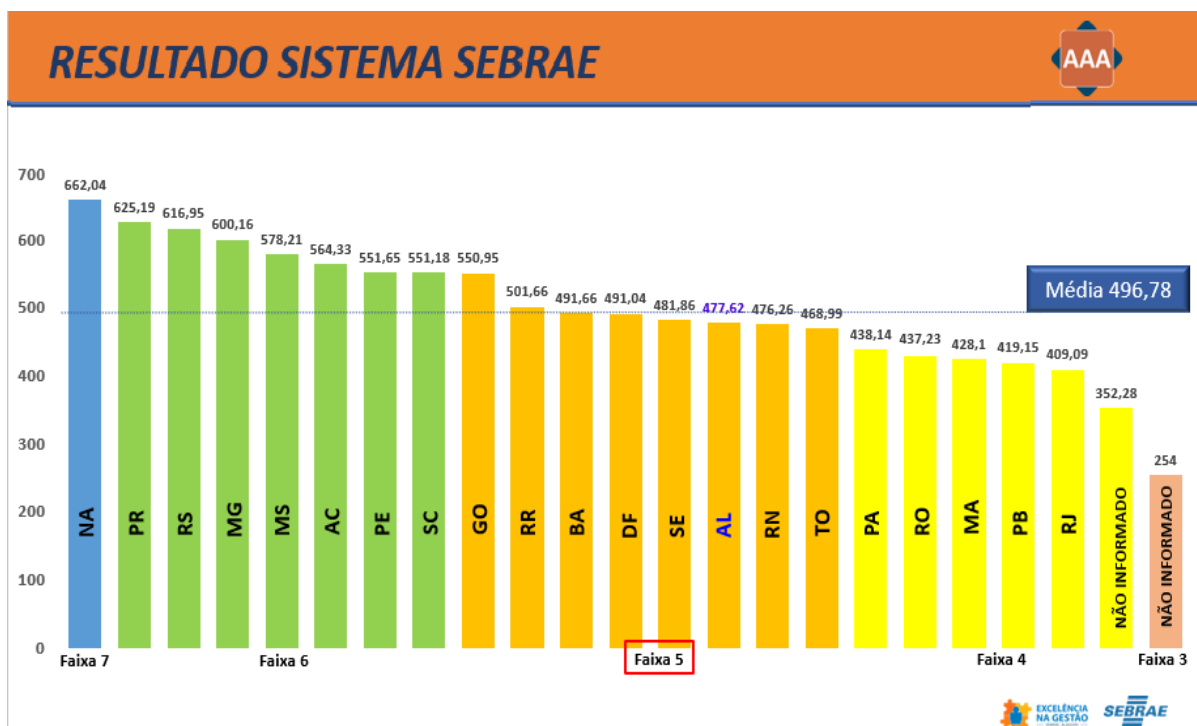


Figura 7 - Resultado Sistema SEBRAE 2018

Fonte: Relatório de AAA – PSEG (FNQ, 2018).

No Quadro 3, é possível identificar nos eixos fragilizadores os processos de Gestão da Inovação, de Gestão da Mudança, e de Cultura Organizacional entre outros fatores que apresentaram vulnerabilidade da gestão no SEBRAE Alagoas. Esses eixos são importantes elementos do estudo de caso deste trabalho, pois, a proposição é compreender o modelo de negócio do SEBRAE através dos fundamentos da FNQ à luz da inovação. Nesse caso, para a FNQ, 2018, o SEBRAE Alagoas necessita de processos de inovação com continuidade que assegurem os controles, que possibilitem a verificação, eficiência e eficácia dos resultados.

Quadro 3 – Eixos Direcionadores PSEG 2018

EIXOS	Atividades
EIXOS POTENCIALIZADORES	Exercício da Liderança; Utilização do MEG como instrumento de melhoria da gestão; Planejamento Estratégico; Relacionamento com Clientes; Gestão Ambiental (Comitê de Sustentabilidade); Planejamento Estratégico de TI- PETI; SEG – Sistema de Excelência da Gestão – monitoramento de indicadores e planos de ação; Metodologias ágeis para Desenvolvimento de Sistemas – fábrica de software; Controle do Orçamento.
EIXOS FRAGILIZADORES	Cultura Organizacional; Análise do Desempenho Operacional; Competências Essenciais; Sucessão; Gestão da Inovação; Gestão da Mudança; Utilização e Disseminação dos Requisitos das Partes Interessadas; Gestão de Ativos Intangíveis; Tratamento de Riscos; Gestão dos Conhecimentos Importantes; Desenvolvimento Sustentável Social.
BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS	Projeto Vira Vida, em parceria com o SESI, promove formação de empreendedorismo para jovens em situação de vulnerabilidade ou risco social; Capacitações formais, desde 2013, para pessoas com limitações físicas, cegos, surdos e síndrome de Down. Projetos de referência nacional. Surdos empreendedorismo, Down – atendimento; SEG – Sistema de Excelência em Gestão – é o sistema utilizado para gerenciamento dos processos e seus planos de ação de forma integrada; Sistema de proposta comercial/ Plataforma SOL.

Fonte: Elaborada pela autora com informações do relatório de autoavaliação assistida – Programa Sebrae de Excelência em Gestão - Sebrae/AL (FNQ, 2018)

A Figura 8 refere-se aos resultados comparativos das autoavaliações assistidas entre 2018 e 2019, considerando nesse momento a continuidade da aplicação do MEG em sua 21ª edição. Em 2018, visitando a vulnerabilidade em fundamentos estruturantes para a excelência na gestão e uma recuperação já em 2019, como observado no fundamento “aprendizagem organizacional e inovação”. Para a FNQ (2016) o fundamento “aprendizado organizacional e inovação” reflete na “busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas” (FNQ, 2016 p.14). Assim, embora a organização impulse através de programas, ações, projetos e serviços o acesso à inovação para as micro e pequenas empresas,

ainda, aparecem gargalos que podem desacelerar a jornada para um modelo de negócio mais inovador, atingindo em 2018, um percentual de 18,60% do fundamento aprendido organizacional e inovação.

Em 2019, ainda observando a Figura 8, percebemos avanços significativos nas pontuações dos fundamentos analisados. Em relação ao ano anterior o fundamento “aprendizado organizacional e inovação” cresceu aproximadamente 50%, demonstrando que os atributos para uma organização inovadora perpassam automaticamente com uma aprendizagem mais veloz e com capacidade de se adaptar às necessidades do mercado. Ainda assim, as oportunidades de melhoria são pontes para um futuro mais próximo da excelência, uma vez que o percurso exige mudanças para atingir o nível de maturidade numa pontuação acima de 850 pontos. No ano de 2019, o SEBRAE Alagoas entra para a escala “consolidado” atingindo 582,83 da pontuação geral da AAA do MEG 21.

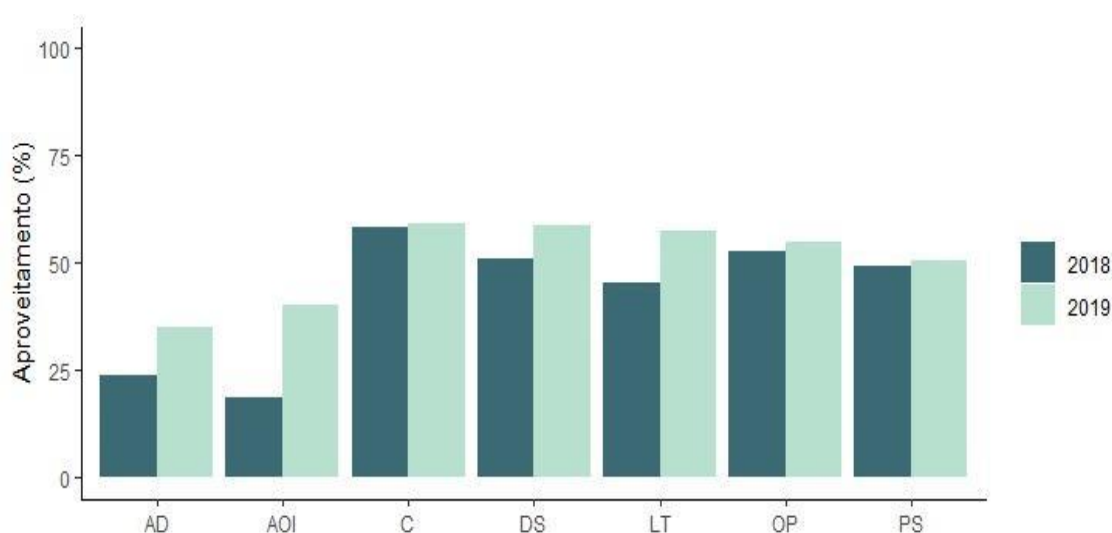


Figura 8 - Sete fundamentos relacionados aos processos, comparativos 2018 e 2019.

AD: Adaptabilidade, AOI: Aprendizado Organizacional e Inovação, C: Comprometimento com as partes interessadas, DS: Desenvolvimento Sustentável, LT: Liderança Transformadora, OP: Orientação por processos, PS: Pensamento sistêmico.

Fonte: Elaborada pela autora com informações dos relatórios de autoavaliação assistida – Programa SEBRAE de Excelência em Gestão (FNQ, 2018; FNQ. 2019).

É importante destacar o fundamento “aprendizado organizacional e inovação”, pois está relacionado à busca da competitividade da organização. Uma organização inovadora deverá fortalecer a força de trabalho, promovendo um ambiente propício para a inovação. Equipes que busquem elevar a organização aos patamares mais competitivos através da inovação impactam

as partes interessadas, transformando a vida dos pequenos negócios, fortalecendo assim, a missão da organização.

Vale evidenciar, que, entre 2018 e 2019, o SEBRAE Alagoas evoluiu em todos os fundamentos da AAA. Essa velocidade de recuperação tem sua relevância, pois, para a FNQ (2016, p.14), “Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto” são fatores convergentes para que uma organização se torne mais eficiente e efetiva.

Tabela 3: Sete fundamentos relacionados aos processos, comparativos 2018 e 2019.

PONTUAÇÕES FINAIS	2019	2018
FUNDAMENTOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS	294,8	250,74
FUNDAMENTO RELACIONADO À GERAÇÃO DE VALOR	288,75	226,88
PONTUAÇÃO GERAL	582,83	477,62

Fonte: Elaborada pela autora com informações dos relatórios de autoavaliação assistida – Programa SEBRAE de Excelência em Gestão (FNQ, 2018; FNQ, 2019).

Com o acesso para a escala “Consolidado”, conforme os resultados apresentados na Tabela 3, o SEBRAE em Alagoas em 2019 ingressa aos estágios onde seus processos estão integrados, abrangentes, sistêmicos, planejados e com foco nos resultados da organização. Segundo White Rabbit (2020, pg.23), “Qualidade e excelência não são apenas sobre processos. Este modelo leva em consideração os valores, as estratégias, os *stakeholders* e todo o sistema”. Logo, modelos de negócios com excelência são modelos de negócios que atendem as necessidades de todas as partes interessadas, com agilidade no aprendizado e com resultados eficazes e eficientes. O SEBRAE Alagoas, ao longo de sua jornada rumo à excelência tem protagonizado a persistência na aplicação do MEG, e, as melhorias e evoluções apresentadas refletem a evolução nos fundamentos aceleradores para uma organização mais inovadora, mais efetiva e mais eficaz.

Para a FNQ, todos os estágios do caminho rumo à excelência na gestão explanam procedimentos onde as organizações devem percorrer e apresentar evidências que demonstrem o posicionamento de maturidade. O SEBRAE em Alagoas em 2019 se estabelece no estágio de maturidade “consolidado” que, para FNQ 2019, evidencia as seguintes evoluções:

- A concepção da maioria dos processos está integrada, com proatividade e padronização.
- A execução dos processos é abrangente para a maioria deles, continuada e com agilidade.

- A maioria dos processos é controlada sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficiência.
- O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para a maioria dos processos em todos os Fundamentos, com algumas inovações.
- Quase todos os indicadores de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas estão presentes.
- A melhoria dos resultados é demonstrada nos resultados, incluindo quase todos os estratégicos.
- A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo os estratégicos.

Por fim, o estágio “consolidado” em que o SEBRAE Alagoas se posiciona em 2019, fortalecido em processos e planejamento bem executados, direciona a organização a tomada de decisões cada vez mais efetivas, relacionadas a capacidade de inovar, adaptar e de ser ágil. Para FNQ, 2016, para uma organização ser um referencial de excelência é preciso estar entre as melhores do mundo em sua classe e segmento de mercado. Ainda, considera que inovação é uma equação de ideia + ação + resultados. Dessa forma, o SEBRAE em Alagoas, através das AAA, com seus processos mapeados, identificados gargalos e as medidas aceleradoras da organização, dispõe de elementos que devem nortear as decisões estratégicas para o alcance da excelência organizacional.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

5.1. Cadeia de Valor

A partir das análises no estudo de caso, é possível demonstrar o mapa organizacional elucidando o grau de complexidade dessa organização quinquagenária, que, tanto contribui para o desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil, impactando diretamente a vida das pessoas. Para isso, é necessário compreender a Cadeia de Valor do SEBRAE Alagoas e os eixos prioritários que movem a organização e direcionam seus processos, projetos e ações.

A Figura 9 ilustra a Cadeia de Valor do SEBRAE Alagoas, na qual estão inseridos seus processos de negócio de apoio a gestão da organização. A Cadeia de Valor demonstra como cada processo nela identificado pode gerar valor as partes interessadas. Nesse formato, as partes interessadas norteiam os processos e a estratégia da organização. Além disso, aprendizado organizacional e inovação fazem parte do eixo da gestão, devendo impactar transversalmente em toda organização. Nesse sentido, uma organização que possui a inovação como eixo de sua gestão organizacional deverá refletir em todos os seus processos também a inovação.

Por fim, a Cadeia de Valor do SEBRAE Alagoas representa em três processos os eixos prioritários para o desenvolvimento de suas ações, projetos e atividades. A figura ilustra o Processo de Negócio com Marketing, Dinamização e Aumento da Competitividade e Relacionamento com o Cliente. Este processo direciona a atuação fim do SEBRAE em Alagoas com foco na maximização do atendimento aos pequenos negócios, estratégia de relacionamento e, por fim, trabalhar o eixo da competitividade, que, visa o desenvolvimento dos negócios estratégicos da economia alagoana, bem como, fomenta a inovação como agenda permanente em prol do desenvolvimento do ambiente alagoano. O Processo de Apoio com Tecnologia da Informação e Gestão por Processos, Administração e Suprimentos, Pessoas e Talentos e Sustentabilidade que dão suporte aos Processos de Negócios para que a Organização cumpra com sua estratégia de atuação. Ainda, O Processo de Gestão com Aprendizado Organizacional e Inovação, Governança Corporativa, Gestão da Estratégia e Comunicação Institucional, que direcionam e transversalizam a estratégia do SEBRAE e devem garantir que os Processos de Negócio e de Apoio desempenhem suas ações de acordo com o estabelecido em seu Plano Anual.



Figura 9: Cadeia de Valor SEBRAE Alagoas
 Fonte: SEBRAE Alagoas 2021, adaptado pela autora.

5.2. Modelo de Processos da Gestão da Inovação

O presente trabalho propõe um processo de inovação baseado em métodos ágeis, com a colaboração do cliente e, principalmente, com práticas e processos atualizados. A ideia de um modelo de inovação baseado em testes e entregas mais rápidas permite ciclos de conhecimentos mais curtos, e, portanto, o aprendizado é mais ágil. Dessa forma é possível incluir em todos os processos do MEG, da FNQ, o processo da gestão da inovação como eixo transversal, considerando, portanto, a inovação em todos os fundamentos e não somente isoladamente.

Deste modo, a Figura 10 ilustra como o MEG pode ser transformado em um Modelo de Processos da Gestão da Inovação.

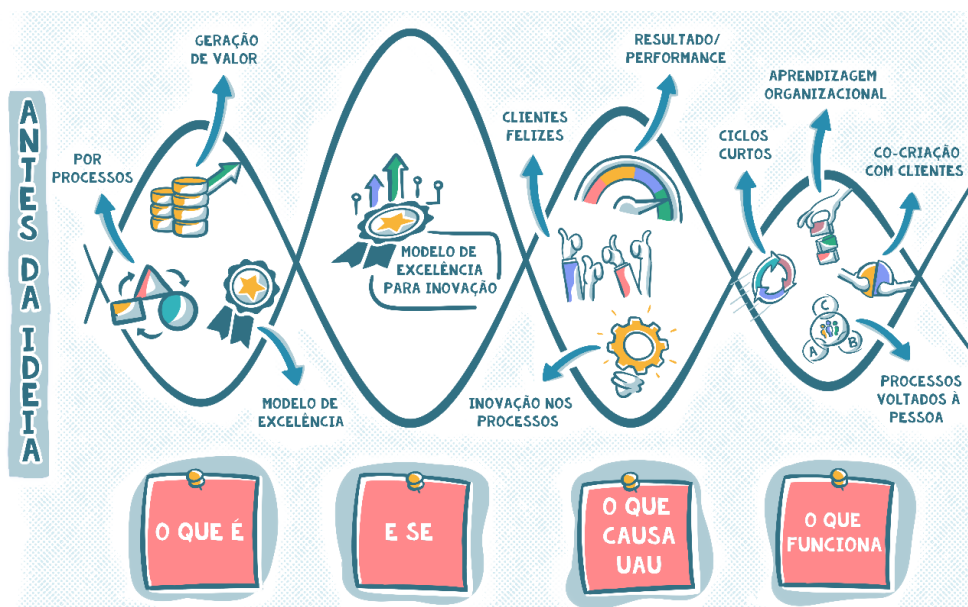


Figura 10 - Modelo de Processos da Gestão da Inovação para o SEBRAE Alagoas
 Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Darden School (s. d.).

O modelo proposto de processos da gestão da inovação preconiza um passo a passo que possa garantir melhorias contínuas e ágeis nos processos priorizados com base no modelo de excelência da gestão que foi caso de estudo deste trabalho, o MEG. Para assegurar que o modelo de gestão para a inovação seja moldado em processos inovadores é necessário contemplar os fundamentos do MEG dentro desse processo e refazer a jornada de cada fundamento aplicado ao modelo aqui proposto. O referido passo a passo deve seguir a seguinte jornada:

Tabela 4: Descrição das etapas do Modelo de Processos da Gestão da Inovação

Etapa 0	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Ideação	O Que é	E Se	O que causa UAU	O que funciona
Etapa de descompressão, chuva de ideias;	Etapa de elencar e priorizar os processos da organização com foco na inovação;	Etapa de desconstrução dos processos e de refazer todos com foco na inovação;	Etapa em que são elencados os possíveis resultados e pressupostos que podem deixar os clientes felizes e satisfeitos. Foco em resultados, performance. Elencar o máximo possível.	Etapa de aprendizagem. Momento de entender o que funciona e prover melhorias nos processos para os próximos ciclos

Momento de pensar o negócio com foco na inovação livremente – Pensamento Criativo;	Momento de definir processos que entregam valor ao cliente final;	Momento de Inserir os fundamentos do MEG e refazê-los com as perguntas voltadas para melhoria nos processos e inovação;	Momento de testar protótipos de novos processos junto ao público-alvo de cada processo priorizado	Momento dos feedbacks de todas as partes interessadas
Esgotar as perguntas sobre a organização e os processos inovadores;	Inserir todos os fundamentos e critérios do modelo de excelência na gestão;	Inserir os oito fundamentos do MEG: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional e Inovação, Liderança Transformadora, Compromisso com as partes interessadas, Adaptabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Orientação por Processos e Geração de Valor. Momento de detalhar, investigar cada fundamento individualmente com perguntas e questionamentos que respondam: como cada fundamento desses podem contribuir para um novo modelo de gestão por excelência com foco na inovação? Esta etapa deverá indicar novos processos que deverão ser testados na etapa a seguir.		Executar o plano e projetar o momento da partida. Criar ciclos curtos para garantir avaliações e aprendizagens rápidas. Gestão de processos ágeis.

Fonte: Elaborada pela autora com informações do Modelo de Processos de Gestão da Inovação

Por fim, o modelo aqui proposto aponta um passo a passo para que qualquer empresa ou organização possa explorar e prospectar seu modelo de negócio com foco em processos e inovação. Ou seja, todo organismo que possui em sua gestão processos definidos com base no desenvolvimento e na evolução da sua gestão, poderá aplicar esses processos dentro do modelo proposto e testar com agilidade todos os recursos, técnicas, metodologias e métodos que a sua organização está inserida, e, dessa forma, ajustar, redirecionar, ou, até mesmo, alterar o trajeto rumo a uma organização mais inovadora com foco na excelência, garantindo assim, a eficiência de seus recursos humanos, financeiros, estruturais e tecnológico.

5.3. Roadmap de inovação para o SEBRAE Alagoas

Como foi apresentado durante a pesquisa, o *roadmap* é uma poderosa ferramenta ilustrativa para a visualização de produtos, serviços, processos e planos que buscam identificar em perspectivas o seu lugar num espaço de tempo e as correlações e interferências do mercado durante a temporalidade estudada. Ou seja, a ideia do *roadmap* é compreender num espaço de tempo qual o estágio do produto/serviço analisado, e, ainda, identificar as oportunidades e ameaças do mercado em questão. “As lacunas podem ser identificadas comparando-as com a situação atual e as opções estratégicas, que podem ser exploradas de forma a transpô-las” (RIBEIRO, 2019, p.74).

Importante destacar, que, para a construção de um *roadmap* é necessário entender o que se está tentando observar. Dessa forma, a escolha de um produto, serviço, processo ou planejamento determinará o tipo de *roadmap* a ser construído. Existem vários tipos de *roadmap*, e, para o tipo de mapa que trata da visualização de um modelo de negócio à luz da inovação, é necessário identificar o ambiente no qual está inserida a organização e, principalmente, as diversas mudanças das estruturas e das partes interessadas. Para a construção desse modelo de *roadmap* foi considerado questões específicas do ambiente em que o SEBRAE está inserido, e, por isso, é factível de adaptação aos diversos tipos de modelos de negócios existentes, conforme afirma Ribeiro (2019), quando diz que a abordagem através do *roadmap* é flexível, pois, vai sempre depender de recursos e informações disponíveis no tempo analisado.

O modelo de *roadmap* proposto neste trabalho indicará elementos que impactam na gestão organizacional do Sistema SEBRAE e, tem como objetivo contribuir com uma visão de futuro em que a organização possa se encontrar. A ideia está fundamentada de acordo com o

que foi proposto neste trabalho, que, analisou a evolução do SEBRAE Alagoas nas autoavaliações assistidas do MEG, da FNQ à luz da inovação.

Assim, é possível identificar no *roadmap* representado pela Figura 11, a prospecção dos resultados das AAA no mapa, os fundamentos que compõem as avaliações e, principalmente, novos elementos propostos neste trabalho e que impactam diretamente no modelo de negócio do SEBRAE.

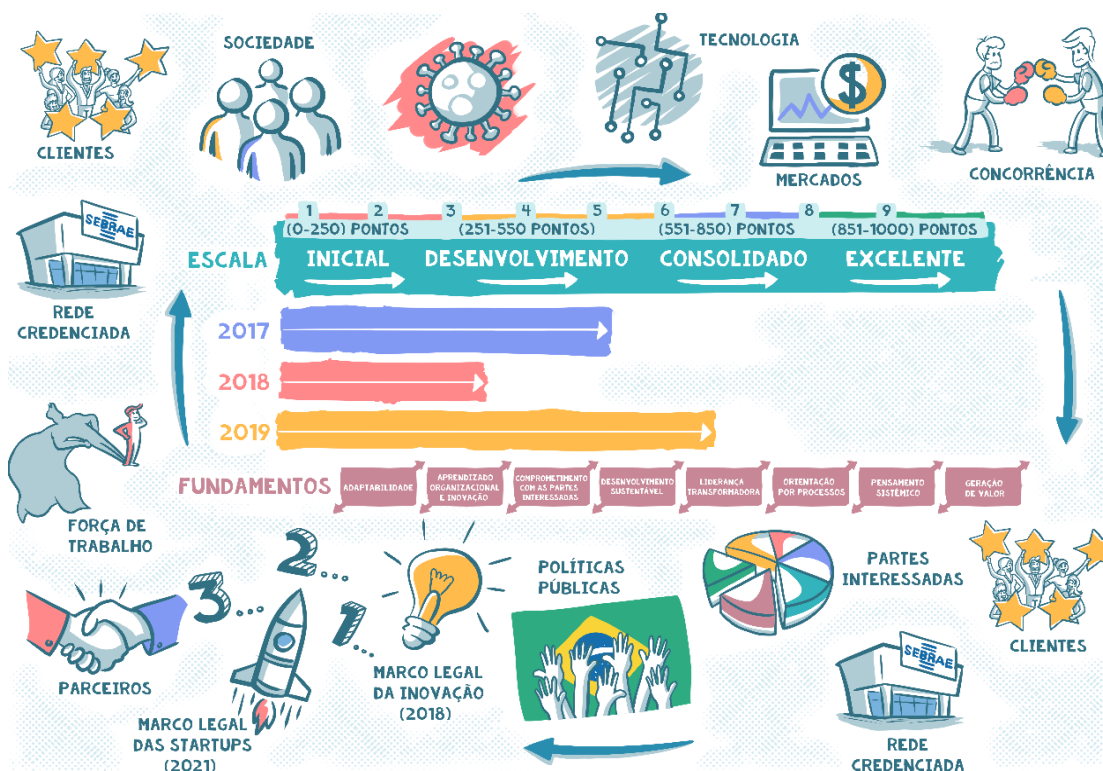


Figura 11 – *Roadmap* de Inovação para o SEBRAE Alagoas
Fonte: Elaboração própria

Para uma maior clareza, e, principalmente, visando promover a possibilidade de aplicação junto às organizações e empresas, se faz necessário explicitar num passo a passo a descrição do *roadmap* de inovação aqui proposto.

1. Inserir os fundamentos do modelo de gestão analisado. Nesse caso, o trabalho analisou as AAA do MEG. Portanto, foi descrito os oito fundamentos do MEG: Adaptabilidade, Aprendizado Organizacional, Comprometimento com as Partes Interessadas, Desenvolvimento Sustentável, Liderança Transformadora, Orientação por Processos, Pensamento Sistêmico e Geração de Valor;
2. Demonstrar a temporalidade da análise, nesse caso, os anos de 2017, 2018 e 2019;

3. Descrever a escala do Modelo de Excelência na Gestão, uma vez que, este *roadmap* prospectou a luz da inovação e da excelência o modelo de negócio do SEBRAE na busca pela excelência na gestão;
4. Etapa que merece atenção: considerar o ambiente em que a organização está inserida. Portanto, para o SEBRAE, Clientes, Rede Credenciada, Partes Interessadas, Políticas Públicas, Marco Legal da Inovação, Marco Legal das Startups, Parceiros, Força de Trabalho, Sociedade, Pandemia, Tecnologia, Mercados, Concorrência, Fatores Econômicos e Sociais e toda a sua estrutura de operacional foram e são constantemente condicionantes aceleradores, promotores e retardadores do modelo de gestão do Sebrae.
5. A quinta etapa deverá demonstrar o impacto desses fatores no rumo da organização. Para além das ferramentas e métodos utilizados pela FNQ, é necessário entender e demonstrar o impacto do ambiente na organização. Nesse caso, um relato com as devidas evidências deve conter a descrição do *roadmap*, o que, nesse caso, percebemos a seguir.

O *Roadmap* de inovação proposto ao modelo de negócio SEBRAE permite apresentar uma perspectiva para além dos processos de gestão. Para a FNQ (2016, p.35), “a busca permanente da excelência é o que promove a evolução das pessoas”. Nesta perspectiva, devemos entender que são as pessoas, que fazem as organizações. Neste *roadmap* a força de trabalho exerce um papel fundamental ao mostrar como as pessoas impactam nos modelos de negócios. As habilidades comportamentais estão liderando, atualmente, processos decisórios nas transformações das organizações. Exemplos como Magazine Luiza, Apple e Amazon, mostram modelos baseados em lideranças transformadoras, com foco nas necessidades dos clientes e, principalmente, nas predições de possíveis futuros. Os comportamentos desses líderes engajam seus times a fazerem parte de um processo evolutivo e sempre criativo.

Desse modo, o *roadmap* proposto para o SEBRAE Alagoas demonstra que, para além do exercício de aplicação de ferramentas de excelência na gestão é necessário considerar fatores que impulsionam a organização sem que ela necessariamente esteja planejada. Um bom exemplo disso é o impacto da pandemia da COVID-19 no SEBRAE Alagoas, que, em aproximadamente um ano e meio tornou processos, produtos e serviços disponibilizados com agilidade e com prontidão digital. O impacto da pandemia no modelo de negócio do SEBRAE foi tão importante, que, acelerou o processo de sua transformação digital, com a adoção de plataformas de relacionamento com cliente, produtos digitais, novas formas de atração dos serviços de consultorias com soluções de mercado, provendo um atendimento 100% remoto. Além disso, o SEBRAE Alagoas lançou em 2021 sua plataforma de ofertas de produtos e

serviços, o Hub SEBRAE (<https://hub.sebrae.al/>), plataforma que possibilita ao cliente conhecer e adquirir os serviços de consultoria do SEBRAE de forma direta e/ou consultiva.

Ainda, um resultado bastante relevante, que, impactou diretamente o modelo de negócio do SEBRAE, fruto de um dos fatores elencados no *roadmap*, foi, a pandemia, que, imediatamente provocou a organização se reposicionar junto às necessidades dos pequenos negócios, e, em Alagoas, lançou uma estratégia denominada de Programa de Alavancagem Empresarial, que permitiu o atendimento gratuito em 2020 e 2021 há aproximadamente 4000 (quatro mil) micro e pequenas empresas com acesso a consultorias, capacitações e mentorias. Esta estratégia permitiu que os pequenos negócios alagoanos acessassem de forma gratuita consultorias importantíssimas em tempos de pandemia como: desenvolvimento de website, planejamento das mídias digitais, segurança no trabalho, protocolos de biossegurança, comunicação visual, desenvolvimento de e-commerce, consultorias em finanças e outras. Foram mais de 20 milhões (entre 2020 e 2021) em investimentos em serviços para as micro e pequenas empresas alagoanas, possibilitando que muitos pequenos negócios mantivessem suas atividades funcionando.

Outro grande e importante destaque foi o Decreto de nº 9.283/2018 que regulamenta o Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Novo MLCTI) que possibilitou ao SEBRAE ser considerada uma agência de fomento à inovação. Dessa forma, em 2021, o Conselho Deliberativo do SEBRAE Nacional aprovou a Política de Inovação do Sistema SEBRAE. Esse instrumento permite ao SEBRAE uma ampla atuação no campo da ciência e tecnologia em prol da competitividade dos pequenos negócios brasileiros (SEBRAE, 2018a).

Assim, acreditamos que o modelo de negócio do SEBRAE deverá acompanhar suas políticas internas em consonância com as políticas de desenvolvimento do país. Nesse caso, os processos de gestão necessariamente precisam refletir as novas políticas e, ainda, as novas necessidades das diversidades dos mercados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui proposto respondeu ao problema questionado, descobrindo outras variáveis que impactam diretamente no modelo de negócio do SEBRAE, bem como, alcançando seus objetivos gerais e específicos, analisando os resultados obtidos nas AAA da FNQ no período de 2017 a 2019, prospectando o modelo de negócio do SEBRAE à luz da gestão por excelência com foco na inovação, conforme foi possível observar no *roadmap* proposto.

Para responder ao problema proposto neste trabalho: Como aumentar e manter o percentual de atendimento e maturidade de uma organização próxima dos 100% no quesito “Aprendizado Organizacional e Inovação” do MEG da FNQ? O trabalho propõe a aplicação do MEG 21 com a observância de outros fatores, como um processo de inovação mais ágil, conforme proposto no Modelo de Processo da Gestão da Inovação e, ainda, em observância aos diversos elementos que impactam diretamente à organização, como: políticas públicas, força de trabalho, cultura organizacional, capacidade de adaptação, processos ágeis, novas tecnologias e, ainda, catástrofes, como foi a pandemia da COVID-19.

Foi possível observar nas análises dos dados apresentados no estudo de caso, que, a evolução de crescimento neste fundamento ocorreu de forma contínua, evidenciando que processos que busquem a excelência devem garantir a continuidade e adaptabilidade tomando medidas aceleradoras e eficazes para que a evolução aconteça sistematicamente. Entretanto, considerando, que, o fundamento “Aprendizado Organizacional e Inovação” persiste em alcançar novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, além de possibilitar um ambiente mais criativo, é fundamental compreender que o SEBRAE em Alagoas, o Sistema SEBRAE, estão inseridos em um ambiente impactado por fatores externos e internos que devem ser considerados nos processos organizacionais com foco na inovação.

Para responder aos objetivos gerais e específicos realizamos as análises dos resultados obtidos nas autoavaliações assistidas através do MEG, da FNQ, onde podemos observar a maturidade do modelo de negócio do SEBRAE Alagoas nos principais processos da organização. Na Figura 12 é possível acompanhar a evolução do SEBRAE em Alagoas no âmbito de suas AAA através do MEG da FNQ, demonstrando que o caminho para excelência deve percorrer processos mais ágeis e modelos de negócios que permitam a adaptabilidade, pois, ao longo desses anos a evolução ainda acontece de forma lenta, entretanto, as necessidades do mercado e do mundo são ágeis, mutáveis e líquidas.

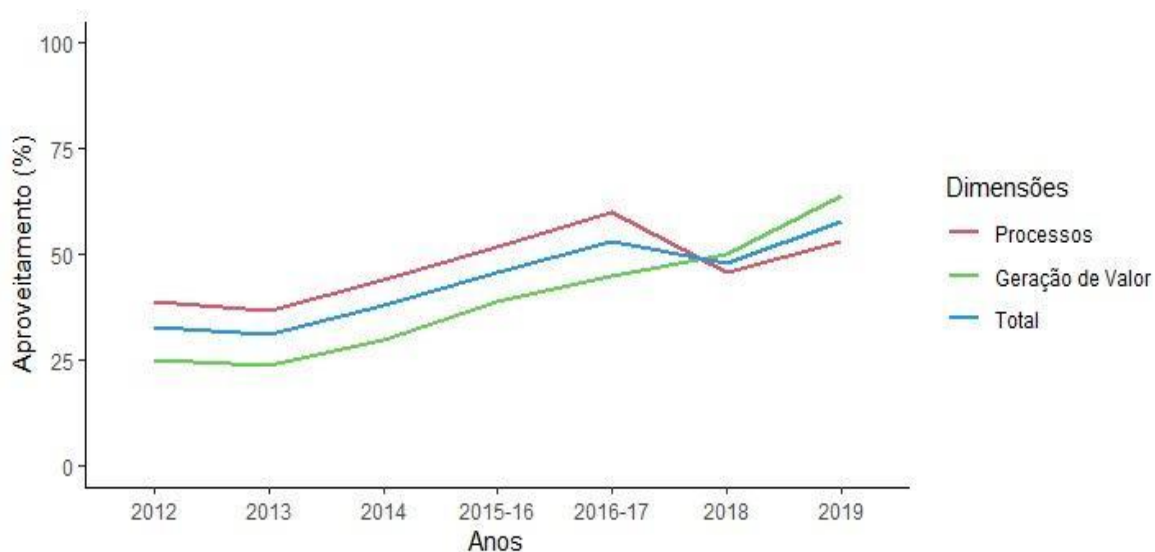


Figura 12 – Evolução dos resultados das AAA da FNQ
 Fonte: Elabora própria. (PSEG 2019)

A decisão do SEBRAE em Alagoas em realizar ao longo dos anos a autoavaliação assistida através do MEG da FNQ, reforça o compromisso que a organização possui com a sociedade e com as micro e pequenas empresas, pois, para percorrer o caminho da excelência o Sebrae necessariamente precisará demonstrar resultados efetivos e eficientes para todas as partes interessadas. O caminho da excelência é também a busca pela sustentabilidade da organização, que deverá estar atenta para garantir sua relevância nesse mundo Bani – Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível, em que está inserida (“Mundo BANI”, 2021). Através dos estudos realizados neste trabalho, recomenda-se que, o SEBRAE em Alagoas, caso deseje continuar a percorrer um modelo de gestão mais eficiente, certamente precisará ter processos mais ágeis, avaliações com temporalidades menores, e, principalmente, promover um ambiente propício à inovação, com foco em todas as partes interessadas da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, K. Impacto da gestão da qualidade no desempenho de organizações hospitalares na região metropolitana de São Paulo. 4 Maio. 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13736>. Acesso em: 4 Mai. 2021.
- BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman Editora, 2019.
- CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. Gestão da Inovação. Curitiba: Aymar, 2011.
- Darden Online - **Design Thinking & Innovation**. Disponível em: <https://www.darden.virginia.edu/online/design-thinking-innovation> Acesso em: 1 Set. 2021.
- DataSebrae**. Disponível em: http://sistema.datasebrae.com.br/sites/novo_datasebrae/#Empresas/Faturamento_das_empresas_optantes_pelo_simples/Grafico. Acesso em: 26 Mai. 2019.
- DRUCKER, P. F. The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, 1 Ago. 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation> Acesso em: 23 Ago. 2021.
- ENDEAVOR. **Roadmap: o que é e como fazer o seu**. Endeavor Brasil, 28 Ago. 2015. Disponível em: <http://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/roadmap> Acesso em: 30 Ago. 2021.
- FERNANDES, W. A. **O Movimento da Qualidade no Brasil**, 2011.
- FINEP. Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 2004. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em 30 Ago. 2021
- FNQ. **Autoavaliação Assistida, um verdadeiro diagnóstico da gestão**. [s.d.]. Disponível em: <https://fnq.org.br/autoavaliacao-assistida> Acesso em: 31 Out. 2020.
- FNQ. **Modelo de Excelência da Gestão (MEG 21)**. 2016.
- FNQ. Relatório de Autoavaliação Assistida - Programa SEBRAE de Excelência na Gestão. 2017.
- FNQ. Relatório de Autoavaliação Assistida - Programa SEBRAE de Excelência na Gestão. 2018.
- FNQ. Relatório de Autoavaliação Assistida - Programa SEBRAE de Excelência na Gestão. 2019.
- FNQ. **Sobre a FNQ**, 2020. Disponível em: <https://fnq.org.br/sobre-a-fnq> Acesso em: 10 Ago. 2020.
- FONSECA, L.; AMARAL, A.; OLIVEIRA, J. Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. Sustainability, v. 13, p. 1–20, 2021.
- GAMBARDELLA, A.; MCGAHAN, A. **Business -Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure**. Long. Range Planning, n. 43, p. 262–271, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D.P **Alinhamento: usando o Balance Scorecard para criar sinergias**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. p. 16, 1996.

Melhores em Gestão. FNQ, [s.d.]. Disponível em: <https://fnq.org.br/melhores-em-gestao> Acesso em: 4 Out. 2019.

Mundo BANI: Conheça o conceito e esteja preparado para ele. Menvie, 18 Fev. 2021. Disponível em: <https://menvie.com.br/mundo-bani> Acesso em: 30 Ago. 2021.

NIST. Malcolm Baldrige National Quality Award. 2010. Disponível em: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award> Acesso em: 24 Ago. 2021.

OCDE. OSLO MANUAL | READ ONLINE. [s. d.]. **Oecd-ilibrary.org**. 2005. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo_9789264065659-es. Acesso em: 30 Abr. 2021.

O ciclo PDCA: um framework de gestão de qualidade. Vida de Produto, 25 Ago. 2020. Disponível em: <https://vidadeproduto.com.br/ciclo-pdca> Acesso em: 27 Abr. 2021.

Open Innovation: como o engajamento com scale-ups pode acelerar sua estratégia de inovação corporativa. Endeavor Brasil, 4 Jun. 2019. . Disponível em: <https://endeavor.org.br/open-innovation/open-innovation-como-o-engajamento-com-scale-ups-framework/>>. Acesso em: 22 Mar. 2021.

O que é a Cultura Organizacional? [s. d.]. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/cultura-organizacional/>. Acesso em: 11 Mai. 2021.

Organizações: Conceito e classificação. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/organizacoes-conceito-e-classificacao> Acesso em: 25 Abr. 2021.

PROCENGE. **Entenda a importância da gestão de qualidade nas empresas**. 2019. Disponível em: <https://blog.procenge.com.br/importancia-da-gestao-de-qualidade/> Acesso em: 29 Abr. 2021.

Processos internos: o que são e qual sua importância para as empresas? Disponível em: <https://intranetnow.lumis.com.br/blog/processos-internos-o-que-sao-e-qual-sua-importancia-para-as-empresas.htm>. Acesso em: 25 Abr. 2021.

RIBEIRO, N. M. **Prospecção Tecnológica**. Salvador/BA: IFBA, 2019. V. II

ROSENBERG, N. **Por dentro da caixa-preta, Tecnologia e Economia**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006 (Clássicos da Inovação).

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SEBRAE. **Programa SEBRAE de Excelência na Gestão**, 2013.

SEBRAE, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/se/sebraeaz/agentes-locais-de-inovacao,adc70d58df4f5410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 26 Mai. 2019.

SEBRAE, 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 Mai. 2019.

SEBRAE. **O Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação**. 2018 a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-novo-marco-legal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao,8603f03e7f484610VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 2 Set. 2021.

SEBRAE, s/d. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_estrategia. Acesso em: 26 Mai. 2019.

Sebraetec. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Sebraetec-inovar-no-seu-negocio-pode-ser-facil,c38a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 26 Mai. 2019.

SEBRAE - Especialista em Pequenos Negócios, [s.d.]. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos. Acesso em: 22 Mar. 2021.

SIMON, H. A. Comportamento Administrativo - Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. *Production*, v. 24, n. 2, p. 462–476, 3 Set. 2013.

TUMMALA, V. M. R.; TANG, C. L. Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 13, n. 4, p. 8–38, 1996.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WHITERABBIT. Profissionais do Futuro - Navegando em Tempos Incertos, 2020.