

# CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS

## COMÉRCIO E SERVIÇOS

MARANHÃO, PARANÁ, RIO GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA



Vol. 1 - nº 1 - junho de 2022 - ISSN 2318-5414



Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)



**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

José Roberto Tadros

**Diretor-Presidente**

Carlos Melles

**Diretor Técnico**

Bruno Quick

**Diretor de Administração e Finanças**

Eduardo Diogo

**Unidade de Inovação - Gerente**

Paulo Renato Cabral

**Coordenador Nacional do Programa ALI**

Marcus Vinícius Lopes Bezerra

**Coordenadores Estaduais do Programa ALI**

Danúbia de Fátima Milani Brouco – SEBRAE/PR

Denilson Coelho – SEBRAE/SC

Luciana Caldas Barreto – SEBRAE/MA

Michele Ballejos Seleri – SEBRAE/RS

**Coordenador da Publicação**

Diego Carvalho Viana

**Conselho Editorial**

Antonio Costa Gomes Filho

Carlo Rossano Manica

Celso Roberto Perez

Diego Carvalho Viana

Leandro Hupalo

Michela Cristiane França Goulart

Rafael Mozart da Silva

Samuel Vinícius Bonato

Sebastiam Johann Batista Perini

Sergio Marilson Kulak

Thiago Stock Paschoal

**Editoração e Diagramação**

Thiago Machado da Silva Acioly

**Revisão**

Thiago Machado da Silva Acioly

Diego Carvalho Viana

**Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq****Presidente**

Evaldo Ferreira Vilela

**Diretora de Cooperação Institucional**

Maria Zaira Turchi

**Coordenador do Programa de Capacitação Tecnológica e Competitividade**

Cassiano D'Almeida

© 2022. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

### **Informações e contatos**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Acesso à Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade

SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7218

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

C122 Cadernos de inovação em pequenos negócios: comércio e serviços [[bis.sebrae.com.br](http://bis.sebrae.com.br)]. / SEBRAE, CNPq. v. 1, n. 1 (2022) – Brasília: SEBRAE, 2022.

Anual.

Modo de acesso: <http://bis.sebrae.com.br>

ISSN 2318-5414

1. Inovação 2. Agentes Locais de Inovação (ALI) I. Sebrae.  
II. CNPq III. Título

CDU – 005.591.6

## APRESENTAÇÃO

A inovação e – em especial – a sua difusão junto ao universo das micro e pequenas empresas brasileiras (MPEs) é um dos maiores desafios que o país enfrenta, na atualidade. Em tempos de economia globalizada, as nossas MPEs precisam ampliar sua produtividade para não só resistir à competição com produtos e serviços estrangeiros, como para disputar espaços em outros mercados mundo afora. Nesse contexto, os “Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios”, que você começa a ler agora, representam uma contribuição do SEBRAE e do CNPq a esse imenso esforço coletivo. A publicação reúne valiosas reflexões de especialistas e pesquisadores e joga luz sobre iniciativas estratégicas, como os Agentes Locais de Inovação (ALI), integrante do Programa Brasil Mais. São várias frentes que mostram que a inovação também está presente nos pequenos negócios brasileiros. Uma vez que os pequenos negócios respondem por 99% de todas as empresas brasileiras, promover a prática da inovação é um compromisso que todos os gestores precisam assumir com o futuro da nossa economia e do nosso povo. Esperamos que esses Cadernos contribuam com esse debate e ajudem a abrir novas perspectivas para a inovação no Brasil.

**Carlos Melles**  
Presidente do SEBRAE

O Programa ALI é uma parceria de sucesso entre CNPq e SEBRAE que leva profissionais graduados nas universidades brasileiras a atuarem diretamente no meio empresarial. A qualidade da interação promovida entre o universo acadêmico e o mundo dos negócios fica muito evidente nesta compilação de artigos. São estudos que trazem um olhar mais aprofundado sobre a importância da atuação dos Agentes Locais de Inovação. Publicações desta natureza são fundamentais para que a cultura da inovação seja disseminada cada vez mais. Estamos falando de um esforço constante do CNPq e do SEBRAE em oferecer à sociedade brasileira novas formas de fomentar a pesquisa, de apoiar o empreendedorismo e de desenvolver o ambiente empresarial. É notório que o investimento em inovação pode ser muito lucrativo, trazendo enormes benefícios à população. Mesmo assim, o pesquisador e o empresário brasileiros ainda precisam ser incentivados a ingressar neste caminho, abandonando velhas práticas e buscando novos desafios. Esta foi uma das principais metas traçadas pelo Programa ALI e que está sendo plenamente atingida.

**Evaldo Ferreira Vilela**  
Presidente do CNPq

A primeira sensação é a de superação, por termos conseguido reunir diversos pesquisadores, das regiões Maranhão, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, na construção de uma obra coletiva, um projeto de difusão de conhecimento. Esta obra está profundamente vinculada a um processo de construção do conhecimento científico, que em cada capítulo aborda uma experiência de produção prática com aplicações acadêmicas que procura destacar o que os autores têm refletido criticamente. Portanto, trata-se de um conjunto diversificado de pesquisas, onde abrem-se possibilidades para questionamentos em diferentes direções.

**Diego Carvalho Viana**  
Coordenador da Publicação - Orientador ALI SEBRAE/CNPq

## SUMÁRIO

O desafio da gestão de custos atrelada a produtividade: uma análise sobre bares e restaurantes do município de Caçador/SC.....	7
<b>Autora:</b> Andressa Massocco .....	7
<b>Orientador:</b> Leandro Hupalo .....	7
O uso de redes sociais pelas empresas atendidas no Programa Brasil Mais .....	18
<b>Autora:</b> Indianara Fernandes .....	18
<b>Orientador:</b> Leandro Hupalo .....	18
O Radar Ali como ferramenta de gestão empresarial nas micro e pequenas empresas participantes do Programa Brasil Mais .....	31
<b>Autora:</b> Mariana Bonella Cunha.....	31
<b>Orientador:</b> Leandro Hupalo .....	31
Presença digital em tempos de pandemia: uma análise das micro e pequenas empresas localizadas no Vale do Rio dos Sinos e Caí, Rio Grande do Sul, Brasil.....	46
<b>Autora:</b> Vanessa Schardong.....	46
<b>Orientador:</b> Samuel Vinícius Bonato .....	46
Inovação nas micro e pequenas empresas de comércio e serviço: prototipagem no Programa Brasil Mais .....	59
<b>Autora:</b> Letícia Takayama.....	59
<b>Orientador:</b> Celso Roberto Perez .....	59
Inovação e produtividade das micro e pequenas empresas participantes do Programa ALI do Sebrae .....	75
<b>Autora:</b> Gabriela Ristoff.....	75
<b>Orientador:</b> Rafael Mozart da Silva .....	75
Gestão por indicadores como ferramenta de decisão para micro e pequenas empresas participantes do Projeto ALI do Sebrae .....	89
<b>Autora:</b> Giulia Bettio .....	89
<b>Orientador:</b> Rafael Mozart da Silva .....	89
Evoluções da inovação nas empresas de TIC das cidades de Apucarana, Cornélio Procópio e Londrina .....	103
<b>Autor:</b> Flávio Henrique de Oliveira .....	103
<b>Orientador:</b> Antonio Costa Gomes Filho .....	103
A geração de conteúdo nas redes sociais como diferencial competitivo das microempresas na grande Florianópolis.....	115
<b>Autor:</b> Fernando Daniel Portela .....	115
<b>Orientador:</b> Celso Roberto Perez .....	115
Análise do aumento de produtividade por meio da gestão da inovação das empresas de tecnologia de Curitiba, Paraná, Brasil.....	130
<b>Autora:</b> Bertiene Maria Lack Barboza.....	130
<b>Orientador:</b> Sergio Marilson Kulak .....	130

Análise da produtividade de MPEs da região metropolitana de Curitiba atendidas pelo Programa Brasil Mais .....	142
<b>Autor:</b> Tiago Machado e Silva .....	142
<b>Orientador:</b> Sergio Marilson Kulak .....	142
Inovação em serviços: gestão de operações e cultura organizacional .....	153
<b>Autora:</b> Andressa Marques Ferreira .....	153
<b>Orientadora:</b> Michela Cristiane França Goulart.....	153
Da crise à inovação: impactos da gestão de processos na produtividade das microempresas prestadoras de serviços do vale do itajaí a partir do cenário pandêmico .....	168
<b>Autora:</b> Bruna Lousada de Almeida .....	168
<b>Orientadora:</b> Michela Cristiane França Goulart.....	168
Transformação Digital em pequenos negócios sob o enfoque da COVID–19: Uma análise a partir do comércio varejista das empresas participantes do Programa Brasil Mais – Sebrae/SC .....	182
<b>Autora:</b> Yana Pereira Santos.....	182
<b>Orientadora:</b> Michela Cristiane França Goulart.....	182
Inovação em tempos de pandemia: Os diferentes cenários nos setores joalheiro e de moda íntima da Serra Gaúcha .....	192
<b>Autor:</b> Alvano Ferrari.....	192
<b>Orientador:</b> Carlo Rossano Manica.....	192
Análise do nível de maturidade ao uso das mídias sociais como estratégia de marketing digital no comércio varejista de Presidente Dutra, Maranhão, Brasil.....	203
<b>Autora:</b> Nayara Moreira Rosa.....	203
<b>Orientador:</b> Diego Carvalho Viana .....	203
Produtividade por meio do diagnóstico, Estruturação e Inovação no processo de venda .....	217
<b>Autor:</b> Arthur Moreira Marques.....	217
<b>Orientador:</b> Diego Carvalho Viana .....	217

# O desafio da gestão de custos atrelada a produtividade: uma análise sobre bares e restaurantes do município de Caçador/SC

**Autora:** Andressa Massocco

Especialista em Gestão Estratégica de Empresas (UNOESC). Agente Local de Inovação – Sebrae/SC. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <andressamassocco@gmail.com>

**Orientador:** Leandro Hupalo

Mestre em Educação (UFFS). Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <leandrohupalo.lh@gmail.com>

---

## RESUMO

Esta pesquisa descritiva, de caráter exploratória, embasada em pesquisa de procedimento de levantamento de informações e por meio de análise qualitativa e quantitativa, avalia os avanços das micro e pequenas empresas participantes no projeto ALI, no município de Caçador. O período de análise se deu entre 12/2020 à 01/2022. Os dados principais e o foco do estudo estão relacionados ao indicador de custos, considerado um dos mais relevantes pelos empresários do setor de bares e restaurantes. O estudo foi realizado com o intuito de averiguar qual foi o desempenho das empresas participantes, mediante a como iniciaram o projeto e como terminaram, sendo o indicador de produtividade e o radar da inovação, um dos principais parâmetros de análise. O estudo também tem por objetivo identificar e comparar individualmente, quais métodos e ações utilizadas pelos empresários, para gerir o empreendimento e após o acompanhamento, o que teria mudado e principalmente apoiado nos resultados dos indicadores.

## PALAVRAS-CHAVE:

Custos. Indicadores. Inovação. Bares. Restaurantes.

# 1. INTRODUÇÃO

No setor de bares e restaurantes, um tema recorrente é como realizar a gestão de custos diante as demandas do negócio e a crescente alta dos preços de matéria-prima, considerando que para chegar até o prato final, essa matéria-prima necessita ser transformada. Levando-se em conta outros custos, o lucro pode não se fazer presente e até mesmo evidenciar o prejuízo.

No estudo Causa Mortis (SEBRAE, 2014) ao qual aponta-se que 42% das empresas entrevistadas não possuíam uma gestão de custos e nem sabiam o quanto era necessário faturar, para que honrassem as contas e obtivessem lucro, isso sem ter elaborado um planejamento prévio. Devido às oscilações do mercado e o impacto no setor de bares e restaurantes, a gestão de custos está se tornando uma necessidade primordial para a sobrevivência dos negócios.

Segundo o levantamento da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021), no período de agosto de 2020 a agosto de 2021, houve um considerável aumento das commodities agrícolas, com uma variação de 18% a 74%; o óleo de soja e o café robusta apresentaram uma elevação entre 67% e 63%, respectivamente. Nesse contexto, o presente estudo tem o propósito de analisar como as empresas do setor de bares e restaurantes participantes do Programa Brasil Mais estão atuando para gerir custos e se manterem competitivas no mercado, bem como as medidas tomadas para uma gestão mais assertiva.

Devido às constantes transformações que as empresas estão passando e, considerando a importância de inovar perante a um mercado cada vez mais competitivo, o presente estudo tem como pergunta norteadora: como é realizada a gestão de custos e quais os problemas enfrentados pelas empresas participantes do Programa Brasil Mais?

Para responder a essa questão definiu-se como objetivo geral: identificar como é realizada a gestão de custos e quais os problemas enfrentados pelas empresas participantes do Programa Brasil Mais. Como objetivos específicos definiu-se: (a) compreender quais gargalos decorrem da falta dos controles de custos; (b) identificar as ferramentas mais utilizadas para a gestão, dos custos variáveis; e (c) identificar individualmente os resultados por meio do Radar da Inovação e o indicador de produtividade.

Outro resultado interessante da pesquisa Causa Mortis, realizada pelo Sebrae (2014), é que 37% do grupo entrevistado, estava insatisfeito com o negócio devido a falta de lucro. Isso pode despertar certa curiosidade quanto ao resultado, pois o negócio poderia não ter entradas satisfatórias ou ter o faturamento que a empresa necessitaria para manter-se ativa, e ainda, a falta de controle de custos para ter ou melhorar o percentual de lucratividade, levando em consideração, fazer mais com menos recursos.

O gerenciamento dos custos é pré-requisito para a conservação da saúde financeira do negócio. Quando não ocorre a organização e o acompanhamento, os resultados da falta de controle, interferem na produtividade da empresa (SEBRAE, 2015). Nesse sentido, a organização e a disciplina são fundamentais. Se as pessoas envolvidas na gestão conseguem obter um controle considerado de qualidade, elas compreendem a necessidade de registrar, monitorar e avaliar as informações. Assim, as possibilidades de especular oportunidades se tornam maiores e evidentes (SEBRAE, 2015).

O presente estudo é dividido em cinco seções. A primeira, a introdução, apresenta a pergunta norteadora do estudo, os objetivos e a justificativa, além de uma contextualização do cenário do tema estudado. Na sequência, o referencial teórico apresenta os principais estudos e autores que serviram de base para a

sustentação do tema. Os procedimentos metodológicos são apresentados em seguida, dando suporte científico à pesquisa. Logo após, apresentam-se os resultados e discussões sobre o estudo relacionando as ações de acompanhamento das empresas com os objetivos da pesquisa. Por fim, são apresentadas as considerações finais e sugestões de continuidade da pesquisa.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Esse trabalho está descrito por partes, inicialmente apresenta-se o 2.1 referencial teórico, para embasar e fundamentar a importância da gestão de custos, no setor de bares e restaurantes. Após isso, os procedimentos metodológicos, item 2.2, contém o a metodologia aplicada para realizar a pesquisa, seguido do item 2.3 apresentação, análise e discussão. Nesse item, é apresentada a realidade e alguns comparativos entre as empresas selecionadas no quesito custos e produtividade, que é o objetivo desse estudo. Na sequência, o item 2.4 impactos das principais ações implementadas, o que realmente aconteceu de fato com as empresas estudadas, analisando comparativos do radar da inovação e o resultado do indicador de produtividade. Para finalizar, as considerações finais sobre o estudo e o referencial teórico.

### 2.1. REVISÃO DE LITERATURA OU REFERENCIAL TEÓRICO

Em um mercado onde as estratégias estão voltadas a diminuir preços, aumentar qualidade, satisfação dos clientes e margens de contribuição, se faz necessário conhecer os custos unitários das atividades. Analisar somente a redução de custos como despesas com mão de obra, pesquisa, investimentos, viagens, não são suficientes. Nesse sentido, analisar a contribuição dos custos dos processos e produtos é fundamental a fim de melhorar a tomada de decisão, num mercado competitivo que exige a cada dia, uma nova estratégia de sobrevivência (NEVES JUNIOR; REIS; PEREIRA, 2008).

O Programa Agentes Locais de Inovação ALI, foi desenvolvido pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE em conjunto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, que possui como propósito levar a inovação e fazer com que as micro e pequenas empresas, sejam mais competitivas. Através do auxílio de agentes locais de inovação, que avaliam o grau de inovação das empresas atendidas por meio das dimensões do radar da inovação, com o objetivo de aumentar a geração de lucro, a qualidade e produtividade por meio da inovação (SEBRAE, 2013).

Para Accorsi e Silveira Neto (2005), a otimização da alocação de recursos na empresa, o gerenciamento da capacidade produtiva instalada e a satisfação dos clientes internos e externos devem ser aperfeiçoadas, para melhorar os processos do negócio, não intencionando apenas a redução de custos. Bezerra (2002) considera que, nas condições de incerteza sobre o negócio, o gestor não possui conhecimento satisfatório para a tomada de decisão, diferente das condições de risco, nas quais pode projetar as hipóteses de acontecimentos possíveis. O que pode acontecer, é definido com embasamento no conhecimento do gestor que pode influenciar de maneira positiva, quanto negativa.

Nesse contexto, quando o gestor conhece o mercado, as necessidades, expectativas dos clientes, a aceitação de novos produtos, etc., e principalmente seus concorrentes, novos entrantes ou substitutos, pode-se estabelecer perspectivas da ocorrência de situações para a tomada de decisão. Assim, é interessante analisar o grau de risco da decisão. No entanto, se existir chances de 90% de ocorrência de prejuízo, o gestor provavelmente irá repensar no lançamento do novo produto. Se estiver em 80% as chances de sucesso, tem probabilidade de ocorrer o lançamento do produto. Assim, no que envolve verificar a viabilidade econômico-financeira, do gestor é exigida essa avaliação sobre os custos envolvidos (BEZERRA, 2002).

Para Botelho (2003) a empresa necessita quantificar e classificar os custos coerentes com os critérios estabelecidos. Assim, torna-se importante o exame das atividades, processos e subprocessos para compreender as raízes dos custos que envolvem o negócio. Também no sentido de avaliar os impactos nas operações e resultados operacionais, necessidade para o negócio, linha de produto, centro de custos ou até mesmo a área de atuação. Nesse contexto, Costa (2005) salienta que a empresa pode ter uma série de indicadores, mas se faz necessário realizar comparativos entre o orçado o que foi efetivamente alcançado, bem como um alerta em sistema, para que o nível dos indicadores se mantenha estabelecido nos parâmetros.

Num mercado competitivo, ao qual os mecanismos, oferta e demanda influenciam nos preços, o fator custo se destaca. Isso, no sentido de lucratividade e no equilíbrio e manutenção do negócio, condicionados à diminuição ou eliminação dos custos que não agregam valor, assim, alguns conceitos foram promovidos ao nível de estratégias. Costa (2005), cita os custos fixos como aqueles que independem da produção e os custos variáveis, aqueles que estão condicionados ao aumento de custo se houver a produção de uma unidade adicional.

Segundo Rebelato (1997), relata que não saber ao certo, a real lucratividade dos produtos e serviços é um problema que envolve não conhecer os custos. Um exemplo, são os restaurantes comerciais que não possuem mecanismos de apuração de serviços executados ou sistema de custeio. Além de impactar economicamente a empresa, este desconhecimento compromete também a saúde financeira do negócio, em termos de fluxo de caixa. Dessa forma, pode embarçar as oportunidades mais promissoras, levando ao desvio de foco do negócio o desconhecimento dos custos.

Nesse contexto, Martins (2000) salienta que, a empresa necessita perseguir e conquistar altos níveis de eficiência, produtividade e qualidade, reduzindo os custos e eliminando os desperdícios, para sobreviver nesses mercados onde a concorrência é acirrada. Assim, as informações precisas, pertinentes e atualizadas para os gestores são importantes, para um suporte e apoio eficazes ao processo decisório. Para Pompermayer e Lima (2002), a principal estratégia competitiva para que a empresa permaneça no mercado, está atrelada a boa gestão de custos, focada na maximização de resultados, cuja eficácia é a conquista da liderança em custos. As estratégias para a estruturação do planejamento estratégico, envolvem o sistema de custos, que engloba meios e métodos para obter informações gerenciais.

Segundo a pesquisa nacional da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2021), realizada em outubro, os participantes (32%) afirmaram que ainda seguem trabalhando no prejuízo e 60% não conseguiram reajustar o cardápio para contornar a situação. Para 79% dos entrevistados, acreditam que as vendas irão aumentar até final deste ano para aliviar um pouco do sufoco que esse setor está passando. Para o setor, a Abrasel (2021), salienta que a inflação interfere ainda mais nas atividades. Pela percepção dos entrevistados, demonstra um patamar acima dos 14,6% do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (IPCA), dos últimos 12 meses. A carne, a energia elétrica e os laticínios são os que mais subiram, na visão dos entrevistados (a maioria, 55%), subiram mais de 15% no acumulado. Outros, como cerveja, o aluguel e os hortifrúteis, tiveram a menor percepção de aumento.

Para Lippel (2002), é crescente a quantidade de empresas do ramo alimentício que não conseguem manter-se, devido às exigências do mercado em decorrência do crescimento da área de alimentos, que visa qualidade com baixo custo, em relação à lucratividade, melhoria na precificação e competitividade existentes. Para algumas empresas do setor de bares e restaurantes, quando as metas propostas têm um custo alcançado maior que o planejado, a primeira ação como medida é a alteração do cardápio, utiliza-se alimentos substitutos ou preparações de melhor custo, por vezes, podem até massacrar o cardápio e reduzir a clientela. A atitude gerencial pela aquisição de embalagens econômicas e negociar com fornecedores locais pensando em qualidade, podem ser alternativas. Quando se trata de alimentos muito maduros, até a chegada no

estabelecimento, inclinam-se a estragar mais rápido, pensando na distância se for um fornecedor fora da cidade, resultando em um aumento de custos (FONSECA; SANTANA, 2012).

## 2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo é uma pesquisa que visa entender como as empresas do setor de bares e restaurantes, atendidas pelo Programa ALI no município de Caçador, gerenciam os custos que incidem no negócio. Essa análise tem caráter exploratório, pois são informações que ainda não há um aprofundamento específico. Para o autor Gil (2002, p. 41) “estas pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Isso através de levantamento de dados, que são utilizados do próprio radar da inovação, aplicado no primeiro encontro do Projeto.

Além disso, a pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa e quantitativa. Creswell (2010, p. 43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Goldenberg (2002, p. 61) descreve sobre os métodos quantitativos que “[...] simplificam a vida social limitando-a aos fenômenos que podem ser enunciados.”

Para corroborar com as informações e análises, utilizou-se o procedimento técnico “levantamento”. Para Gil (2002), o levantamento significa coletar informações de um grupo acerca da situação problema a ser estudada, caracterizada pela interrogação direta ao qual se deseja compreender tais comportamentos. O período da pesquisa iniciou em 12/2020 até 01/2022, na qual houve a participação da autora no estudo. As empresas englobam os setores de bares e restaurantes do município de Caçador, que se somam ao total 05 empresas que se enquadram no objetivo do estudo, num universo de 72 empresas já participantes.

A evolução das empresas foi baseada na avaliação final do Radar, os controles de custos implantados estão baseados nas coletas e verificações da autora no decorrer do projeto, ainda os benefícios colhidos na mensuração final de indicadores em complemento para encerrar e averiguar se as empresas compreenderam a importância de gerir todos os custos do negócio. O radar da inovação, que será utilizado como complemento de dados do artigo, é uma ferramenta de diagnóstico criada nos Estados Unidos, por pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT) e adaptada e integrada ao Projeto ALI, pelo Sebrae. Na avaliação do radar, é identificada e considerada as dimensões de onde a empresa pode inovar. No diagnóstico, não se avalia a inovação isoladamente, mas o contexto em que cada empreendimento participante está inserido. Assim, compreende-se a necessidade de avaliar a maturidade do processo e a interação da empresa com a inovação, que é condição essencial da competitividade no mercado (SEBRAE apud BARRETO, 2013).

## 2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As cinco empresas que são objeto de estudo deste artigo, estão localizadas na Região Meio Oeste do Estado de Santa Catarina, pertencentes ao setor de bares e restaurantes, que já concluíram todas as etapas do Projeto ALI, do Sebrae. As empresas serão tratadas como A, B, C, D e E a fim de preservar a identidade dos participantes.

**Quadro 1** - Gargalos decorrentes da falta de gestão financeira dos participantes do ALI

Empresas	Fase inicial do Projeto
Empresa A	Dificuldade em conhecer o ponto de equilíbrio, saber quais contas a pagar estariam

	em dia, controle superficial do faturamento e demais custos totais.
Empresa B	O gargalo principal estava ligado a ausência de controle de estoques e compras compulsivas.
Empresa C	A falta de controles ligados a estoque e a falta do fluxo de caixa da empresa.
Empresa D	Ausência de controle de quantidade produzida decorrentes de falhas na comunicação entre balcão e cozinha.
Empresa E	Controle superficial dos reais custos pela falta de adequação na produção de alguns produtos.

**Fonte:** A autora (2022).

Observa-se no Quadro 1 os gargalos decorrentes da falta de gestão financeira obtidos através do diagnóstico inicial aplicado no primeiro encontro. O diagnóstico inicial é definido pelos Agentes Locais de Inovação e pessoas envolvidas internamente no Programa Brasil Mais a partir do Radar de Inovação do Sebrae.

De acordo com os dados da pesquisa note-se que a empresa A, no início do programa, não havia controle geral de dados e o acompanhamento dos mesmos era feito em um caderno de anotações, tais como saídas de pedidos de almoços e lanches. O estoque era controlado por um dos integrantes da família, também em anotações manuais. Durante o programa optou-se pela implantação do sistema de gerenciamento de pedidos e a possibilidade de cadastramento de produtos, para fins de controle do próprio estoque, revisão de preços e margem de lucratividade dos produtos. O cardápio do almoço e a forma de disponibilizá-lo foi alterada, pois identificou-se prejuízo no formato oferecido.

A empresa B estava com dificuldade em calcular e analisar as quantidades necessárias de compra de cada item, onde já se estimava superficialmente um prejuízo acumulado no primeiro encontro do programa por se tratar de produtos perecíveis, de modo que o empreendedor se surpreendeu com o valor dos mesmos e seu quantitativo de perdas. Uma solução encontrada foi a implantação do controle por meio de planilhas e alimentação e suporte do sistema de gestão para reduzir o impulso na hora da compra e ter mais poder de negociação, optando por comprar somente o necessário dos fornecedores. A situação foi contornada ao longo dos meses, de modo que desde então são analisados os controles e a demanda durante a negociação com os fornecedores.

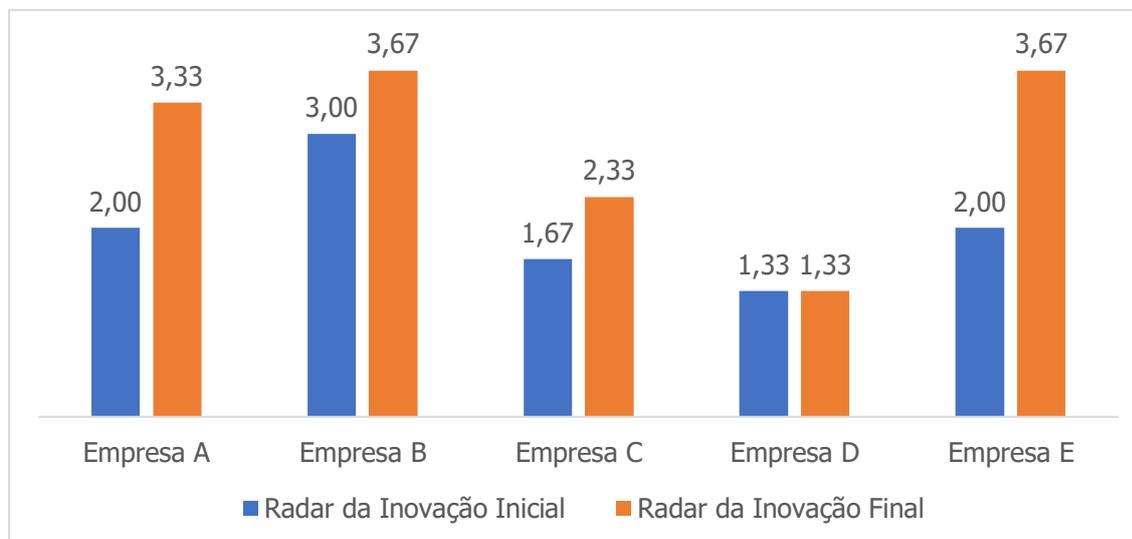
Ao iniciar o programa a empresa C havia suspenso o controle e a coleta dos dados para a gestão financeira, tanto de compras e respectivos pagamentos. O ticket médio era controlado pela balança no buffet, os custos totais voltaram a ser controlados por planilha eletrônica aliada a consultoria especializada para a área financeira, contribuindo significativamente para que um melhor controle dos indicadores. No caso da empresa D o principal gargalo era o desperdício diário de produtos prontos, mas que devido à natureza do negócio não poderiam estar no balcão no outro dia. Dessa forma, inicialmente realizou-se uma projeção anual de prejuízo em detrimento do desperdício de produtos. O resultado financeiro da projeção do impacto do resultado fez com que o empresário mudasse a visão imediatamente. Na identificação do problema sugeriu-se a implantação do controle manual de produção e que também houvesse uma melhor comunicação entre o balcão e a cozinha, principalmente ao final do dia de trabalho, para que a quantidade produzida no próximo dia fosse compatível com a realidade.

A empresa E encontrava dificuldades em compreender de maneira mais clara a influência positiva da adequação de certos produtos coloniais conforme as especificações da vigilância sanitária e que esse processo levaria a uma redução de custos e menores riscos de a fiscalização realizar o descarte e, assim, evitando prejuízo. Neste caso, a empresa já possuía o hábito de realizar controles em planilha eletrônica, o acrescentando-se apenas algumas análises sobre os custos, projeções do fluxo de caixa para os próximos meses e a adequação de alguns produtos coloniais, reduzindo custos e evitando prejuízos.

## 2.4.IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Para as empresas o fato de estar participando e recebendo a atenção de outra pessoa, que não faz parte do quadro de colaboradores, faz toda a diferença. Alguns empresários já sabiam identificar um dos principais gargalos, mas ainda não sabiam como iniciar a solução do problema. Uma das ferramentas utilizadas foi o Radar da Inovação, que se faz presente na metodologia aplicada ao programa. As três perguntas iniciais do Radar da Inovação referem-se a gestão por indicadores, sendo a primeira relacionada a quais os indicadores chaves utilizados, a segunda se há metas para alcançar os objetivos e a terceira se existe monitoramento para discutir e avaliar os resultados dos indicadores. Tais perguntas, assim como as demais, são primordiais para entender se a empresa já utiliza e se familiariza com a gestão do negócio.

**Gráfico 1** - Avaliação da gestão por indicadores



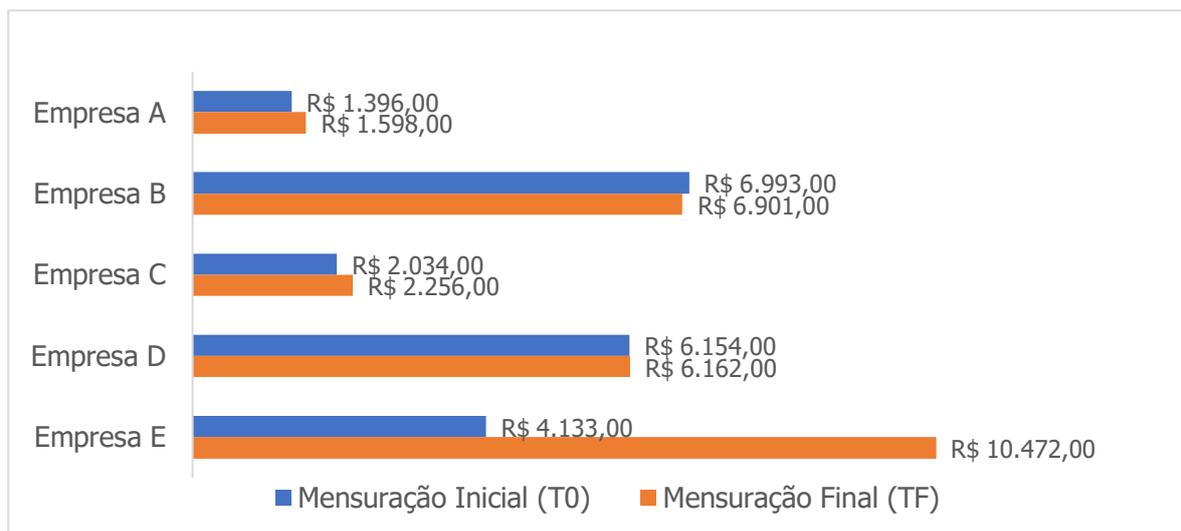
**Fonte:** a autora (2022).

Com o objetivo de apresentar resultados dos participantes, o Gráfico 1 exemplifica a evolução dos participantes em relação à realização do Radar da Inovação Inicial e do Radar da Inovação Final. Nota-se que apenas a empresa D não obteve melhorias no item gestão por indicadores, que são medidas pelas notas de 1 a 5, de modo que quanto maior for a nota, significa que a empresa tem mais controles e que buscou as melhorias para aumentar seu desempenho. A referida empresa manteve a nota entre as avaliações inicial e final do Radar da Inovação, porém, evoluiu em outros aspectos que resultaram numa melhoria do negócio.

Cabe destacar que as empresas A, B e E obtiveram uma melhoria considerável no Radar da Inovação realizado ao final do Programa Brasil Mais, promovendo uma reflexão sobre as oportunidades de melhoria em cada área e que ainda são necessárias, bem como aquilo que a empresa conseguiu evoluir no decorrer do

tempo. As demais empresas também obtiveram ganhos, menos consideráveis na gestão por indicadores, mas colheram os frutos da dedicação ao projeto em outros aspectos.

**Gráfico 2** - Comparativo de indicador de produtividade



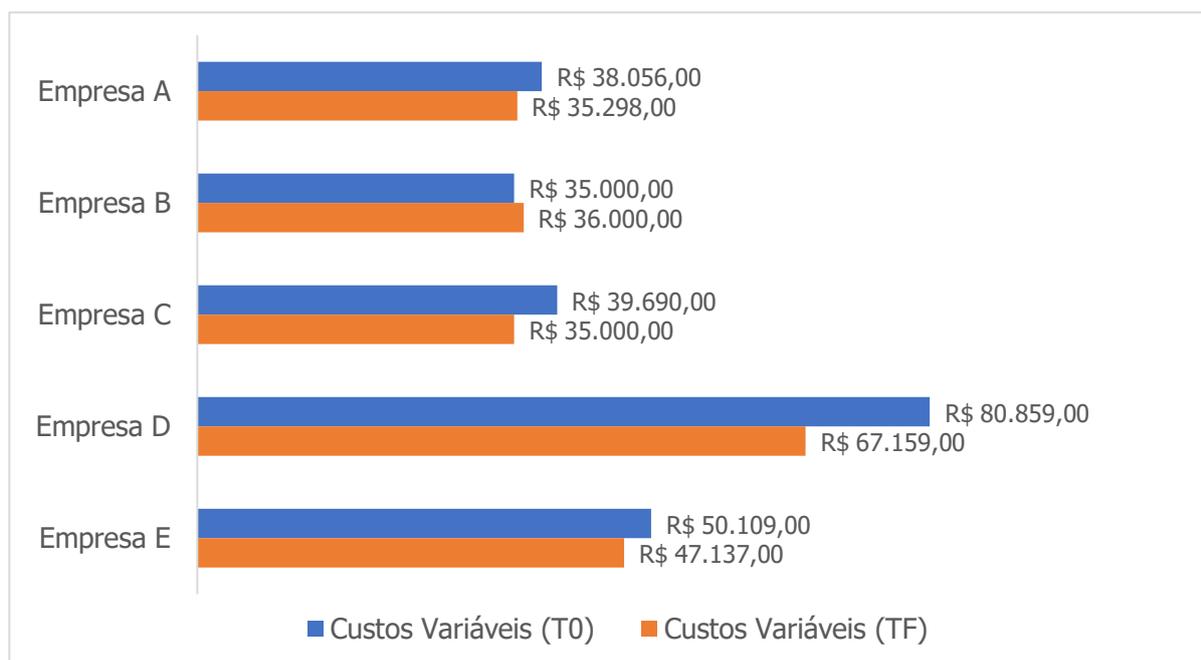
**Fonte:** a autora (2022).

O Gráfico 2 apresenta o comparativo de como a empresa iniciou no Programa Brasil Mais e como ela concluiu em relação à produtividade. O indicador de produtividade faz parte da metodologia do programa e tem o objetivo de identificar se a empresa conseguiu evoluir em tal indicador, que é de suma importância para a continuidade do projeto e principalmente para a prosperidade da empresa, a fim de identificar ganhos com o aumento da produtividade e oportunidades de melhoria. O indicador da produtividade pode ser calculado pela diferença do faturamento pelos custos variáveis dividida pelo número de pessoas ocupadas.

Através desse cálculo se obtém o indicador final, em valor monetário, que identifica quanto cada indivíduo que está trabalhando na empresa gera de recursos financeiros mensalmente. Quanto maior o valor final, mais produtiva a empresa está sendo. No indicador produtividade não analisa-se apenas o resultado final, mas observa-se também isoladamente os indicadores que o compõem, tais como os custos variáveis, para identificar no contexto do negócio e se o mesmo não está criando um escoamento do lucro.

Nas empresas a inovação possui três propósitos: neutralizar a concorrência, criar diferenciais e aumentar a produtividade (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Nesse sentido, as empresas A, C e E obtiveram maior destaque no indicador de produtividade final em relação às demais. Cabe ressaltar que as empresas B e D apresentaram o indicador parcialmente maior ou menor que o desejado estava em período de sazonalidade de suas atividades, que pode ter impactado no resultado abaixo do esperado em comparação às empresas A, C e E. Mesmo assim, o impacto foi menor em comparação aos anos anteriores, segundo os empresários.

Para exemplificar o indicador de custo variável, cabe destacar como foi o desempenho ao final do projeto, conforme é apresentado no Gráfico 3.

**Gráfico 3** - Mensuração de indicador de custo variável

**Fonte:** a autora (2022).

No entanto, analisar o indicador custos variáveis de maneira isolada, pode-se estar julgando o resultado sem interpretar as outras variáveis que fazem total diferença, como interferências da sazonalidade, gestão de estoques, fornecedores e oscilações frequentes de preço dos produtos alimentícios que são a base do setor de estudo.

Como mencionado, avaliar isoladamente esse indicador, pode ser um julgamento precipitado e incoerente. Por exemplo: a empresa D obteve um indicador de produtividade positivo, conforme apresentado no Gráfico 2, porém, como o mês era sazonal do ponto de vista da atividade fim e a empresa geralmente compra mais matéria-prima nesse respectivo mês da mensuração, conseqüentemente o faturamento também aumentou nesse período, de modo que o custo na mensuração inicial representava em média 52,18% e na última mensuração passou para 56,78%. Nesse caso, a empresa possuía problemas graves com desperdício de produtos prontos, mesmo com o indicador com resultado um pouco acima do indicador inicial, ela conseguiu melhorar seu desempenho e garantir que a situação não se agravasse.

A empresa B também obteve um aumento nos custos, um dos fatores foi o item fornecedores, de modo que a empresa teve ciência de que nesse caso o indicador não foi positivo se comparado ao indicador inicial. Mas, houve algumas decorrências, entre elas a sazonalidade que interferiram e que serviram de aprendizado para os próximos meses. As demais empresas obtiveram êxito no quesito custos, como a empresa E, por exemplo, que tinha em média 70,80% de custos sobre o faturamento e passou para 52,94% na última mensuração, sendo resultado da revisão de custos que impulsionou o faturamento e a revisão de preços. Em resumo, as empresas obtiveram ganhos em mais de um setor, por vezes não foram os resultados esperados no mês da mensuração, devido também ser um período considerado curto pelo empresário para essa medição e pelas mudanças que se faziam necessárias para o negócio.

## 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa Brasil Mais proporciona experiências verdadeiras e únicas, no sentido de vivenciar junto aos empresários, as suas dores e dificuldades. Por mais incrível que pareça, as dificuldades são semelhantes em muitos casos, principalmente quando se trata de gestão financeira. Por esse motivo, o foco deste estudo envolveu a área de controle e gestão de custos, um dos principais gargalos das empresas analisadas.

O estudo abrangeu empresas que, em sua maioria, participaram do primeiro ciclo do projeto, denominado Ciclo 1. Por serem as primeiras empresas de atuação do Agente Local de Inovação no programa, o desafio foi maior. Considerando que ainda existem desafios em diversos níveis, o programa é muito importante e imprescindível para que diversas empresas não parem suas atividades por falta de apoio, sobretudo no período de pandemia. Considerando todas as variáveis e particularidades que envolvem cada atividade econômica, as empresas aprendem e compreendem que é de extrema importância realizar a gestão financeira do negócio. Alguns empresários ainda são inexperientes no controle de dados e análises e outros possuem dificuldade na interpretação dos indicadores.

Nesse sentido, o projeto também é um mediador de conhecimentos, para que aqueles que estão começando a entender sobre o assunto estejam alguns passos à frente, pensando em alternativas para que seu negócio prospere e que também desenvolvam a inovação, a gestão e o planejamento estratégico da empresa. Com isso, o estudo apresenta-se como relevante ao revisar e avaliar o desempenho de determinado setor, suas dificuldades e aquilo que pode ser aprimorado para os próximos atendimentos. Para os gestores que se beneficiarem desse estudo, compreender um pouco mais da realidade de cada região, torna imprescindível para que a empresa possa manter-se saudável do ponto de vista da gestão financeira.

## REFERÊNCIAS

- ABRASEL. Setor comemora volta do faturamento, mas dívidas e aumento de custos dificultam a retomada. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/bares-e-restaurantes-comemoram-volta-do-faturamento-mas-dividas-e-aumento-dos-custos-dificultam-a-retomada/>. Acesso em: 15. Dez. 2021.
- ACCORSI, A.; SILVEIRA NETO, M. P. Aplicações das Informações do Custeio ABC no Orçamento de uma Companhia de Seguro Saúde. Anais XI Congresso Brasileiro de Custos, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. Commodities agrícolas seguem em tendência de alta e pressionam a indústria de alimentos. 23 set. de 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/commodities-agricolas-seguem-em-tendencia-de-alta-e-pressionam-industria-de-alimentos>. Acesso em: 22 out. de 2021.
- BEZERRA, F. A.; JÚNIOR, A. R. Gestão de Custos Através do Sistema de Custeio ABC Utilizando Simulação. Anais IX Congresso Brasileiro de Custos, 2003.
- BOTELHO, M. A. R. Gestão de Custos Por Atividades: Compreendendo os Mecanismos Transformacionais para Implementação efetiva. Anais II Congresso Brasileiro de Custos, 2003.
- COSTA, C. N. ABC Costing – Instrumento de Gestão Estratégica de Custos. Anais XI Congresso Brasileiro de Custos, 2005.
- CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FONSECA, K. Z.; SANTANA, G. R. de. Guia prático para gerenciamento de unidades de alimentação e nutrição. Bahia, 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.ufrb.edu.br/bitstream/123456789/804/1/guia%20pratico%20de%20unidade%20de%20alimantacao%20e%20nutricao%281%29.pdf>. Acesso em 05. fev. 2022.

Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDEMBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 6. ed. São Paulo: Record, 2002.

LIPPEL, I. L. Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC . Florianópolis, 2002. 162f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2000. 7ª edição.

POMPERMAYER, C. B.; LIMA, J. E. P. Gestão de Custos. 2002. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34492866/4-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1644204338&Signature=BQifQXK8PAT3oMBUkCmqAxcAlu46G4o9QGLCdyIScAIRo1NqaSuQ3BMHP4S Uv0ngy~cd2H1CYC4dby43MijDBTWWXWIK4CbPZVklIeGlr9YQBsXeveeJsTdEyEX834-rksc4bi0jFCN72LQ4KBNlmzdduamLKY04733yV4e0qO4aS8i9DedU1vZSg1t7i-f6~WRFM8iKynTBWDIHP~XHuo3XJruOM5xM4HZrhX5o7ydDypsJoSZu9nG-0ciODh82WDiE0eSc12d45w40g1GNFETEB0b~ZKPH75onj72vMAQT2CUth25jU9XkU06csGn3W~wDJGvznXi0fDxg3yZpA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34492866/4-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1644204338&Signature=BQifQXK8PAT3oMBUkCmqAxcAlu46G4o9QGLCdyIScAIRo1NqaSuQ3BMHP4S Uv0ngy~cd2H1CYC4dby43MijDBTWWXWIK4CbPZVklIeGlr9YQBsXeveeJsTdEyEX834-rksc4bi0jFCN72LQ4KBNlmzdduamLKY04733yV4e0qO4aS8i9DedU1vZSg1t7i-f6~WRFM8iKynTBWDIHP~XHuo3XJruOM5xM4HZrhX5o7ydDypsJoSZu9nG-0ciODh82WDiE0eSc12d45w40g1GNFETEB0b~ZKPH75onj72vMAQT2CUth25jU9XkU06csGn3W~wDJGvznXi0fDxg3yZpA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). 2002. Acesso em: 05 fev. 2022.

REBELATO, M. G. Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service. Revista Gestão & Produção: Volume 04, nº 03, p. 321-334, dezembro/1997.

SCHERER, F. O; CARLOMAGNO, M. S. Gestão da Inovação na Prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009. 168p.

SEBRAE. Cadernos de inovação em pequenos negócios: comércio e serviços. 2013. Disponível em : [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/ebcc4ab71d4ee9d5b506cde6f58a5d3d/\\$File/5155.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ebcc4ab71d4ee9d5b506cde6f58a5d3d/$File/5155.pdf). Acesso em 05. fev. 2022.

SEBRAE. Gestão de custos: como ter um bom controle financeiro. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-custos-como-ter-um-bom-controle-financeiro,890c9733dedbc410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. 2015. Acesso em: 15 dez. 2021.

SEBRAE. Gestão de custos e despesas: como reduzir estes indicadores. Santa Catarina: 17 mar. 2020. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/gestao-de-custos-e-despesas-como-reduzir-estes-indicadores/>. Acesso em: 22 out. de 2021.

# O uso de redes sociais pelas empresas atendidas no Programa Brasil Mais

**Autora:** Indianara Fernandes

Especialista em Gestão de Projetos (Uniasselvi). Agente Local de Inovação – Sebrae/SC. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <arq.indifernandes@gmail.com>.

**Orientador:** Leandro Hupalo

Mestre em Educação (UFFS). Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <leandrohupalo.lh@gmail.com>.

---

## RESUMO

Com o objetivo identificar como as empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais fazem uso das redes sociais e mensuram sua presença online a partir dos resultados obtidos. O estudo deu-se a partir de pesquisa de natureza exploratória, onde a coleta dos dados ocorreu através da análise do Radar ALI das 39 (trinta e nove) empresas que participaram e concluíram o 1º e 2º Ciclo do Programa Brasil Mais pela Regional Oeste de Santa Catarina, mais especificamente no município de Concórdia e microrregião. Os dados foram compilados de forma quantitativa, identificando quantas empresas utilizam as redes sociais como forma de publicidade, quantas empresas fazem uso das métricas das redes sociais e o uso das redes sociais x aumento da produtividade. Tão importante quanto ofertar ao cliente produtos e serviços de qualidade, é a forma de comunicação da empresa para com o público-alvo. As redes sociais conquistaram presença na vida das pessoas e aos poucos o mercado entendeu que o marketing tradicional já não faz mais sentido.

## PALAVRAS-CHAVE:

Programa Brasil Mais. Redes Sociais. Regional Oeste.

# 1. INTRODUÇÃO

É impossível falarmos de empresas sem citarmos o marketing necessário ao processo de comunicação como um todo, mas “com a globalização e o mundo cada vez mais conectados, as empresas precisam utilizar-se da tecnologia para se aproximarem cada vez mais de seus clientes” (CARVALHO, 2020, p. 2). Entender onde está seu público-alvo, do que eles gostam e qual a nova forma de consumo, tem se tornado um grande desafio nesta era mais conectada, onde a pandemia acelerou consideravelmente o processo de digitalização e qualificou os tradicionais consumidores em novos tipos de clientes, mais conscientes, exigentes e ligados ao consumo digital.

A grande maioria das empresas ultrapassou as fronteiras físicas e está presente no mundo digital, utilizando o método de comunicação mais importante do momento, as redes sociais. “A literatura indica benefícios na exploração das redes sociais pelas empresas em termos de marketing, dentre as quais o baixo custo, a alta visibilidade, a criação de relacionamentos, o efeito viral, e a possibilidade de monitoramento” (BRASIL, 2017 apud JUNQUEIRA et al, 2014; SILVA et al, 2013).

Desta forma, o presente estudo tem como tema o uso das redes sociais nas microempresas e empresas de pequeno porte. Porém, estar presente, seja em uma rede social ou em um conjunto delas, apenas como forma de comunicação ou vendas de produtos e serviços, não garante resultados positivos. Toda e qualquer rede social possui indicadores específicos e a disposição de seus usuários, para análise e tomada de decisão a partir da comunicação realizada. No entanto, a falta de gestão permanente destas métricas impacta negativamente em uma demanda imensurável de horas destinadas a criação e detalhamentos, tornando todo o processo em um esforço excessivo, influenciando diretamente na qualidade da comunicação, da presença digital e no consequente faturamento do estabelecimento. Nesse sentido, o estudo tem como pergunta norteadora: “Como as empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais fazem uso das métricas das redes sociais e mensuram sua presença online a partir dos resultados obtidos?”

Para responder à pergunta definiu-se como objetivo geral identificar como as empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais fazem uso das redes sociais e mensuram sua presença online a partir dos resultados obtidos. Com objetivos específicos foram destacam-se: (a) identificar as principais redes sociais utilizadas pelas empresas atendidas no Programa Brasil Mais; (b) identificar quantas empresas desenvolvem planejamento estratégico para marketing digital; (c) identificar o uso de indicadores-chave pelas empresas; (d) avaliar quantas empresas passaram a fazer uso das redes sociais ou melhoraram seu posicionamento a partir da participação no Programa Brasil Mais; e (e) realizar análise comparativa entre as duas aplicações do Radar ALI, nos quesitos publicidade e presença digital.

A rede social pode ser definida como uma plataforma digital aberta e gratuita, com suporte a imagens, textos e vídeos, tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas, disponibilizando as empresas opções extras, tais como: impulsionamento, conexão com plataforma de vendas e relatório das atividades desenvolvidas. No geral, as redes sociais servem como um meio de geração e difusão de conteúdo, além, obviamente, de comunicação rápida sem restrições de fronteiras.

O mundo digital nos proporcionou uma infinidade de novas possibilidades. “Valle (2015) demonstra que o uso de ações de marketing por meio de redes sociais [...] é um grande canal de comunicação para marcas que estão em ascensão, haja vista que a maioria das pessoas faz uso dessas mídias sociais nos dias de hoje.” (CARVALHO, 2020, p. 2). Permitindo às empresas explorar este cenário em busca de construção e manutenção de relacionamento com seu público-alvo, potencializando sua presença a baixo custo e alta visibilidade. Nesse sentido, Polmann e Winkelmann (2020) afirmam que, de acordo com o Boletim de Inteligência publicado pelo

SEBRAE em setembro de 2016, o Brasil é o país que tem o maior tempo de acesso às redes sociais do mundo. Na pesquisa Futuro Digital em Foco Brasil 2015, divulgada pela consultoria com Score, “o país se destaca com uma média 60% maior do que qualquer outra nação, gastando 650 horas por mês em redes sociais” (POLMANN; WINKELMANN, 2020, p. 19).

No último ano, devido a pandemia causada pela Covid-19, o cenário mundial, em todos os setores e aspectos, sofreu grandes mudanças. Os impactos provocados, tratando-se especificamente em transformação digital, foram drásticos, necessitando de rápidas adaptações nas estratégias de marketing e alterando não só a forma de comunicar, mas para quem comunicar. “A pandemia acelerou o processo de transformação nos pequenos negócios. Quase 2/3 dos pequenos negócios vendem online, seja por redes sociais, site, marketplaces ou apps, sendo que 15% só passaram a vender por conta da pandemia.” (SEBRAE, 2020, p. 2).

Durante os últimos anos “[...] a internet se tornou um ambiente que afeta o marketing de sua empresa de diversas formas, seja na comunicação corporativa, seja na publicidade, e continuará afetando o marketing mesmo que você não invista um centavo nela” (POLMANN; WINKELMANN, 2020, p. 15 apud TORRES, 2015, p. 61). O marketing digital deve ser somado às estratégias de marketing tradicional, para tanto a definição de qual rede social utilizar “deve ser embasada na simplicidade e na facilidade de acesso às informações e de interação. Um grande problema no desenvolvimento desses canais é a falta de recursos financeiros e de pessoal para gerir tais ferramentas digitais” (CARVALHO, 2020, p. 2). O que torna imprescindível avaliar os indicadores fornecidos pelas redes sociais como forma de subsídio para tomada de decisão e planejamento estratégico, reduzindo a chance de retrabalho e/ou aumento do sucesso da presença digital.

Desta forma, o presente estudo justifica-se pela grande presença nas redes sociais das empresas brasileiras, entendendo quais empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais, fazem uso destas ferramentas e mensuram os resultados obtidos através dos indicadores fornecidos, utilizando os mesmos para o planejamento estratégico do marketing digital. Assim como, avaliar a existência de uma correlação entre a presença digital e o aumento da produtividade, indicador de referência para o programa em questão. O presente estudo é dividido em três seções. A primeira, a introdução, apresenta a pergunta norteadora do estudo, os objetivos e a justificativa, além de uma contextualização do cenário do tema estudado. Na segunda seção, o referencial teórico apresenta os principais estudos e autores que serviram de base para a sustentação do tema. Os procedimentos metodológicos são apresentados em seguida, dando suporte científico à pesquisa e os caminhos. Logo após, apresentam-se os resultados e discussões sobre o estudo relacionando as ações de acompanhamento das empresas com os objetivos da pesquisa. Por fim, a terceira seção apresenta as considerações finais e sugestões de continuidade da pesquisa.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Em um mundo cada dia mais digital em decorrência da aceleração global ocasionada pela pandemia, é inerente o uso de marketing digital pelas empresas, seja para comercialização de seus produtos e serviços, ou apenas como forma de presença digital. Nos tópicos a seguir é possível identificar como as empresas participantes do Programa Brasil Mais tem utilizado as redes sociais e seus indicadores-chave em busca de melhoria na sua presença digital, assim como quais são os resultados obtidos a partir da participação no programa.

## 2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

É impossível falarmos em empresas, produtos, serviços e consumo sem citar a importância do marketing para o sucesso de uma organização. Para Franco (2016, p. 15) "o marketing se apresenta como um processo social e gerencial, pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos e valor com outros". Os primeiros estudos relacionados ao marketing foram realizados em universidades norte-americanas, entre os anos 1900 e 1905 (FRANCO, 2016, p. 15 apud OLIVEIRA, 2009, p. 2013), através de pesquisadores com interesse em propor soluções para os problemas de distribuição da época.

A evolução da internet proporcionou uma nova forma de consumo, de um público mais engajado, com opinião formada não apenas por suas experiências, mas pela união de uma grande massa de usuários consumidores do mesmo produto ou serviço. "No passado recente, a grande dúvida de quem se arriscava empreender, seja no ramo do comércio seja na prestação de serviços, era escolher um bom ponto físico para se fixar e montar sua loja para receber bem seu público. Nos dias atuais, essa dúvida cresceu em amplitude e desafios e não se restringe ao logradouro, mas abraçando também o meio digital" (COSTA, 2018, p. 5). A disseminação da internet fora dos centros acadêmicos possibilitou conexões antes inimagináveis. Segundo Ribeiro (2010, p. 16 apud James e Keith, 2003) "a Internet era usada apenas por pesquisadores, acadêmicos e estudantes universitários até a década de 90, ainda não era conhecida fora dessas comunidades."

O marketing sofre mudanças diárias, sendo impossível ignorar sua relação com as mídias sociais, sendo o marketing digital a conceituação dos esforços de marketing para todo e qualquer ambiente virtual, seja blogs, sites, redes sociais, email, etc. "Em nenhum momento anterior foi vista tanta informação sendo distribuída pela internet e as várias mídias de comunicação, e sua proliferação é muito rápida através dos canais de comunicação e dos mecanismos de pesquisa." (VICENZI, 2018, p. 201). Inicialmente utilizado como ferramenta de interatividade, o marketing digital se sobressai ao marketing tradicional em vários aspectos, em especial no que diz respeito a velocidade em que as estratégias podem atingir o público-alvo, ultrapassando qualquer fronteira física. Antes passivo, o consumidor passa a ser ativo e interagir com a publicidade, com a empresa e com os demais clientes.

A influência de compra e venda de um produto e/ou serviço envolve além de dados culturais, geográficos e psicológicos, algoritmos computadorizados que proporcionam informações confiáveis sobre os usuários, os quais são atuais clientes ou futuros clientes. Desta forma, o marketing digital é a forma mais clara e rápida de avaliar o resultado a partir do investimento de divulgação, prospecção e conversão, visto que as métricas são de fácil alcance e interpretação. Possibilitando, inclusive, revisão das estratégias de forma ágil, tanto em relação ao planejamento quanto no que diz respeito a implantação e a análise dos resultados.

Dentro do marketing digital as redes sociais são a principal, e mais rápida, forma de atingir o público-alvo. "Em sua essência, as redes sociais virtuais são espaços criados por empresas a fim de possibilitar a interação entre pessoas e organizações, o surgimento de novos negócios e a ampliação dos já existentes. Por ser um espaço dinâmico, melhorias e funcionalidades são acrescentadas de acordo com as necessidades e desejos identificados no seu uso" (FAGUNDES, SARTINI, SILVA, 2018, p. 12). A presença nestas redes deixou de ser um diferencial e se tornou obrigatória para as empresas, destacando sua marca através do compartilhamento de conteúdo, além da divulgação de seus produtos e serviços. "Essas redes sociais têm um grande poder: o poder de disseminar ideias e informações que influenciam o comportamento do consumidor que está ligado a esses grupos onde se compartilham vivências e se pode mudar as escolhas e desejos de seus participantes. Ou seja, hoje, o processo de compra está intimamente relacionado às experiências postadas nas redes sociais." (COSTA, 2018, p. 4)

Ocasionado pela pandemia, os últimos 2 (dois) anos provocaram mudanças ainda mais drásticas nos

hábitos de consumo digital. “É considerado que a Covid-19 alterou o cenário de negócios, pois a redução do contato pessoal representou um desafio para os gerentes, que precisaram operar suprimentos online, além de resultar em mudanças no comportamento dos consumidores, que estão cada vez mais se voltando para as compras online” (OLIVEIRA, 2022, p. 1 apud TRAN, 2021). Neste momento, a comunicação entre empresa e consumidor se tornou muito mais rápida, interativa, transparente e natural, não sendo utilizada apenas como forma de divulgação da empresa, mas como pesquisa em busca de conhecer e entender melhor o público-alvo.

As informações coletadas conferem à empresa subsídio para desenvolver o planejamento estratégico de marketing através das tendências de mercado e preferências do seu consumidor, definindo seu posicionamento, sua voz e sua influência. “Nesse contexto, consumidores no mundo todo estão observando suas rendas diminuírem e o otimismo numa recuperação econômica vem se abreviando [...], além de se mostrarem mais conscientes em suas compras, adotando novos hábitos como pesquisar as marcas antes de decidirem pela compra” (ARORA et al., 2020 apud OLIVEIRA, 2022, p. 1). E tão importante quanto estar presente neste meio é a identificação de qual é a rede social de preferência do seu público.

Segundo o relatório da Resultados Digitais produzido em parceria com We Are Social Hootsuite em julho de 2021 (VOLPATO, 2021), as 5 (cinco) redes sociais mais utilizadas no Brasil são: Facebook (130 milhões de usuários), YouTube (127 milhões), WhatsApp (120 milhões), Instagram (110 milhões) e Facebook Messenger (77 milhões). Facebook retomou o primeiro lugar durante a pandemia e se mantém a frente dos demais, sendo a rede social mais utilizada pela população mundial, além de ser dona de outras três redes sociais ranqueadas (WhatsApp, Instagram e Messenger).

Desenvolvido em 2004, o versátil Facebook vai de relacionamento com amigos e família, notícias, comunidades, a geração de negócios. Assim como o Instagram, o qual foi fundado em 2010 e adquirido pelo Facebook em 2012. Com foco no compartilhamento de fotos e vídeos, com possibilidade de edição de fotografias através de filtros, inicialmente era utilizada apenas para fins pessoais, mas a rede social foi atualizada e passou a ofertar aos usuários ferramentas exclusivas de contas profissionais. WhatsApp e Messenger são ferramentas para troca de mensagens instantâneas. Ao passo que inicialmente o Messenger fazia parte do Facebook, o WhatsApp sempre foi um aplicativo independente. Ambos possuem função de stories e algumas funções exclusivas para empresas. Por não consumir dados da maioria das operadoras de telefonia, o WhatsApp é o grande popular brasileiro, porém ambos são utilizados por empresas devido a recursos como bots e respostas automáticas. Enquanto o YouTube é a principal plataforma de streaming, sendo “a principal rede social de vídeos online da atualidade, com mais [...] de 1 bilhão de horas de vídeos visualizados diariamente” (VOLPATO, 2021).

Apesar do grande número de empresas que utilizam as redes sociais como marketing e comunicação, a maioria delas ainda não implementou o marketing digital de forma integral, assim como, não estabeleceram planejamento estratégico para definir seu posicionamento, não obtendo, desta forma, os resultados esperados. Outro ponto a ser levado em consideração é a falta de conhecimento dos dados a serem mensurados em busca de melhoria constante na presença digital. E quando falamos em dados para mensuração, as redes sociais proporcionam dados rápidos e de simples interpretação, para que qualquer proprietário de uma conta, indiferente da sua formação profissional, possa analisar o resultado de suas campanhas e interpretar o perfil do público. “Estudar como os indivíduos, grupos e organizações se relacionam no processo de compra sem considerar as mídias digitais é um erro considerando que as redes sociais são vistas como um mercado em constante crescimento”. (COSTA, 2018, p. 4 apud ROSA; CASAGRANDA; SPINELLI: 2017)

Mensurar as redes sociais é avaliar se a empresa está ou não tendo resultados a partir das estratégias adotadas e realizar alterações em busca de melhores resultados. Para tanto, se faz necessário avaliar quais

indicadores-chave fazem sentido dentro da estratégia e dos objetivos da empresa. “No primeiro momento, é necessário escolher as métricas mais importantes para o negócio, aquelas que mostram o real impacto que o marketing está gerando na empresa” (SCHMITZ, 2018, p. 137).

Todas as métricas apresentadas podem ter seus dados coletados diretamente na rede social ou nas ferramentas de apoio, como o Google Analytics, e a partir dos números obtidos tirar insights para conhecer melhor seu público-alvo e tomar as decisões necessárias em busca de melhoria constante. “Uma vez identificadas as principais oportunidades de crescimento, aprofundamos a análise para entender exatamente como atuar. A ideia de uma boa análise em um relatório é transformar o aprendizado e as oportunidades identificadas em um plano de ação, priorizando aquilo que tem maior potencial de resultados” (SCHMITZ, 2018, p. 137). Impressões, cliques, engajamento, interações, leads gerados, origem do tráfego, taxa de conversão, entre tantos outros indicadores-chave de desempenho que podem ser utilizados como métricas para auxiliar neste processo.

## 2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Através de uma pesquisa de natureza exploratória, foi possível realizar a coleta de dados a partir do Radar ALI (Radar da Inovação), atividade desenvolvida durante o 1º e o 9º Encontro Individual realizado com cada uma das empresas atendidas no Programa Brasil Mais. O Radar ALI é uma ferramenta que permite ao Agente Local de Inovação conhecer melhor a empresa em 6 (seis) dimensões e 18 (dezoito) temas, enquanto a empresa utiliza da ferramenta como forma de quantificar seus esforços e resultados em cada um dos itens trabalhados durante a atividade. De acordo com as respostas obtidas, um gráfico em forma de teia é apresentado à empresa e serve como base para as primeiras ações a serem desenvolvidas durante o programa.

Entre as dimensões trabalhadas estão: gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, práticas de inovação e transformação digital, das quais marketing e transformação digital foram nossos pontos chave, trabalhando especificamente publicidade e presença digital. Durante o Radar ALI as empresas foram questionadas sobre como divulgam sua marca, produtos e serviços e se fazem uso de indicadores-chaves para mensurar se os resultados obtidos estão dentro ou acima da expectativa, assim como, se fazem uso de ferramentas de impulsionamento para atingir seu público-alvo. “Nos últimos seis meses a sua empresa fez algum tipo de divulgação de seus produtos ou serviços? De que forma a empresa faz uso da internet e das redes sociais?”

A coleta dos dados ocorreu através da análise do Radar ALI das 39 (trinta e nove) empresas que participaram e concluíram o 1º e 2º Ciclo do Programa Brasil Mais. Os dados foram compilados de forma quantitativa, identificando quantas empresas utilizam as redes sociais como forma de publicidade, quantas empresas fazem uso das métricas das redes sociais e o grau obtido pelas empresas em publicidade e presença digital, nas duas aplicações do Radar ALI.

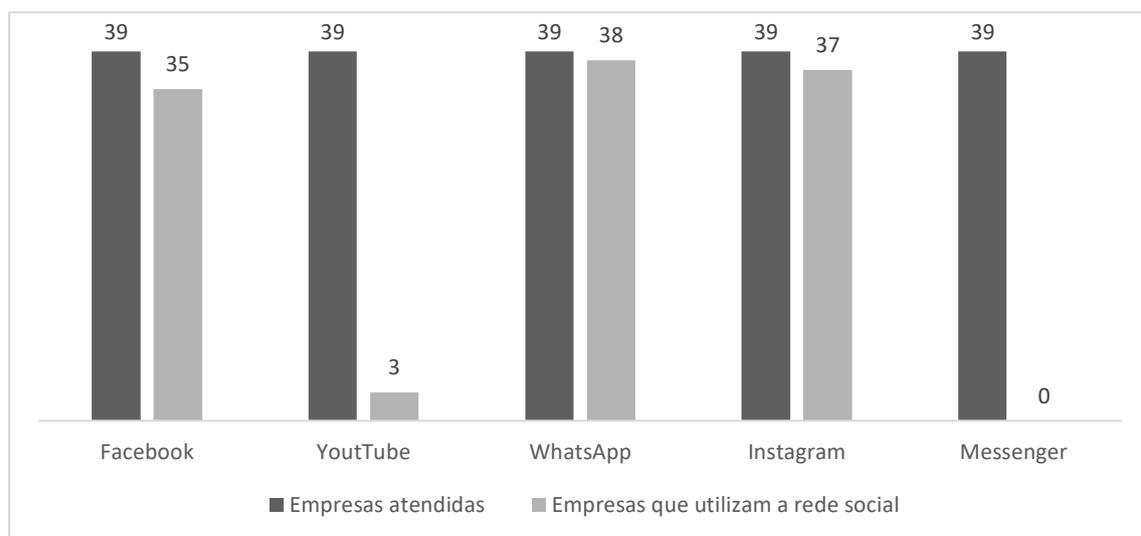
## 2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As redes sociais, principais formas de marketing digital da atualidade, têm sido utilizadas massivamente pelas empresas em busca de prospecção de clientes, além de divulgar seus produtos e serviços, criando engajamento e credibilidade no mercado digital. Em um mundo que se tornou digital em uma velocidade muito acima do esperado, ocasionado pela pandemia, o uso das redes sociais pode ser crucial para a sobrevivência de muitos negócios, visto que a geografia já não é mais um limitante.

Utilizando-se de dados da ferramenta Radar ALI, à qual é aplicada com as empresas em 2 (dois) momentos do projeto, durante o 1º e 9º Encontro do Programa Brasil Mais. Especificamente 02 (duas) perguntas contidas

no roteiro de entrevista do Radar ALI, as quais fazem parte do das dimensões de marketing e transformação digital, respectivamente temas de publicidade e presença digital, foram a base para o desenvolvimento do estudo a seguir empresas atendidas durante o 1º e 2º Ciclo do Programa Brasil Mais. As empresas não foram classificadas por porte, setor de atuação ou qualquer outra de suas características. Optou-se pela análise de todas as empresas que concluíram o projeto, participando de todos os encontros da jornada de inovação para o aumento da produtividade. Desta forma, 39 (trinta e nove empresas foram analisadas de acordo com a utilização de redes sociais, planejamento estratégico, mensuração de indicadores-chave, melhorias a partir da participação no projeto, uso de agências de marketing para gerenciamento de suas redes, assim como, a relação da produtividade de acordo com o uso e a administração das mesmas.

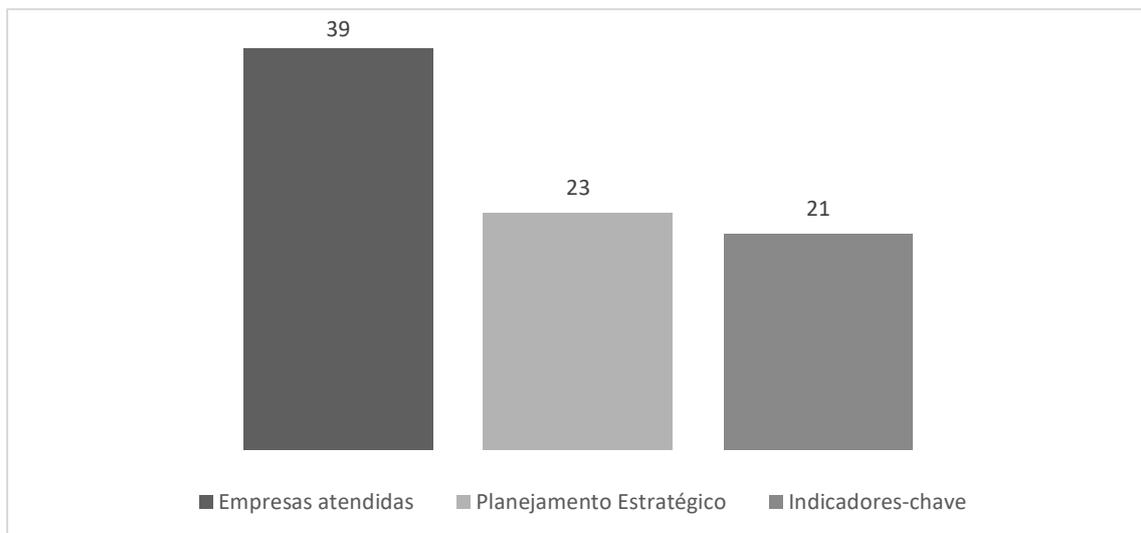
**Gráfico 1 – Utilização das redes sociais**



**Fonte:** a autora (2022).

De acordo com o ranking brasileiro de redes sociais utilizadas, já citado anteriormente, o uso das principais redes aumenta as chances de prospecção de clientes através do marketing digital. Cada rede possui um perfil de usuário, com idades, necessidades de consumo e demais características, o que pode significar que nem sempre a mesma estratégia deve ser utilizada para todas as redes. Porém, estar presente na maior parte delas garante à empresa o aumento da sua visibilidade no mercado digital como um todo.

De maneira geral, as redes sociais mais utilizadas pelas empresas atendidas destacam-se o WhatsApp utilizado por 38 (trinta e oito) empresas participantes do 1º e 2º Ciclos do Programa Brasil Mais, seguindo de Instagram, utilizado por 37 (trinta e sete) das empresas, Facebook, utilizado por 35 (trinta e cinco) empresas, e YouTube por apenas 3 (três) das empresas como forma de marketing digital. Enquanto o Messenger não foi citado por nenhuma delas durante as entrevistas realizadas para o Radar ALI. Desta forma, observa-se que a maioria das empresas faz uso de estratégias de marketing digital de forma conjunta entre as redes sociais mais utilizadas pelos brasileiros, exceto uma única empresa que não utiliza de nenhuma rede social, por se tratar de uma startup, a qual ainda estava desenvolvendo seu produto durante participação no projeto, não sendo necessário naquele momento a divulgação de sua marca.

**Gráfico 2** – Planejamento estratégico e indicadores-chave

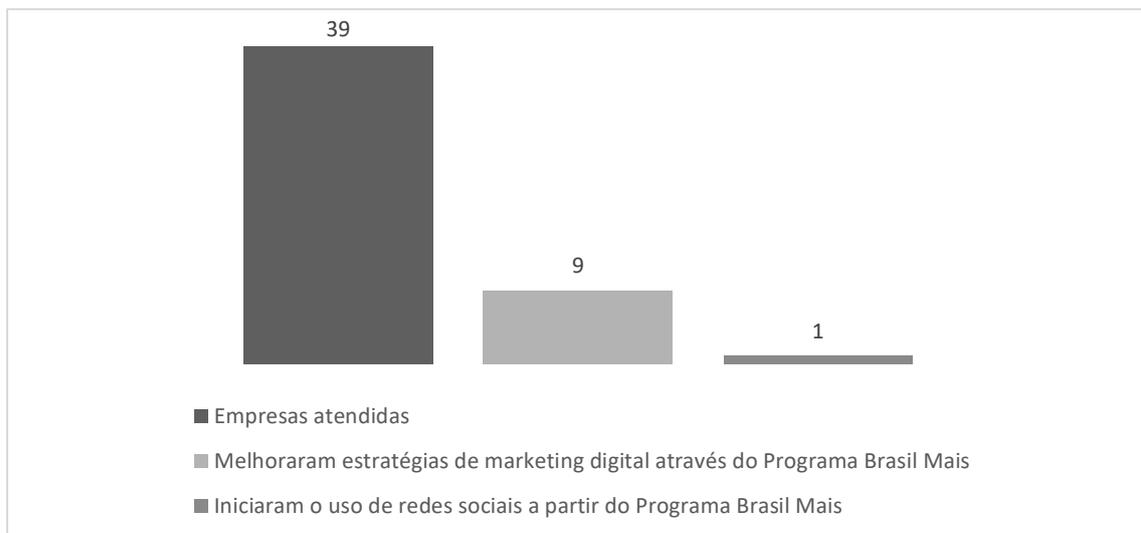
**Fonte:** a autora (2022).

Tão essencial quanto estar ativo nas redes sociais gerando conteúdos diários aos clientes como forma de demonstrar a autoridade da empresa no segmento, planejar de forma estratégica os conteúdos, ações e promoções que serão utilizadas como prospecção, são essenciais. Estar atento ao consumo do seu público-alvo, planejando de acordo com as características do mesmo é primordial para o sucesso da empresa. Afinal, o consumidor de mídias digitais está cada vez mais ativo e atendo aos detalhes ao universo onde está inserido.

Das 39 (trinta e nove) empresas atendidas durante os 2 (dois) primeiros ciclos do projeto, observa-se que apenas 23 (vinte e três) dessas empresas fazem planejamento estratégico de seu marketing digital, definindo ações a curto, médio e longo prazo, as quais incluem calendário de publicações com temas específicos baseado nos resultados obtidos a partir das estratégias já implantadas e avaliadas. A mensuração dos indicadores-chave, também conhecida nas redes sociais como insights, são a cereja do bolo para as empresas, possibilitando as mesmas analisar as ações implantadas, identificando números, localização, perfil de consumo e inúmeras outras características da sua audiência. Esses dados são fundamentais para avaliar o sucesso da estratégia adotada e realizar ajustes visando melhores resultados para o negócio.

Apenas 21 (vinte e uma) das 39 (trinta e nove) empresas atendidas fazem uso de algum tipo de indicador-chave das redes sociais utilizadas como forma de mensuração dos esforços empreendidos nas ações de marketing digital. Pelos relatos obtidos através do Radar ALI, em sua grande maioria, as empresas relatam a utilização dos dados obtidos como forma de mensuração apenas da taxa de conversão, nem sempre observando os demais dados gerados a partir das ações implantadas.

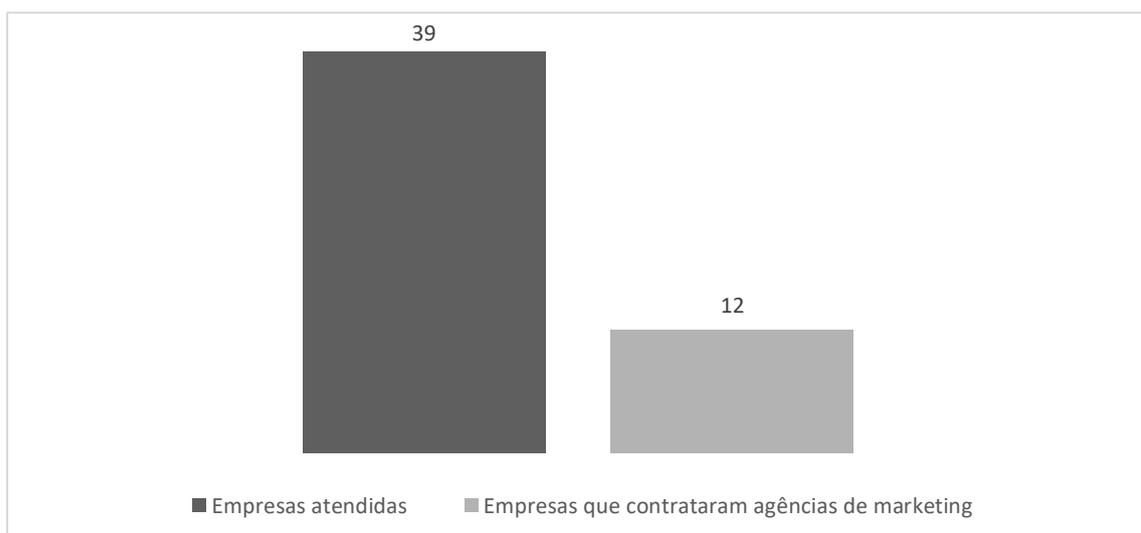
**Gráfico 3** – Melhorias de estratégias e o uso das redes sociais a partir do Programa Brasil Mais



**Fonte:** a autora (2022).

O aumento da produtividade nas empresas atendidas no Programa Brasil Mais está diretamente associado a melhorias em processos e/ou novos produtos e serviços. Melhorias em processos voltados ao marketing digital através de ações específicas ou planejamento estratégico também são opções selecionadas por algumas das empresas. Através do gráfico é possível observar que 9 (nove) das empresas atendidas melhoraram suas estratégias voltadas para as redes sociais, enquanto 1 (uma) após a participação no projeto passou a utilizar pelo menos uma rede social como forma de marketing digital.

**Gráfico 4** – Contratação de agências de marketing

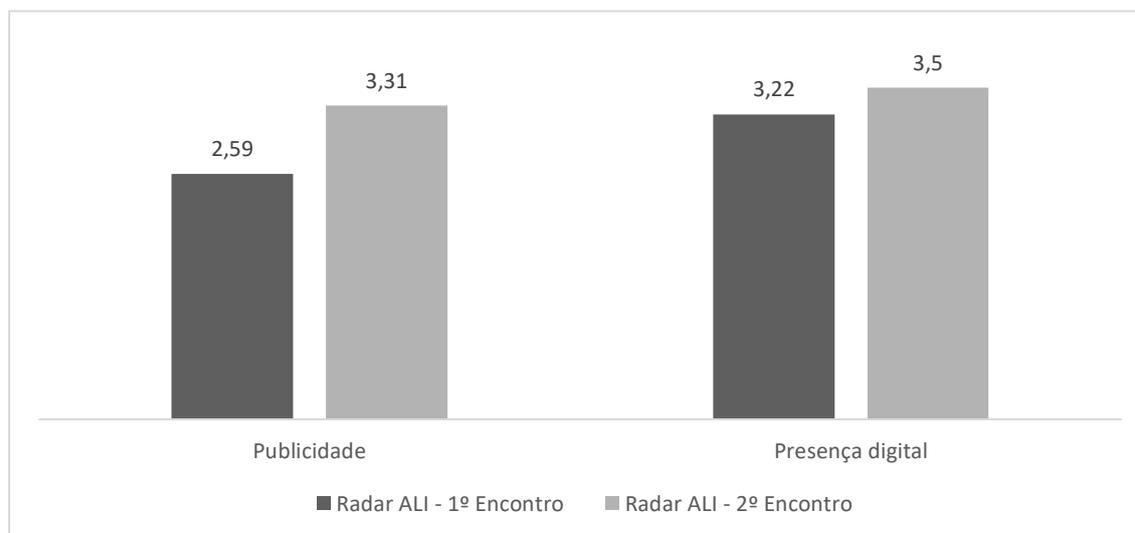


**Fonte:** a autora (2022).

Em busca de melhores resultados a partir da implantação de estratégias de marketing nas redes sociais, algumas empresas buscam por profissionais qualificados e especialistas no assunto. Agências de marketing, além do planejamento estratégico e interpretação dos indicadores-chave, também desenvolvem serviços na área de design, ofertando às empresas artes com qualidade estética e gerando, visualmente, perfis mais

profissionais. Em alguns casos, as agências atuam como administradoras das redes, tomando todas as decisões estratégicas necessárias. Observando-se os dados, é possível avaliar que 12 (doze) empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais optam pela contratação de agências publicitárias como suporte à administração de sua presença nas redes sociais, seja de forma permanente administrando as contas e gerenciando os conteúdos, ou pontualmente desenvolvendo ações específicas com período determinado de começo e fim.

**Gráfico 5 – Aplicação do Radar ALI**



**Fonte:** a autora (2022).

Além do gráfico em formato de teia, o Radar ALI também gera dados numéricos nomeados de “grau” ou “nível”, os quais podem ser utilizados pela empresa como informação complementar ao gráfico para tomada de decisão e determinação de ações necessárias para melhoria dos índices entre as duas aplicações do Radar ALI, as quais ocorrem num espaço de tempo de aproximadamente 6 (seis) meses. Avaliando-se os índices obtidos pelas empresas durante as 2 (duas) aplicações do Radar ALI, é possível observar que em ambos os temas houve aumento do grau obtido pelas empresas. Significando melhorias tanto na publicidade quanto na presença digital. Enquanto no tema “presença digital” as empresas aumentaram o grau de 3,22 para 3,50, o que significa 8,69% de aumento. No tema “publicidade” os resultados partiram de 2,59 para 3,31, significando 27,8% de aumento no tema.

## 2.4. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

O Programa Brasil Mais a partir da aplicação da ferramenta Radar ALI, busca a reflexão junto a essas empresas sobre a importância do uso de redes sociais para interação ativa com os clientes. O Radar ALI também pondera sobre a capacidade da empresa estar no maior número possível de canais, comunicar e distribuir suas ofertas ao mercado, avaliar a assertividade das ações implantadas, identificar os leads gerados e analisar os esforços empreendidos, buscando formas inovadoras de ampliar sua atuação e consequentemente aumentar o número de conversões em negócios.

Por si só, essa reflexão a partir do roteiro de entrevistas aplicado e da devolutiva gerada a partir do gráfico em forma de teia, assim como, a explanação do Agente Local de Inovação sobre ações acessíveis, seja na sua

aplicação tanto quanto no seu custo, gera ao empresário, em sua grande maioria, um alerta sobre a importância de estar presente digitalmente no mercado. As ações desenvolvidas pelas empresas variam de roteiro de entrevista para identificar seu público-alvo nas redes sociais, aumento da frequência de publicidade realizada, além de explorar plataformas digitais, não habituais ao empresário, para melhor comunicação com seu cliente. Enquanto alguns produtos e serviços precisaram de revisão e adaptação ao mundo digital, outros foram desenvolvidos exclusivamente com o intuito de atender este novo mercado. As empresas, passaram a inovar na comunicação e estratégias de vendas em busca do aumento do faturamento e manutenção de seus colaboradores, consequentemente revisando seus processos.

Observa-se que no decorrer do projeto 9 (nove) empresas geraram melhorias em suas estratégias na área de marketing, seja de forma autônoma através de orientações do Agente Local de Inovação ou a partir de capacitações ofertadas pelo Sebrae (oficinas ou cursos online), e/ou ainda, a partir da contratação de consultorias especializadas através de subsídios concedidos às empresas participantes. De um modo geral, todas as empresas atendidas, indiferente de seu setor de atuação, porte, município de instalação e demais particularidades, estão presentes em alguma rede social, ou em um conjunto delas, buscando se inserir no meio digital e aproximar-se de seu público-alvo. Os resultados obtidos a partir da aplicação do Radar ALI em 2 (dois) momentos, nos mostra que mesmo o marketing digital não sendo a prioridade em boa parte das empresas, o aumento do nível dos temas publicidade e presença digital nos fazem refletir sobre o quanto as empresas amadurecem sobre o assunto no decorrer do projeto e se preparam para enfrentar este mercado sem fronteiras, em busca do significativo aumento da produtividade.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tão importante quanto ofertar ao cliente produtos e serviços de qualidade, é a forma de comunicação da empresa para com o público-alvo. Tão amplamente discutido, especialmente nos 2 (dois) últimos anos, o conceito de estar presente no mundo digital, interagindo sem barreiras com o consumidor final, não pode mais ser um obstáculo para as empresas, visto que a presença física já não é mais tão importante tanto quanto há pouco tempo, onde uma das primeiras preocupações de uma empresa estava diretamente ligada ao ponto onde fixaria sua localização. As redes sociais conquistaram presença na vida das pessoas e aos poucos o mercado entendeu que o marketing tradicional já não faz mais sentido.

Este artigo teve o objetivo de analisar a utilização das redes sociais pelas 39 (trinta e nove) empresas atendidas no 1º e 2º Ciclos do Programa Brasil Mais e sua relação com o aumento dos níveis do Radar ALI aplicado no 9º Encontro da jornada de inovação para o aumento da produtividade.

É possível compreender que a maioria das empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais fazem uso de algum tipo de rede social como forma de marketing digital e a participação das mesmas no projeto tem aumentado seus índices de presença digital e publicidade, quando da avaliação dos temas entre as duas aplicações do Radar ALI. Observa-se também que há um predomínio de empresas que se preocupam com o conteúdo gerado à sua audiência, realizando planejamento estratégico, assim como, o predomínio é igualmente visível na utilização de indicadores-chave como auxílio na tomada de decisão. Enquanto uma pequena minoria faz uso de agências de marketing especializadas para administração de suas redes, a grande massa utiliza de forma intuitiva as ferramentas disponíveis em busca de engajamento do seu público.

Propõe-se para novos trabalhos a análise das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas no setor de marketing digital, especificamente em relação ao uso das redes sociais e interpretação dos dados gerados pelas mesmas, visto que os indicadores-chave são gratuitos e de fácil acesso, porém apenas pouco mais das

empresas avaliadas fazem uso desses números como forma de conhecer seu público-alvo e gerar melhorias nos processos relacionados ao planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Leonardo. Estratégias de marketing empresarial nas mídias sociais. 2017. 53f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/32729/32729.PDF>>. Acesso em: 12 out. 2021.

CARVALHO, Bruna Medeiros Silva. O uso de redes sociais por microempresa para conquistar clientes: estudo de caso de uma loja de roupas de Goiânia-GO. 2020. 16f. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/817>>. Acesso em: 12 out. 2021.

COSTA, Alexandre Jairo de Castro. Marketing Digital: um estudo comparativo dos resultados no instagram. 2018. 12 f. UNIG, Itaperuna, 2018. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/17726184.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2022.

COSTA, Thaís. Quais são as redes sociais mais usadas no Brasil em 2019? Rock Content, 20 set. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>>. Acesso em: 28 nov. 2021.

FAGUNDES, André Francisco Alcântara; SARTINI, Leticia Aparecida Lima; SILVA, Victor Vieira. O Instagram Como Ferramenta de Comunicação de Marketing Para Empresas de Pequeno Porte: análise do mercado de docerias em uma cidade do interior de Minas Gerais. 2018. 13 f. Monografia (Especialização) - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia, 2018. Disponível em: <<http://www.egen.org.br/sites/default/files/O%20Instagram%20Como%20Ferramenta%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%20Para%20Empresas%20de%20Pequeno%20Porte%20an%C3%A1lise%20do%20mercado%20de%20docerias%20em%20uma%20cidade%20do%20interior%20de%20Minas%20Gerais.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2022.

FRANCO, Isadora Nunes. Mídias sociais como ferramenta de marketing para prospecção e engajamento de clientes no Studio de Pilates e Fisioterapia Luciana Pinho. 2016. 76f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016. Disponível em: <<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/826/1/ISADORANUNESFRANCO.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2021.

OLIVEIRA, Ana Paula Gabriel. Analisando a eficácia percebida de plataformas de e-commerce (PEEP) no comportamento do consumidor no contexto da pandemia Covid-19. 2022. 66 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão, Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã, Portugal, 2022. Disponível em: <[https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11968/1/8732\\_18839.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11968/1/8732_18839.pdf)>. Acesso em: 04 fev. 2022.

PESQUISA SEBRAE. O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 6ª Edição. 2020. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeace/\\$File/19680.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeace/$File/19680.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2021.

POLMANN, Bruna Fabiani; WINKELMANN, Gabriel de Freitas. A Fábrica Working Bar: proposta para adaptação para a empresa em meio a pandemia. 2020. 62f. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da

Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/218172/TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 out. 2021.

RIBEIRO, Juliana Ferreira. Redes sociais nas empresas. 2010. 52f. Monografia (Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1118/2/20700578.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2021.

SCHMITZ, Thaíse. Gestão de campanhas em redes sociais. Indaial: Uniasselvi, 2018. 142 p. Disponível em: <<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=36045>>. Acesso em: 01 fev. 2022.

VICENZI, Tulio Kléber. Fundamentos em Marketing Digital. Indaial: Uniasselvi, 2018. 216 p. Disponível em: <<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=35968>>. Acesso em: 01 fev. 2022.

VOLPATO, Bruno. Ranking: as redes sociais mais usadas no brasil e no mundo em 2021, com insights e materiais gratuitos. 2021. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

# O Radar Ali como ferramenta de gestão empresarial nas micro e pequenas empresas participantes do Programa Brasil Mais

**Autora:** Mariana Bonella Cunha

Mestra em Ciências Ambientais (UDESC). Agente Local de Inovação – Sebrae/SC. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <marianabonella@gmail.com>.

**Orientador:** Leandro Hupalo

Mestre em Educação (UFFS). Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <leandrohupalo.lh@gmail.com>.

## RESUMO

A inovação é um instrumento poderoso que, se utilizado estrategicamente, abre caminhos em mercados, possibilita a gestão estratégica e o aumento de competitividade da empresa. O presente artigo teve como objetivo identificar em quais dimensões as práticas de inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs) participantes do Projeto ALI - Serra Catarinense obtiveram melhores resultados. A pesquisa se classifica como estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa e finalidade descritiva. A ferramenta utilizada neste trabalho foi o Radar ALI. As MPEs responderam ao questionário de autodiagnóstico, após foram identificadas as dores das empresas e propostas ações pelo ALI. Por último, foi avaliada a implementação de inovações. Os resultados indicaram um aumento considerável no grau de inovação das MPEs participantes. Assim, foi possível concluir que o Radar ALI pode ser utilizado como uma ferramenta prática e ágil de gestão das MPEs.

## PALAVRAS-CHAVE:

Agente Local de Inovação (ALI). Inovação. Gestão Empresarial. Metodologia Ágil. Soluções Inovadoras. Radar da Inovação.

# 1. INTRODUÇÃO

O ano de 2020 não foi fácil para as micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. Diante do cenário de pandemia, muitas empresas interromperam suas atividades e tiveram redução de faturamento. Ao enfrentar o desafio de empreender, o empresário precisa ter em mente a importância e a necessidade de inovar para se manter competitivo no mercado e sobreviver à crise. A inovação empresarial é considerada uma estratégia de competitividade e pode ser feita tanto nos produtos como nos processos (BACHMANN, 2008). Com o passar dos anos, os indicadores de inovação evoluíram, não se limitando apenas à tecnológicos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (CARVALHO et. al., 2015). A inovação é entendida como a implementação de um produto (bens ou serviço), um processo, método de marketing, métodos de gestão novos ou melhorados significativamente (OCDE, 2005).

Para auxiliar as empresas em momentos de crise, o Programa Brasil Mais surgiu por iniciativa do Governo Federal em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), o qual visa aumentar a produtividade e competitividade das MPEs brasileiras por meio da inovação. No Programa há a promoção de melhorias rápidas, de baixo custo e de alto impacto, a partir da instrumentalização e da experimentação de ferramentas ágeis aplicadas durante o acompanhamento da empresa pelo período de 4 meses por um Agente Local de Inovação (ALI).

Uma pesquisa do Sebrae realizada a partir do acompanhamento de mais de 5 mil empresas participantes do primeiro ciclo do programa ALI, mostrou que os pequenos negócios que introduziram inovação e melhorias no processo de gestão obtiveram um aumento de 52% na produtividade e de 18% no faturamento (SEBRAE, 2021). Uma das formas de mensurar o grau de maturidade em inovação e ganho de produtividade das empresas é pelo Radar ALI. O Radar ALI, é uma adaptação do Radar de Inovação, originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptado por Bachmann (2008) para o contexto das MPEs. Assim, essa ferramenta visa avaliar as práticas inovadoras e identificar os pontos de atenção e gargalos de melhoria por meio de um diagnóstico (BACHMANN, 2008).

O Radar de Inovação foi adaptado pelo SEBRAE e passou a ser denominado de Radar ALI, o qual é composto por 6 dimensões: gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, prática de inovação e transformação digital. Esse método admite que a inovação não é um fato isolado, ou seja, não avalia o simples resultado (número de inovações), mas a maturidade do processo de gestão da inovação nas empresas (SEBRAE, 2010; SILVEIRA, 2017). Tendo em vista esses aspectos, o presente estudo teve como pergunta norteadora: "Em quais dimensões as práticas de inovação nas MPEs participantes do Projeto ALI obtiveram melhores resultados?".

Para responder à pergunta, definiu-se como objetivo geral identificar em quais dimensões as práticas de inovação nas MPEs participantes do Projeto ALI obtiveram melhores resultados. De forma específica, esse estudo objetivou: (a) avaliar os resultados obtidos no Radar ALI e as ações implementadas nas empresas acompanhadas no Ciclo 1 do Projeto ALI na Serra Catarinense, a partir de um diagnóstico do Grau de maturidade em Inovação; (b) apontar qual dimensão apresentou melhor resultado, as ações implementadas na empresa. c) classificar as empresas conforme o grau de inovação.

O presente estudo é dividido em cinco seções. A primeira, a introdução, apresenta a pergunta norteadora do estudo, os objetivos e a justificativa, além de uma contextualização do cenário do tema estudado. Na sequência, o referencial teórico apresenta os principais estudos e autores que serviram de base para a

sustentação do tema. Os procedimentos metodológicos são apresentados em seguida. Logo após, apresentam-se os resultados e discussões sobre o estudo relacionando as ações de acompanhamento das empresas com os objetivos da pesquisa. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as sugestões de continuidade da pesquisa.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Este artigo aborda a temática do Radar ALI como uma ferramenta de gestão empresarial. Neste capítulo conceituam-se os principais teóricos norteadores teóricos que subsidiam a pesquisa. Para tanto, a fundamentação teórica estrutura-se da seguinte forma: conceitos de Inovação e sua tipologia, a inovação como diferencial competitivo nas empresas, a metodologia do Radar ALI e as dimensões do Radar ALI.

### 2.1. INOVAÇÃO E RADAR ALI

A necessidade de inovação nas organizações é uma demanda constante na sociedade contemporânea, sendo considerada essencial para a sobrevivência e para o crescimento das organizações. De acordo com o Manual de Oslo, uma inovação é a implementação de um produto, de um bem ou de um serviço novo ou melhorado significativamente, ou um processo, ou um novo método de marketing ou método organizacional nas práticas de negócios, na organização interna da empresa ou nas relações externas (OCDE, 2005). A implementação de ferramentas de inovação impulsiona os ganhos, racionaliza desperdícios e permite melhorar a configuração produtiva da organização (LIMA et al., 2021).

A inovação deve ser tratada como um processo da gestão e não como um evento isoladamente. A preocupação não está somente na avaliação dos resultados (quantidade de inovações), mas também na progressão (avanço) dos processos de inovação das organizações (SEBRAE, 2015). Segundo Bachman e Destefani (2008) a atividade de inovação é conceitualmente constituída por seis concepções: adaptabilidade, experiência, imitação, desenvolvimento, design e pesquisa. Para que uma empresa tenha condições de inovar, ela precisa dispor de conhecimento e de recursos que serão aplicados para desenvolver algo novo, que agregue valor aos seus clientes. Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) identificaram a possibilidade de conquistar outros patamares de competitividade utilizando-se da inovação a partir de um modelo conhecido como Radar da Inovação - uma ferramenta ágil de identificação de dores e de oportunidades de melhoria, cujo propósito é diagnosticar o grau de inovação numa organização.

Para auxiliar as empresas a inovarem e a aumentarem a sua produtividade, o SEBRAE, em parceria com o CNPq, desenvolveu o Programa Brasil Mais – Agentes Locais de Inovação (ALI) para aplicação da metodologia Inovação para a Produtividade. Nessa metodologia, o modelo original do Radar de Inovação (SAWHNEY; WOLCOOT; ARRONIZ, 2006) foi adaptado para contemplar a realidade das MPes brasileiras, denominando-se Radar ALI e sendo utilizado como uma ferramenta de inovação e de gestão (SEBRAE, 2020; BACHMAN; DESTEFANI, 2008).

No contexto da metodologia de Inovação para a Produtividade, a aplicação do Radar ALI conta com a etapa de autodiagnóstico. Essa etapa tem como objetivo medir o grau de maturidade da empresa e identificar os pontos de atenção e os gargalos de melhoria a serem trabalhados ao longo do Projeto ALI. O autodiagnóstico é composto por 18 questões, que estão divididas em seis dimensões com três temas para cada dimensão, totalizando 18 temas (Figura 1). Assim, a devolutiva do Radar ALI é apresentada em formato de “teia”, a qual possibilita a identificação visual sobre o estágio atual da empresa nas seis dimensões abordadas.

- 6 dimensões - visam avaliar as bases de conhecimento em práticas inovadoras que contribuem para a produtividade;
- 18 temas - demonstram como a empresa pratica suas políticas internas, de forma a identificar oportunidades de inovação.

**Figura 1** - Dimensões e temas do autodiagnóstico para elaboração do Radar ALI



Fonte: Sebrae (2020).

## 2.2. GESTÃO POR INDICADORES

Indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, de um processo ou de um sistema. Uma gestão por indicadores consiste no monitoramento e na avaliação dos processos da empresa, sejam eles em nível operacional, tático ou estratégico (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017). A gestão por indicadores torna possível monitorar e avaliar os resultados dos processos da empresa por meio de dados, ou seja, de forma mais confiável do que baseando-se apenas em achismos (SEBRAE, 2020). Os temas associados à Gestão por Indicadores são:

- Indicadores-chave: são métricas essenciais para avaliar uma atividade ou um processo específico (ENDEVOR, 2021). É essencial que a empresa tenha indicadores que permitam uma avaliação sistêmica, ou seja, envolvendo áreas funcionais como a área financeira, a de operação e a de qualidade;
- Estabelecimento de metas: pode ser definido como uma estratégia para direcionar o comportamento humano, objetivando as ações atuais para alcançar uma condição futura (SEBRAE, 2020);
- Monitoramento: tem o propósito de ampliar o conhecimento dos gestores acerca dos processos e subsidiá-los com informações relevantes que possam ser utilizadas nos diversos departamentos da organização (SANTANA, 2015). O monitoramento permite uma melhor gestão dos recursos, dado que se torna mais fácil corrigir desvios ou solucionar problemas que aparecem ao longo da execução de um processo (SEBRAE, 2020).

## 2.3. GESTÃO DAS OPERAÇÕES

A gestão das operações permite que as organizações aprimorem os processos internos, aumentando sua produtividade, lucratividade e rentabilidade, por meio da redução dos custos e de despesas (SEBRAE, 2020). As ferramentas de gestão das operações são capazes de auxiliar na criação de um modelo de gestão inteligente, que poupa os gestores de tarefas desgastantes, repetitivas ou desnecessárias. Os temas associados à Gestão das Operações são:

- Operação enxuta: é uma estratégia que se concentra na eliminação de desperdícios, de retrabalhos e na

identificação de tarefas sem valor agregado ao longo do processo produtivo (SCHERRER-RATHJE et al, 2009).

b) Gestão por processo: tem o objetivo de planejar, de organizar e de coordenar as atividades para a obtenção de resultados inovadores. A gestão por processo e os seus métodos auxiliam as empresas a trabalharem de forma uniforme, integrada e padronizada, possibilitando o aumento de sua eficiência e garantindo a manutenção da efetividade dos processos organizacionais (SEBRAE, 2020).

c) Cultura de Alta Performance: é compreendida como o conjunto de comportamentos e de hábitos que possibilitam a obtenção de resultados acima dos de seus concorrentes (SEBRAE, 2020). Considerar a empresa como um sistema integrado em suas partes, selecionando os recursos e empregando-os de forma eficiente para solucionar um problema, é uma habilidade que acompanha a alta performance empresarial (MILAN et al., 2010).

## 2.4. MARKETING

Kotler e Keller (2012) destacam a necessidade de elaboração do chamado Mix de Marketing, ou os 4 P's do Marketing. Cada "P" corresponde a uma dimensão a ser cautelosamente estudada e definida em conjunto com os objetivos da empresa, sendo eles:

- Product (Produto): Bens tangíveis e intangíveis que a organização irá oferecer ao mercado para atendimento às necessidades de seus consumidores.
- Price (Preço): responsável direto pela receita de vendas da organização.
- Place (Praça): As empresas devem definir os canais de distribuição de seus produtos, seus produtores parceiros, distribuidores e público-alvo.
- Promotion (Promoção): Estratégias de divulgação, como a empresa atuará para informar e promover seus produtos aos consumidores.

Os três temas associados ao Marketing são:

a) Satisfação do Cliente: A satisfação é obtida pelo cliente quando ele tem suas expectativas atingidas com o consumo de um produto ou de um serviço (WESTBROOK; REILLY, 1983). Assim, a empresa precisa investir no nível de serviço e entender as expectativas do consumidor, o qual é capaz de julgar se as suas expectativas com compra de um produto, uso ou consumo de um serviço foram atendidas.

b) Formação de Preço: as decisões de preço de uma organização são influenciadas por diversos fatores, dentre eles as estratégias do mix de marketing, custos organizacionais, natureza do mercado, demanda, concorrência (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013).

c) Publicidade: é a difusão de uma ideia que busca influenciar a compra de algum produto ou serviço, gerando nessa pessoa o sentimento de desejo, através de um meio de comunicação (SANTOS; CÂNDIDO, 2017).

## 2.5. PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

A implantação de inovações sustentáveis permite a redução de custos nas empresas, tendo em vista que haverá diminuição no consumo de materiais e de energia (VARADARAJAN, 2017). Além disso, o consumidor está cada vez mais interessado em empresas que buscam a gestão empresarial com foco na sustentabilidade. Dessa forma, o uso eficiente de recursos - como energia e água, pode oportunizar um aumento de receita, além reduzir o impacto ambiental. Para aumentar a competitividade da empresa, é preciso ser capaz de oferecer produtos de qualidade, com uso eficiente de recursos, baixo impacto ambiental e alto valor social

(SEBRAE, 2015).

Os temas associados às Práticas Sustentáveis no Radar ALI são:

- a) Gestão de Energia: práticas para o uso eficiente de energia elétrica ou de fontes de energia renovável.
- b) Gestão de Água: práticas relativas ao uso eficiente de água;
- c) Redução de Desperdício: reciclagem ou redução de desperdícios de matéria-prima ou demais recursos.

## 2.6. PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

As boas práticas de inovação organizacional levam à formação e ao fortalecimento de uma cultura de inovação no ambiente empresarial, desde os níveis estratégicos até os níveis operacionais (COLBARI, 2014). Dessa forma, a empresa busca a melhoria por meio de novas formas de realizar os processos organizacionais e pelo oferecimento de novos produtos ao mercado ou de novos serviços que visem trazer maior lucro à organização. Os temas associados à Inovação no Radar ALI são:

a) Inovação de Processos: novas formas de realizar as tarefas de maneira mais eficiente e eficaz. A correta implementação de uma inovação de processos requer elaboração de rotinas padronizadas e documentadas. (GURGEL, 2016).

b) Inovação de Produtos e Serviços: A introdução de novos produtos no mercado ou de produtos já existentes, aprimorados é uma forma de inovação (VALE et al., 2008). Assim, é necessário avaliar as oportunidades de mercado e identificar as que tem a possibilidade de oferecer o melhor retorno.

c) Cultura da Inovação: desenvolver valores, crenças e comportamentos que apoiem a abertura à mudança, a abordagem de riscos e a colaboração, a criação e a execução de novas ideias (CAVALCANTE, 2021).

## 2.7. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação. Os temas associados à Transformação Digital no Radar ALI são:

a) Digitalização Interna: A digitalização dos processos internos é uma das primeiras preocupações que as empresas devem ter quando iniciam a digitalização do seu negócio (MAFRA, 2020). A utilização de softwares para controle e gerenciamento de resultados possibilita que os dados de uma empresa estejam centralizados e padronizados. Isso pode garantir ao gestor o acesso em tempo real e com confiabilidade a informações para fazer ajustes em processos e realizar um planejamento mais eficiente.

b) Presença Digital: A presença digital pode aumentar a vantagem competitiva das empresas, ao ganhar reconhecimento e maior visibilidade através da produção de conteúdo, de publicações e de compartilhamentos em ambientes digitais e em redes sociais. Isso pode permitir o fortalecimento da relação da empresa com novos clientes e reforçar a ligação com clientes fidelizados (HERMANAVICIUTE, 2016). Além de ser um meio para receber feedback a respeito de produtos, campanhas e serviços da marca.

c) Meios Eletrônicos de Pagamento: O pagamento por meio eletrônico pode ser definido como o processo de troca de dinheiro por mercadorias e serviços entre duas partes, utilizando um dispositivo com acesso à internet (BOURREAU; VERDIER, 2010). A consequência econômica da inclusão de meios eletrônicos de

pagamento pode ser o crescimento da interação em tempo real entre clientes, empresa e fornecedores (URBINO et al., 2010).

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados que subsidiaram a elaboração deste estudo foram obtidos por meio de um questionário de autodiagnóstico, o qual busca pontuar cada uma das 18 dimensões avaliadas no Radar ALI (SEBRAE, 2020). As empresas participantes do Ciclo 1 do Projeto ALI, que ocorreu no período de fevereiro de 2021 a junho de 2021, responderam ao questionário. Dessa forma, a amostra da pesquisa é composta por 20 empresas de diversos setores, designadas por letras do alfabeto nesta análise, as quais estão localizadas na região serrana de Santa Catarina, especificamente nas cidades de Lages, Correia Pinto e Otacílio Costa.

A primeira atividade foi o preenchimento do autodiagnóstico, no qual o empresário respondeu a 18 questionamentos escolhendo um dos cinco cenários possíveis para cada tema apresentado, os quais definem o nível de maturidade (de 1 a 5) em que a empresa se encontra. Quando a percepção do empresário era de que a empresa tinha boa atuação e domínio sobre o tema, era atribuído pontuação igual a 5; quando a empresa abordava o tema sem regularidade ou sem documentá-lo formalmente, era atribuído pontuação de 2 a 3; quando a empresa não operava o tema, era atribuído pontuação igual a um (SEBRAE, 2020).

A análise dos questionários foi feita por meio do cálculo da média aritmética das respostas das três questões de cada dimensão e dos índices gerais de inovação. Como resultado do autodiagnóstico temos o Radar ALI. Essa ferramenta foi utilizada em dois momentos: Radar Inicial (Ri) e Radar Final (Rf), para que fosse possível uma análise comparativa da evolução da empresa após a implantação das boas práticas de inovação.

Por fim, realizou-se o tratamento de dados através de estatística descritiva, considerando uma escala de medição que segue três situações, descritas na Tabela 1.

**Tabela 1** – Classificação do grau de inovação da empresa de acordo com o Radar ALI

<b>Grau</b>	<b>Classificação da Empresa</b>
0 a 2,5	Pouco ou nada inovadora
2,6 a 3,5	Inovadora ocasional
3,6 a 5,0	Inovadora sistêmica

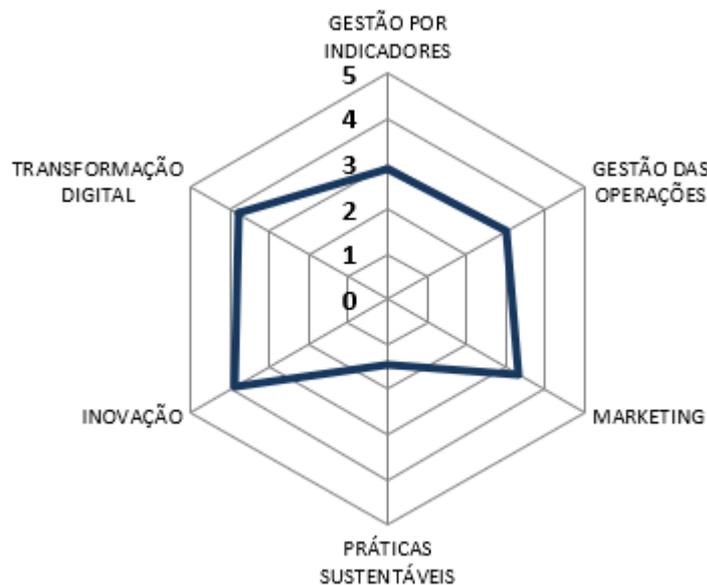
**Fonte:** Adaptado de SAWHNEY et. al. (2006); e BACHMANN & DESTEFANI (2008).

Após a classificação da empresa segundo a pontuação do grau de inovação, foi verificado quais ações trouxeram maiores resultados e identificado qual o setor de atuação das empresas.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do Radar ALI permitem que o gestor tenha um entendimento geral e estratégico da empresa, o que favorece a tomada de decisão objetiva acerca dos problemas da empresa e a implementação de soluções eficientes. O Radar Inicial (Ri) médio das empresas participantes está apresentado na Figura 2. Na Tabela 2 constam as médias obtidas em cada dimensão.

**Figura 2** - Radar ALI inicial médio, no formato "teia"



**Fonte:** a autora (2022).

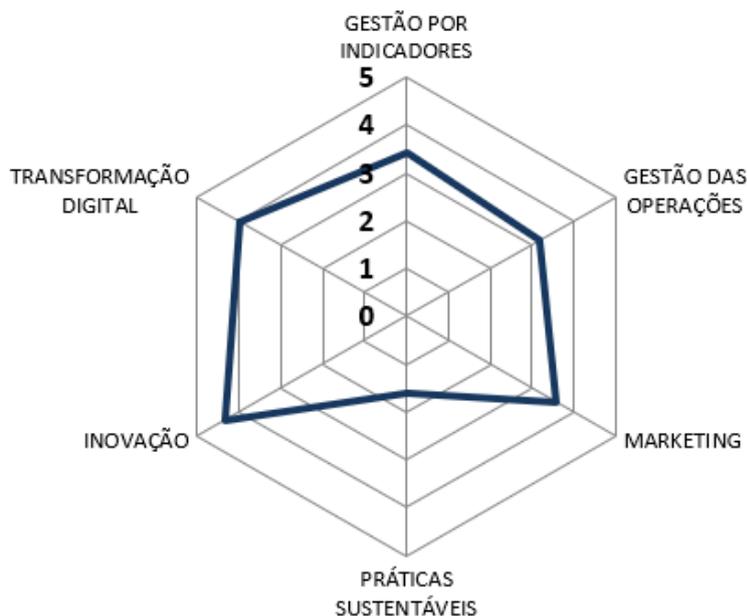
**Tabela 2** - Grau de inovação inicial médio das empresas por dimensão

Dimensão	Gestão por Indicadores	Gestão das Operações	Inovação	Marketing	Práticas Sustentáveis	Transformação Digital
Média Radar Inicial	2,90	3,02	3,90	3,33	1,43	3,80

**Fonte:** a autora (2022).

O Radar Final (Rf) médio das empresas participantes está apresentado na Figura 3. Na Tabela 3 constam as médias obtidas em cada dimensão. Pode-se observar, a partir dos resultados do Rf, que houve aumento do grau de inovação em todas as dimensões avaliadas

**Figura 3** - Radar ALI final médio, no formato "teia"



**Fonte:** a autora (2022).

**Tabela 3** - Grau de inovação inicial médio das empresas por dimensão

Dimensão	Gestão por Indicadores	Gestão das Operações	Inovação	Marketing	Práticas Sustentáveis	Transformação Digital
Média Radar Inicial	3,43	3,18	4,33	3,58	1,60	3,98

**Fonte:** a autora (2022).

A Tabela 4 apresenta o grau de inovação médio por dimensão e a média total da empresa. Pode-se observar na Tabela 4 que as dimensões que apresentaram maior média no grau de maturidade em inovação são: Inovação, Transformação Digital, Marketing, Gestão por Indicadores, Gestão das Operações e Práticas Sustentáveis (Tabela 4).

**Tabela 4** – Resultados do grau de inovação médio individual e a média total das empresas participantes do Projeto ALI – Ciclo I/2021 – apresentados por dimensão de avaliação.

Empresas	Gestão por Indicadores	Gestão das Operações	Inovação	Marketing	Práticas Sustentáveis	Transformação Digital	Média da empresa
A	3,00	3,00	4,17	4,34	1,84	5,00	3,56
B	2,17	2,33	2,83	2,17	1,67	3,83	2,50
C	1,33	2,33	2,84	1,84	1,67	2,67	2,11
D	2,00	3,17	4,17	3,33	1,33	3,17	2,86
E	1,17	2,67	3,84	3,33	1,33	2,67	2,50
F	3,00	3,50	5,00	3,50	1,67	4,50	3,53
G	2,83	2,50	4,67	3,33	1,33	3,67	3,06
H	4,67	3,83	4,50	2,84	1,17	3,67	3,45
I	2,50	3,00	4,00	3,67	1,67	3,83	3,11
J	4,84	2,84	3,84	3,50	1,33	4,33	3,44
K	4,17	3,00	4,17	3,67	1,84	3,33	3,36
L	4,33	5,00	5,00	4,33	1,67	5,00	4,22
M	4,17	2,67	4,34	3,17	1,84	3,83	3,33
N	2,33	3,67	4,67	4,00	1,67	4,00	3,39
O	2,34	3,67	4,34	3,17	1,17	3,17	2,97
P	3,83	3,34	4,67	2,84	1,17	3,50	3,22
Q	4,00	3,00	4,67	4,17	1,67	4,50	3,67
R	4,00	3,33	3,33	4,67	1,33	5,00	3,61
S	3,33	3,17	3,83	4,17	1,50	4,50	3,42
T	3,34	2,00	3,50	3,17	1,50	3,67	2,86
Média geral por dimensão (n=20)	3,17	3,00	4,17	3,42	1,52	3,89	-

**Fonte:** a autora (2022).

A dimensão Inovação ficou com grau médio de 4,17 (Tabela 4), o que significa que novos produtos, serviços ou modelos de negócios são apresentados com sucesso aos clientes e que a empresa busca e analisa informações de diferentes meios externos para identificar oportunidades para inovar. No entanto, a literatura defende que para avaliar o nível da implantação de uma cultura de inovação em ambiente empresarial e para aferir os resultados, é preciso um tempo mais longo do que a duração do ciclo do Projeto ALI (4 meses) (COLBARI, 2014).

A Transformação digital obteve um grau médio de 3,89 (Tabela 4). Isso indica que, no geral, as empresas utilizaram ativamente as suas redes sociais para interagir com os clientes; ou possuem algum tipo de software para controle das operações e finanças; e, possuem conta pessoa jurídica e máquina de cartão, porém muitos

não sabem exatamente quanto pagam de taxas e outros custos em relação as transações bancárias.

As empresas com grau médio de 3,42 na dimensão Marketing (Tabela 4) geralmente realizaram as pesquisas de satisfação sem uma ferramenta específica. Ou seja, a pesquisa é realizada de maneira informal, por meio de perguntas diretas aos seus clientes sobre produtos e serviços; em geral, as empresas escolhem o preço dos produtos e serviços levando em conta o preço dos fornecedores ou o custo de produção e aplicam uma margem em cima; as empresas têm um planejamento específico para a divulgação de seus produtos e serviços, mas não possuem indicadores para medir se esses esforços deram resultados.

A dimensão Gestão por Indicadores e Gestão das Operações ficaram com grau médio de 3,17 e 3,00, respectivamente (Tabela 4). Nesse caso, as empresas têm entre três e cinco indicadores-chave que são financeiros ou operacionais. Além disso, indica que as empresas atingiram suas metas no último ano e fizeram reuniões trimestrais ou bimestrais para discutir os indicadores-chave e os resultados.

A dimensão que apresentou menor grau de maturidade no radar foi a de Práticas Sustentáveis, que resultou em grau médio de 1,52 (Tabela 4). Isso se deve ao fato de que muitas empresas desconhecem a importância de incluir práticas sustentáveis no dia a dia empresarial, e também por não adotarem indicadores específicos de monitoramento nessa dimensão. A adoção de indicadores para mensuração é um requisito mínimo para a pontuação de grau três em diante (SEBRAE, 2020).

Por meio dos resultados do Radar ALI foi possível classificar as empresas quanto ao seu grau médio de inovação. A Tabela 5 apresenta o grau que a empresa está e sua classificação.

**Tabela 5** – Classificação da empresa de acordo com o respectivo Grau de médio de inovação.

<b>Grau</b>	<b>Empresa</b>	<b>Classificação</b>
0 a 2,5	B, C e E	Não Inovadora ou incipiente a inovação
2,6 a 3,5	A, D, F, G, H, I, J, K, M, N, O, P, S e T	Inovadora Ocasional
3,6 a 5,0	L, Q e R	Inovadora Sistemática

**Fonte:** a autora (2022).

Na análise dos maiores valores do grau de inovação das empresas pesquisadas, constatou-se que apenas as empresas L, Q e R inovam com frequência e são classificadas como inovadoras sistêmicas, as quais obtiveram o grau de inovação igual ou maior que 3,6 (Tabela 5). As empresas B, C e E foram classificadas como não inovadoras ou incipiente a inovação, o que significa que raramente essas empresas inovam em seus produtos, processos ou serviços.

Nesta pesquisa, o Radar ALI foi um instrumento essencial para mensurar o grau de maturidade e auxiliar a traçar o perfil inovador das empresas participantes. A maioria das empresas ficou classificada como inovadora ocasional (Tabela 5). Assim, os resultados indicaram que as empresas estão carentes no que diz respeito à inovação.

#### 4.1. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

A Tabela 6 apresenta um resumo das boas práticas que foram implementadas nas empresas, para cada tipo de dimensão.

**Tabela 6** - Boas práticas implementadas por dimensão

Dimensão	Boas práticas implementadas
Gestão por indicadores	Implementação de planilhas de controle financeiro, estabelecimento de reuniões periódicas (semanal ou mensal).
Gestão das Operações	Quadro de acompanhamento de metas e performance, mapeamento e redistribuição das funções, mapeamento do fluxo de trabalho, uso do Trello.
Marketing	Pesquisa de satisfação junto ao cliente, planejamento das publicações, vídeo institucional, consultoria financeira (precificação).
Práticas Sustentáveis	5S, revisão dos desperdícios, torneira redutora de vazão, venda de materiais recicláveis.
Inovação	Padronização das caixas para entrega de mercadorias, QR-code para pesquisa de satisfação, novo layout para o estoque.
Transformação Digital	Acompanhamento dos indicadores (financeiros e operacional) via sistema, impulsionamento das publicações nas redes sociais, maior interação com os clientes por meios digitais.

**Fonte:** a autora (2022).

A Tabela 7 apresenta o setor de cada MPE participante e o grau de maturidade inicial (GMi) e final (GMf) obtidos por meio da ferramenta Radar ALI. A variação é resultado da adoção de ações de boas práticas, listadas na Tabela 6, pelas empresas. Fica evidente que a visão de inovação nas MPEs, de modo geral, evoluiu no sentido de contemplar ações tanto na gestão e na inovação, quanto em processos organizacionais e em marketing.

**Tabela 7** - Características e grau de maturidade em inovação das empresas participantes.

Empresas	Setor	Porte	Radar Inicial	Radar Final	Variação (%)
A	Comércio	ME	3,45	3,67	6,43
B	Serviços	ME	2,11	2,89	36,92
C	Comércio	ME	2,06	2,17	5,35
D	Comércio	ME	2,61	3,11	19,16
E	Comércio	ME	2,45	2,56	4,50
F	Comércio	ME	3,39	3,67	8,26
G	Serviços	ME	2,94	3,17	7,59
H	Serviços	ME	3,22	3,67	13,75
I	Comércio	ME	2,84	3,39	19,52
J	Serviços	ME	3,33	3,56	6,65
K	Comércio	ME	3,22	3,50	8,58
L	Comércio	EPP	4,11	4,33	5,39
M	Indústria	ME	3,00	3,67	22,22
N	Serviços	ME	3,39	3,39	0,00
O	Comércio	ME	2,50	3,45	37,80
P	Serviços	ME	3,39	3,06	-9,79
Q	Serviços	EPP	3,84	3,50	-8,69
R	Serviços	ME	3,55	3,67	3,14
S	Serviços	ME	3,50	3,33	-4,81
T	Indústria	ME	2,39	3,33	39,47
Média			3,06	3,35	11,07

**Fonte:** a autora (2022).

De acordo com os resultados, 17 das 20 empresas participantes obtiveram ganhos no Radar ALI durante a execução do Projeto ALI, correspondendo a 85% das empresas (Tabela 7). As empresas P, Q e S tiveram variação negativa. Esse resultado se justifica, pois as essas empresas não deram continuidade as atividades propostas no projeto ou deixaram de realizar alguma atividade.

Um das ações implementadas pelas empresas, para auxílio na identificação de dores e de oportunidades de melhoria, é a pesquisa de satisfação. É por meio dela que a empresa identifica as necessidades do cliente. Ademais, o planejamento das redes sociais é outra atividade que trouxe resultado positivo para as empresas participantes, uma vez que facilita e otimiza as postagens a serem realizadas.

A empresa B, apesar de ser uma empresa considerada incipiente, teve uma variação média durante o programa de 36,92 (Tabela 7). Esse valor se justifica, pois a empresa mudou de endereço e melhorou seu espaço físico. Além disso, fixou uma pesquisa de satisfação com QR-Code em todas as mesas. A empresa F inovou reestruturando todo o seu layout da área de estoque, com o objetivo de facilitar a visualização dos produtos em estoque pelos colaboradores e, assim, proporcionar a otimização de tempo.

A variação do grau de maturidade da empresa O foi de 37,80 (Tabela 7). A empresa passou a utilizar planilhas para o controle financeiro; contratou uma pessoa para gerenciar as redes sociais e criou um calendário de planejamento das publicações nas redes sociais. A empresa T teve uma variação de 39,47 entre o radar inicial e final (Tabela 7). A empresa de arquitetura e engenharia reestruturou os seus processos, ajustou os seus contratos, melhorou a proposta e a relação com o cliente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Radar ALI serve como suporte a gestão nas MPEs, uma vez que permite o autodiagnóstico da empresa em diferentes dimensões. A análise dos resultados obtidos permitiu concluir que, em linhas gerais, as empresas participantes da amostra obtiveram ganhos e aumentaram o grau de maturidade no Radar ALI. As empresas participantes atuam em setores diversos e, portanto, têm características específicas, porém as ações implementadas não são diversificadas no que se refere às dimensões em que ocorrem dentro do Radar ALI. Como consequência, há dimensões que estão sendo pouco exploradas.

Quanto à percepção dos empresários com relação às ações propostas pelo Projeto ALI, todos concordaram que mudou a forma com que eles geriam seus negócios, trazendo um novo olhar para a gestão da empresa com relação à inovação. No entanto, os empresários salientaram que o acompanhamento pelo programa poderia durar mais tempo, pois muitas ações adotadas nos negócios dificilmente apresentarão resultados imediatos no Radar ALI, como por exemplo o lançamento de um novo produto.

Assim, recomenda-se que os encontros entre os ALIs e os empresários sejam realizados em intervalos mais curtos e que menos empresas sejam atendidas por ciclo. Dessa forma, o ALI é capaz de dar mais atenção à empresa e de estudar melhor as estratégias específicas cabíveis para cada empresa. Além disso, futuros trabalhos poderiam complementar os resultados, investigando a relação desses com as 6 dimensões do Radar ALI por meio de análises de correlação ou de regressão.

# REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. (2008). Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE. Curitiba. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/read/7893743/metodologia-para-estimar-o-grau-de-inovacao-nas-mpe-bachmann>>. Acessado em: 23 out. 2021
- CAVALCANTE, G. S. M - Desenvolvimento e cultura de inovação nas micro e pequenas empresas – MPE's a partir dos princípios norteadores da ISO 56002. Dissertação de mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – Universidade de Brasília, 2021.
- COLBARI, A. Cultura da inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. Interações (Campo Grande), [s. l.], v. 15, n. 2, p. 237–247, 2014. Disponível em: Acesso at: 11 Jun. 2022.
- ENDEVOR. KPI: como medir o que importa no seu negócio. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kpi/> Acesso em: 27 nov. 2021
- FRANCISCHINI, P. G.; FRANCISCHINI, A. S. N. Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2017
- GURGEL, G. B. Uso da análise administrativa na implementação de uma sistemática de gestão da rotina no setor de pagamentos e recebimentos de uma multinacional. Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2016.
- HERMANAVICIUTE, G. Impacto das redes sociais e website no desempenho competitivo das empresas portuguesas de calçado. Presença digital como vantagem competitiva. 2016. Dissertação de Mestrado - Universidade do Minho, [s. l.], 2016. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/42596>.
- INGENBLEEK, P.; VAN DER LANS, I. A. Relating price strategies and price-setting practices. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 1/2, p. 27-48, 2013.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LIMA, G. M.; SILVA, S. B; SILVA, W. S; HENRIQUE, M. R. Radar Da Inovação Como Vantagem Competitiva: Um Estudo De Caso. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.7, n.5, p. 47200-47222. 2021
- MILAN, G. et al. A Influência Dos Modelos Mentais Dos Empreendedores No Desempenho de Suas Organizações. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, [s. l.], v. 8, n. 3, 2010.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/08/programa-brasil-mais-aumenta-em-52-a-produtividade-dos-pequenos-negocios>. Acessado em: 17 out 2020.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2005.
- PESQUISA SEBRAE. O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 6ª Edição. 2020. Disponível em: < [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeac/\\$File/19680.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeac/$File/19680.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2021.

- SANTANA, J. A. Indicadores de gestão: recurso para avaliar e monitorar o desempenho organizacional / Jose Aldo de Santana. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.
- SANTOS, A. I.; CÂNDIDO, D. Por um conceito de Propaganda e Publicidade: divergências e convergências. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba/PR. 2017.
- SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C., ARRONIZ, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review, Spring, p. 75-81
- SCHERRER-RATHJE, M.; BOYLE, T. A.; DEFLORIN, P. Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. Business Horizons, [s. l.], v. 52, n. 1, p. 79–88, 2009. Disponível em: Acesso at: 12 Jun. 2022.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sustentabilidade – 2.ed. – Cuiabá. 28 p. 2015.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Guia da metodologia atividade do empresário 1 autodiagnostico. Brasília: Sebrae, 2020. 80 p.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Empreendedores inovadores produziram e faturaram mais mesmo na crise. Disponível em: <  
[https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/empreendedores-inovadores-produziram-e-faturaram-mais-mesmo-nacrise,aaf338b0e9c9b710VgnVCM100000d701\\_210aRCRD](https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/empreendedores-inovadores-produziram-e-faturaram-mais-mesmo-nacrise,aaf338b0e9c9b710VgnVCM100000d701_210aRCRD)>. Acesso em: 12 out. 2021
- SILVEIRA, Alina Signori. Aplicação do Radar da Inovação em uma Malharia Circular: Estudo de Caso. 2017. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Têxtil) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Apucarana, 2017
- URBINO, N. P. et al. Mobile payment: uma visão geral. Fasci-Tech - Periódico Eletrônico da FATEC, São Caetano do Sul, v.1, n. 3, p. 114-125, jul./dez. 2010.
- VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. RAE eletrônica, [s. l.], v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: Acesso at: 11 Jun. 2022.
- VARADARAJAN, R. (2017). Innovating for Sustainability: A Framework for Sustainable Innovations and a Model of Sustainable Innovations Orientation. Journal of the Academy of Marketing Science, 45, 14-36.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-015-0461-6>
- WESTBROOK, R.; REILLY, M. Value-percept Disparity: an Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. Advances in Consumer Research, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 256–261, 1983.

# Presença digital em tempos de pandemia: uma análise das micro e pequenas empresas localizadas no Vale do Rio dos Sinos e Caí, Rio Grande do Sul, Brasil

**Autora:** Vanessa Schardong

Mestra em Gestão de Turismo (Universidade Lusófona do Porto - ULP). Agente Local de Inovação – Sebrae/RS. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <vs.schardong@gmail.com>.

**Orientador:** Samuel Vinícius Bonato

Doutor em Engenharia de Produção (FURG) - Professor da FURG. Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <svbonato@gmail.com>.

## RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar a presença digital de 20 micro e pequenas empresas localizadas no Vale do Rio dos Sinos e Caí, no Rio Grande do Sul, participantes do Programa Brasil Mais/Programa ALI. Para isso, adotou-se uma abordagem de pesquisa exploratória, com o método quali-quantitativo, utilizando o Radar ALI (R0 e R1) e o Indicador de Produtividade do Trabalho (T0 e T1). Além disso, aplicou-se um questionário on-line sobre presença digital com os proprietários das empresas, de modo a ter ainda mais insumos para análise. Foi possível inferir a necessidade da presença digital principalmente durante a pandemia, período no qual o ambiente on-line constituiu-se enquanto única ferramenta possível para comunicação e venda de produtos e serviços de muitos negócios. O estudo aponta uma pequena evolução na média das empresas no tema presença digital (dimensão transformação digital), de 3,4 para 3,5, ainda que, 95% das empresas trabalharam com ações voltadas à presença digital durante o programa.

## PALAVRAS-CHAVE:

Presença digital. Inovação. Indicador de Produtividade do Trabalho. Micro e pequenas empresas. Programa Brasil Mais/Programa ALI.

# 1. INTRODUÇÃO

Com o estabelecimento da pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2) nos primeiros meses de 2020 e as consequentes restrições governamentais para minimizar a disseminação da doença, o cenário de retração econômica exigiu que muitas empresas modificassem rapidamente suas formas de operação como estratégia de evitar o fechamento. Neste sentido, a migração para o ambiente digital mostrava-se como única possibilidade, em muitos casos, para reduzir os impactos que se consolidavam em nível global.

No referido contexto, as micro e pequenas empresas, que em 2018 representavam 99% dos 6,4 milhões de estabelecimentos brasileiros, foram as mais afetadas. Segundo a pesquisa "Pulso empresa: impacto da covid-19 nas empresas" (2020), desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a pandemia foi responsável pelo fechamento de quatro em cada dez empresas que tiveram as atividades encerradas na primeira quinzena de julho de 2020. Das empresas pesquisadas, 70% reportavam os efeitos negativos da pandemia sobre a empresa (IBGE, 2020).

Desde então, muitas iniciativas e medidas emergenciais foram criadas no sentido de fomentar os negócios de micro e pequenas empresas atingidas pela crise, sempre visando a redução dos efeitos econômicos decorrentes do contexto pandêmico (SEBRAE, 2020). Apesar de não ter sido criada especificamente neste momento, o Programa Brasil Mais/ Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ganhou relevância em sua quinta edição. Atualmente, a iniciativa é realizada em parceria entre o SEBRAE, Ministério da Economia e o Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq), por meio do Programa Brasil Mais (SEBRAE RS, 2021). Através do programa, as empresas participantes recebem ferramentas e orientações com foco na mensuração de indicadores, inovação de processo, inovação de produtos/serviços, práticas sustentáveis e transformação digital, sempre objetivando a redução de custos e/ou aumento de faturamento, de acordo com a necessidade da empresa e priorizando o impacto na produtividade (BRASIL MAIS, 2021).

A conjuntura socioeconômica, às vésperas da pandemia, já experimentava significativas mudanças com a inserção da internet e de novas tecnologias de evolução da comunicação. A facilidade na obtenção de informações a partir da intensa geração de conteúdo, assim como o surgimento de soluções instantâneas, contribuíam para o desenvolvimento de novas formas de consumo (BARROS; ROCHA, 2006). A pandemia levou à aceleração dessas mudanças no cenário dos negócios, obrigando à reestruturação, à reinvenção e à adaptação à uma nova realidade tecnológica (BRITO; ARAUJO; CALDAS; LIMA, 2021).

No presente estudo, desenvolvido a partir da base empírica vivenciada durante a atuação da autora enquanto Agente Local de Inovação no período de mês de 2020 a mês de 2022, a dimensão transformação digital do Radar ALI é enfocado no tema da presença digital. Evidenciando as operações empresariais desenvolvidas por 20 empresas, no referido período e panorama, por meio digital, desenvolve-se a partir do seguinte questionamento: no contexto do uso das tecnologias digitais, como é desenvolvida a presença digital e quais as principais barreiras encontradas pelas micro e pequenas empresas participantes do Programa Brasil Mais/Programa ALI?

Assim, o objetivo do estudo consiste em analisar a presença digital de 20 micro e pequenas empresas participantes do Programa Brasil Mais/Programa ALI, identificando as principais barreiras no ambiente digital e as principais ações para solucionar este gargalo.

No próximo capítulo é apresentado o referencial teórico norteador da análise desta pesquisa, no qual se

procede à contextualização da pandemia e ao consequente aprofundamento da crise econômica que demandou a incorporação de meios comunicacionais on-line. A metodologia utilizada, que neste estudo caracteriza-se como exploratória, utilizando o método quali-quantitativo, é aprofundada na seção que se segue. Na quarta parte, realiza-se a apresentação, a análise e a discussão dos resultados a partir da base teórica para então, antes das considerações finais, focar os principais impactos das ações implementadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em 26 de fevereiro de 2020 o Ministério da Saúde confirmava o primeiro caso do novo coronavírus no Brasil. A iminência de uma epidemia global levava à adoção de uma série de protocolos de distanciamento social, sendo decretada quarentena nos estados e municípios brasileiros, restringindo o funcionamento de estabelecimentos comerciais de distintas atividades produtivas como forma de conter a disseminação do vírus. A prática de quarentena, mundialmente implantada, consolidava-se como a principal forma de conter a propagação do vírus, levando ao aprofundamento da crise econômica e social (PORÉM; KUNSCH, 2021).

Neste contexto, as micro e pequenas empresas cujo bem/serviço produzido não estava ligado ao atendimento das necessidades essenciais da população tiveram que, quando não parar, modificar significativamente seu sistema de funcionamento. Segundo a pesquisa nacional "O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios" (2020) realizada pelo SEBRAE, 10,1 milhões de empresas pararam de funcionar temporariamente no período, sendo 2,1 milhões por decisão da empresa e 8 milhões por decisão do governo.

Se, de acordo com M. Porém e M. Kunsch (2021, p. 6), "às micro e pequenas empresas operam com deficiência histórica no Brasil e sempre representaram um dos elos mais fracos da cadeia produtiva e econômica brasileira", as restrições impostas pela pandemia foram cruciais para o agravamento da situação financeira dessas empresas. Os dados trazidos pelo SEBRAE (2020) indicam que 15 milhões de negócios foram afetados com redução de faturamento, em média 75%; 4,2 milhões de empresas estavam em situação financeira ruim, 8,4 milhões em situação razoável e 4,6 milhões estavam com boa situação financeira antes da crise ou seja: 73,4% das empresas pesquisadas, mesmo antes da crise, não se encontravam com boa saúde financeira (SEBRAE, 2020).

Cabe aqui a importância de contextualizar as micro e pequenas empresas no país. Em 2018, existiam 6,4 milhões de estabelecimentos no Brasil, das quais 99% caracterizavam-se por serem micro e pequenas empresas que respondiam por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2018). Apesar da representatividade, as empresas deste porte enfrentavam e ainda enfrentam diversos obstáculos frente a mercados cada vez mais conectados, globalizados e competitivos, que somado aos efeitos da pandemia agravou o cenário das micro e pequenas empresas (PORÉM; KUNSCH, 2021).

De acordo com a já mencionada pesquisa "Pulso empresa: impacto da covid-19 nas empresas" (IBGE, 2020), a pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas que tiveram as atividades encerradas neste período inicial de pandemia. Com a chegada da pandemia, um cenário de incerteza foi evidenciado pelos empresários que viram suas empresas serem desfeitas pela não existência de receitas ou a necessidade de adaptarem-se a questões tecnológicas para garantir parte do faturamento (BRITO; ARAUJO; CALDAS; LIMA, 2021).

Neste sentido, a partir das restrições e mudanças provenientes da pandemia, também surgiram novas

demandas relacionadas à capacidade das micro e pequenas empresas para gerar maior eficiência, qualidade, flexibilidade e especialmente a sua capacidade para inovação (AZEVEDO; ALMEIDA; PALMA, 2014). Quando se fala em inovação nas micro e pequenas empresas, alguns esclarecimentos são necessários. De acordo com G. Silva (2018), a inovação nas pequenas empresas, em sua maioria, está associada às vantagens de ordem comportamental, por esse motivo, a aplicação está atrelada à vontade do dono da empresa que representa o principal tomador de decisão em relação às estratégias e objetivos do negócio. Sendo assim, a inovação se mistura às atividades cotidianas do empreendimento, sendo mais difícil de ser identificada e analisada.

A rotina de gestão das micro e pequenas empresas, está ligada a questões mais emergenciais, ao acúmulo de funções do proprietário e funcionários, existindo diversos fatores que podem impedir que a empresa tome decisões baseada em análise e planos conscientes sobre o que é prioridade. Contudo, isso não quer dizer que a empresa não esteja inovando (PORÉM; KUNSCH, 2021).

Segundo Porém e Kunsch (2019), a inovação em contexto organizacional é inseparável da comunicação: "Assume-se, portanto, a comunicação em sua complexidade e polivalência, pode ser ao mesmo constituinte e instituinte dos processos organizacionais e que se dá na relação e na interação com o outro" (PORÉM; KUNSCH, 2019). Nesta perspectiva, a comunicação está bastante ligada ao marketing das empresas, as divulgações de seus produtos e serviços, onde sua principal função é levar até o público consumidor as vantagens de comprar seus produtos e serviços (PORÉM; KUNSCH, 2021).

Diante da pandemia, muitas iniciativas foram criadas com o intuito de apoiar os micro e pequenos negócios atingidos pela crise. O Governo Federal, criou algumas medidas emergenciais para minimizar os problemas que afetaram, e ainda afeta, a economia brasileira, tais como medidas financeiras e de crédito, fiscais, trabalhistas, medidas ao consumidor e auxílio para simplificação e desburocratização de questões diversas relacionadas a micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2020).

Com isso, o SEBRAE, que tem como objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, vem promovendo diversas ações (cursos, consultorias, programas de inovação, treinamentos etc) para minimizar os efeitos da crise econômica nesse setor (SEBRAE, 2020). Apesar das inúmeras iniciativas, e conforme já enunciado, o foco desta pesquisa está no Programa Brasil Mais/ Programa ALI que, embora não tenha sido criado neste momento de pandemia, teve que se ajustar ao cenário para continuar relevante e principalmente, permanecer auxiliando micro e pequenas empresas. O Programa ALI, criado em 2008, ganhou mais relevância em sua quinta edição a partir do impacto sofrido pelas micro e pequenas empresas em virtude da pandemia. Atualmente, a iniciativa é realizada em parceria com o Ministério da Economia e o CNPq, por meio do Programa Brasil Mais (SEBRAE RS, 2021).

O Programa Brasil Mais é considerado o maior programa para aumento de produtividade brasileira baseado no desenvolvimento de capacidades gerenciais com referência nas melhores práticas mundiais. A empresa participante do programa, recebe ferramentas e orientações com foco na mensuração de indicadores, inovação de processo, inovação de produtos/serviços, práticas sustentáveis e transformação digital objetivando a redução de custos e/ou aumento de faturamento (BRASIL MAIS, 2021).

De acordo com G. Jucevicius (2010), a cultura de inovação envolve um permanente questionamento por parte das organizações em relação às suas práticas e valores, que, ao mesmo tempo, precisam aprender como manter a capacidade de produzir resultados em um ambiente mutável. Criar sinergia entre inovação e produtividade é a chave para se construir uma cultura de inovação. Muitos empresários tiveram que se reestruturar e se reinventar para se manterem no mercado diante da crise econômica, sendo um desafio para as empresas se adaptarem a uma nova realidade tecnológica, para conseguirem vender mais (BRITO;

ARAUJO; CALDAS; LIMA, 2021). Na busca por soluções, a inovação exige mudança nos processos para gerar aumento da produtividade, possibilitando que a empresa ganhe vantagem competitiva ou sobreviva a um cenário de incertezas (SEBRAE, 2021).

Neste estudo, cujo enfoque está na dimensão transformação digital do Radar ALI, no tema presença digital. Principalmente pelo fato de que, devido às restrições impostas pela pandemia, muitas organizações operaram apenas por meio digital. Segundo pesquisa do SEBRAE/FGV (2020) foi observado que cerca de 44% das micro e pequenas empresas operavam apenas de forma presencial, dado esse que teve alteração em nova pesquisa feita em novembro de 2020, na qual mostrou que a cada 10 organizações, 7 operaram por meio digital.

Na sociedade atual, a informação, a agilidade nos processos e a presença no meio digital se tornam pontos essenciais para a sobrevivência de qualquer negócio, tornando-se, então, indispensável para as empresas que pretendem se manter competitivas e crescer no mercado (SEBRAE, 2020). Segundo Beal (2009), o desenvolvimento das tecnologias de informação possibilitou também a presença de empreendimentos em outros locais, visto que, através do ambiente digital, os negócios conseguem estar presentes em qualquer lugar do mundo através da internet, podendo vender seus produtos no e-commerce.

### 3. METODOLOGIA

O estudo tem como objetivo analisar a presença digital das 20 micro e pequenas empresas, localizadas no Vale do Rio dos Sinos e Caí - Rio Grande do Sul participantes do Programa Brasil Mais/Programa ALI, edição 2021-2022. Desta forma, o estudo caracteriza-se como exploratório, permitindo maior familiaridade com o problema para torná-lo mais claro ou construir hipóteses (GIL, 2002).

Para este artigo, optou-se pelo método de pesquisa quali-quantitativo. Segundo C. Prodanov e E. Freitas (2013), na abordagem qualitativa o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave, enquanto pela abordagem quantitativa permite-se traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, o que foi possível a partir da aplicação do Radar ALI, cujos resultados estão apresentados na Tabela 1. A partir da análise dos dados obtidos com a aplicação do radar, análise do Indicador de Produtividade do Trabalho e de um questionário elaborado pela pesquisadora, aplicado junto aos 20 empresários que concluíram o projeto, de modo a ter mais insumos para análise acerca do tema.

A amostra deste estudo é composta por 20 micro e pequenas empresas, com faturamento anual até R\$ 4,8 milhões, dos diferentes setores, comércio, serviços e indústria, esta escolha foi intencional, para que se possa analisar o impacto da presença digital nos diferentes setores. Ressalta-se que, para fins de confidencialidade, as empresas são representadas por letras: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S e T.

O Radar ALI, no contexto da metodologia de inovação para a produtividade no Programa ALI, tem a função de medir o grau de maturidade de um pequeno negócio com o objetivo de desenvolver soluções inovadoras, permitindo à empresa elevar seus índices de produtividade a partir da inovação. O Radar ALI está estruturado em duas partes: (1) Dimensões - são 6 dimensões que visam avaliar as bases de conhecimentos em práticas inovadoras que contribuem para produtividade, e estão subdivididas em: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital, e (2) Temas. Os 18 Temas demonstram como a empresa pratica suas políticas internas, de forma a identificar oportunidades de inovação, sendo divididos em: Indicadores-chave, Monitoramento, Estabelecimento de metas, Operação enxuta, Gestão

por processos, Cultura de alta performance, Satisfação do cliente, Formação de preços, Publicidade, Gestão de energia, Gestão de água, Redução de desperdícios, Inovação de processos, Inovação de produtos e serviços, Cultura de inovação, Digitalização interna, Presença digital e Meios eletrônicos de pagamento (SEBRAE, 2020).

Como já enunciado, este estudo analisa a dimensão transformação digital do Radar ALI, tema presença digital. Segundo T. Strutzel (2015), a presença digital pode ser definida como a existência de uma identidade nas mídias digitais e sociais, o que ocorre por meio do conteúdo produzido, publicado e compartilhado por organizações em ambientes digitais como: sites e portais; blogs; redes sociais; publicidade on-line; e-mail marketing; páginas de mecanismos de busca; vídeos, fotos e infográficos; e aplicativos. Ainda, conforme o autor, quando os consumidores não encontram empresas no ambiente on-line, podem ter a percepção de que nem sequer existem ou se importam de estarem lá.

A pergunta feita aos empresários neste tema é "De que forma a empresa faz uso da internet e das redes sociais? Onde a empresa pode ser enquadrada em cinco níveis: Nível 1 - Não utilizamos a internet ou redes sociais para nossa empresa; Nível 2 - Estamos nas redes sociais e na internet, mas não utilizamos muito ativamente para divulgar nossos serviços ou comunicar com nossos clientes; Nível 3 - Estamos nas redes sociais e na internet e utilizamos ativamente para divulgar nossos serviços e interagir com clientes; Nível 4 - Estamos nas redes sociais e na internet, utilizamos ativamente para divulgar nossos serviços e interagir com clientes. Além disso, usamos ferramentas pagas de impulsionamento (Google Adwords, anúncios pagos no Facebook ou Instagram, por exemplo); e por último Nível 5 - Estamos nas redes sociais e na internet, utilizamos ativamente para divulgar nossos serviços e interagir com clientes. Além disso, usamos ferramentas pagas de impulsionamento (Google Adwords, anúncios pagos no Facebook ou Instagram, por exemplo) e vendemos nossos produtos e serviços on-line (SEBRAE, 2020).

Para além do Radar ALI, durante o programa é mensurado o Indicador de Produtividade do Trabalho . O objetivo da mensuração é tangibilizar ao empresário como a empresa está performando em relação à produtividade. Para isso, são necessários os dados relativos ao faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas, de um mês específico conforme cronograma apresentado pelo Sebrae.

Para completar a análise, foi desenvolvido um questionário através do Google Forms. O questionário é composto por 8 questões, sendo 7 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta, a fim de permitir que o empresário escrevesse alguma colocação/sugestão sobre o tema "presença digital". A partir da aplicação do questionário, foi possível analisar: as principais redes sociais que as empresas utilizavam; se a empresa já possuía presença digital antes da pandemia; qual a nota que os empresários davam para a presença digital da empresa; quais são as principais barreiras encontradas pelas empresas nas redes sociais; quais são os principais benefícios encontrados pelas empresas nas redes sociais; quem gere as redes sociais da empresa e se empresa já fechou vendas através das redes sociais. O questionário foi enviado para os empresários através de um link, onde cada empresário, poderia responder uma única vez o mesmo. Os dados foram analisados a partir dos gráficos gerados pelo próprio Google Forms.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISE DO RADAR ALI

Com o objetivo de analisar a presença digital das micro e pequenas empresas participantes do Programa Brasil Mais/Programa ALI, definiu-se como foco do estudo a análise da dimensão transformação digital, tema presença digital. Para melhor entendimento dos resultados obtidos pelas empresas, é apresentada a situação das empresas no R0 e no R1, se a empresa trabalhou este tema no problema priorizado/plano de ação e a evolução em porcentagem da empresa no Indicador de Produtividade do Trabalho mensurado durante o programa.

O Indicador de Produtividade do Trabalho é mensurado em dois momentos dentro do projeto, no ENCONTRO 6 = T0 e no ENCONTRO 9 = TF. Os meses de referência utilizados para mensuração no ciclo em questão foram Abril e Setembro de 2021. Apenas uma empresa, não trabalhou nenhuma ação relacionada ao tema presença digital no projeto, isso porque já trabalhava de forma eficiente e apresenta resultados sólidos neste tema, como é possível identificar no R0 e R1 da empresa (Empresa L). Neste sentido, é possível confirmar a grande importância de trabalhar ações relacionadas à presença digital quando fala-se em micro e pequenas empresas, principalmente no cenário de pandemia.

O panorama geral dos resultados das empresas analisadas é apresentado na Tabela 1, a seguir. As informações disponíveis na tabela são: as empresas, a média do tema "presença digital" no ENCONTRO 1 (R0) e no ENCONTRO 9 (R1), se empresa priorizou o tema para trabalhar no programa, se a empresa trabalhou alguma ação relacionada a presença digital e por último, é possível analisar a evolução em porcentagem do indicador de produtividade mensurado em dois momentos durante o programa.

**Tabela 1** - Presença digital das empresas e evolução do indicador de produtividade

EMPRESA	R0	R1	PROBLEMA PRIORIZADO	PLANO DE AÇÃO	EVOLUÇÃO NO INDICADOR DE PRODUTIVIDADE
A	3	3	x	x	47%
B	4	4		x	60%
C	2	4	x	x	28%
D	3	3		x	4%
E	4	4	x	x	92%

F	3	3	x	x	<b>1475%</b>
G	4	4	x	x	<b>-30%</b>
H	4	4		x	<b>440%</b>
I	3	3	x	x	<b>-37%</b>
J	4	4		x	<b>18%</b>
K	3	3		x	<b>60%</b>
L	5	5			<b>300%</b>
M	3	3	x	x	<b>-1%</b>
N	3	3		x	<b>594%</b>
O	2	3		x	<b>-38%</b>
P	3	3		x	<b>58%</b>
Q	4	4	x	x	<b>37%</b>
R	5	5	x	x	<b>-55%</b>
S	3	3		x	<b>3%</b>
T	5	5		x	<b>-11%</b>
<b>Média geral R0 e R1</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	-	-	-

**Fonte:** Elaboração da autora.

De modo geral, as 20 empresas apresentaram no R0 média de 3,4 no nível de maturidade em relação ao tema presença digital (conforme tabela 1). Segundo o diagnóstico do Radar ALI, o nível 3 significa que “a empresa está nas redes sociais e na internet e utiliza ativamente para divulgar produtos e serviços além de interagir com clientes, uma forma de melhoria pode ser a criação de website novo com funcionalidades inovadoras ou novos serviços adicionados aos pontos de presença atuais. Importante observar se as inovações realizadas representam um diferencial em relação a outras empresas, se foram percebidas e valorizadas pelos clientes e se resultaram em aumento das vendas”. Destaca-se uma pequena evolução neste resultado no R1, onde a média ficou em 3,5, mais próximo do nível 4, que para além da empresa já estar presente nas redes sociais, está realizando esforços para ampliar a presença e também começa a usar ferramentas pagas de impulsionamento.

Cabe ressaltar que, apesar das empresas estarem na média 3 no nível de maturidade, ou seja, já utilizam as redes sociais, ainda existe espaço para melhorias na presença digital, o que é possível identificar a partir dos

resultados apresentados entre R0 e R1, onde apenas 2 empresas (Empresa C e O) apresentaram evolução no nível de maturidade relacionado ao tema presença digital.

Se faz necessário também destacar que, das 20 empresas que participaram do primeiro ciclo da edição, 14 tiveram evolução também no Indicador de Produtividade do Trabalho mensurado no programa, o que pode ter relação com a importância da presença digital e o impacto no faturamento ou mesmo redução de custos das micro e pequenas empresas. Destaque para a empresa F, que teve um aumento de 1475% no Indicador de Produtividade do Trabalho (T0 R\$600 e T1 R\$9.450,00) e trabalhou ações relacionadas à presença digital tanto no problema priorizado, como no plano de ação. Cabe aqui ressaltar que, o expressivo aumento do indicador não está atrelado apenas às ações trabalhadas durante o programa, pois trata-se de um negócio turístico, sendo um dos setores mais prejudicados na pandemia.

## 4.2. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Para que fosse possível ter mais insumos para análise do tema presença digital nas micro e pequenas empresas, conforme mencionado, foi aplicado um questionário on-line, onde os 20 empresários responderam 8 perguntas relacionadas à presença digital, e a partir disso foi possível identificar alguns padrões e caminhos relacionados ao assunto.

As redes sociais mais utilizadas pelas empresas que representam a amostra são Facebook, Instagram e WhatsApp, apenas uma empresa não utiliza o WhatsApp. Resultado este que corrobora com o estudo "O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios", onde o WhatsApp (84%), Instagram (54%) e Facebook (51%) foram os canais mais utilizados para vender no ambiente on-line (SEBRAE/FGV, 2020). Algumas empresas que compõem a amostra, durante o programa, começaram a trabalhar com uma estratégia de divulgação de seus produtos e serviços através da Lista de transmissão do WhatsApp, o que apresentou bons resultados, principalmente pelo "cliente se sentir lembrado pela empresa".

Quando perguntado, se a empresa já possuía presença digital antes da pandemia, 50% responderam que sim, e a outra metade, informou que já possuíam, porém intensificaram com a chegada da pandemia, sendo para micro e pequenas empresas que não ofereciam "serviços essenciais" a única possibilidade, já que muitas empresas tiveram que fechar suas portas durante os decretos estabelecidos.

Os empresários também foram questionados sobre a nota que dão para a presença digital da sua empresa (1 a 10), no qual as notas 5 e 8 foram mais votadas (média 6,5), confirmando a necessidade de melhorias que é apresentado no radar, onde praticamente todas as empresas trabalharam com ações nesse sentido. De acordo com Porém e Kunsch (2021), à medida que a comunicação dentro das micro e pequenas empresas pode ser evidenciada como um acessório de gestão, ela acontece, muitas vezes de forma até mesmo intuitiva e despreendida de sua potência transformadora. O que pode ser evidenciado na grande parte dos negócios, onde elas possuem presença digital, publicam e utilizam as redes sociais diariamente, porém nem sempre possuem um planejamento específico ou mesmo acompanham indicadores específicos das atividades no ambiente on-line.

Tempo para dedicar-se à presença digital, recurso financeiro limitado e ausência de pessoa interna para gerir as redes sociais foram as principais barreiras identificadas pelos empresários quando o assunto é presença digital/redes sociais. Outro ponto a destacar, é que 50% dos empresários entrevistados gerenciam as redes sociais dos seus negócios, 35% é um funcionário da empresa e apenas 10% das empresas possuem um profissional da área contratado para fazer esse gerenciamento. Essa situação pode evidenciar novamente

uma dinâmica muito comum quando falamos em pequenos negócios, em que a rotina de gestão está ligada a questões mais emergenciais, ao acúmulo de funções do proprietário e funcionários (PORÉM; KUNSCH, 2021).

Quando perguntado aos empresários quais eram os principais benefícios encontrados pelas empresas nas redes sociais, 85% disseram que era a interação com o cliente/possível cliente, 80% captação de novos clientes e 75% mencionaram que o principal benefício era a divulgação de seus produtos e serviços. Percebe-se que a partir do resultado apresentado, 40% dos empresários acreditam que o aumento de faturamento pode ser um benefício, ou seja, em muitos casos não se relaciona presença digital com aumento de faturamento, o que pode ser um indicativo, em muitos casos, de não ter um conhecimento aprofundado sobre marketing e seus benefícios.

Para finalizar, 90% das empresas já finalizaram vendas através de seus canais digitais, o que pode ser um excelente indicativo da importância da presença digital, para que a empresa possa se manter cada vez mais competitiva no mercado. Este mesmo resultado foi apresentado pelo estudo "O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios" onde se teve um aumento de 67% para 70% na proporção de empresas que vendem utilizando a internet (Apps/Instagram/WhatsApp etc), entre uma edição e outra do estudo.

## 5. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

De modo geral, as principais ações desenvolvidas pelas empresas analisadas, considerando o tema presença digital, foram: estruturação de um plano de marketing; planejamento de marketing digital; criação de estratégia de marketing digital/marketing de conteúdo e criação de estratégia para investimento em tráfego pago (impulsãoamento). Enquanto Plano de Ação, onde algumas ações eram desenvolvidas/trabalhadas para além do problema/solução priorizada, foram sugeridas: lista de transmissão do WhatsApp; diversos cursos gratuitos na área de marketing digital; assim como consultorias especializadas e sugestões de materiais e conteúdo para publicação nas redes sociais, destaque para os cursos Up Digital e Escalada Digital, essa última, parceria entre Sebrae e RD Station, que são soluções completas para as empresas melhorarem sua presença digital e principalmente, alavancarem suas vendas. Como possíveis impactos dessas ações implementadas, das 20 empresas que participaram do primeiro ciclo da edição, 14 tiveram evolução no indicador de produtividade mensurado no programa e, 2 empresas (Empresa C e O) também apresentaram evolução no nível de maturidade relacionado ao tema presença digital.

Destaque para a Empresa F, que aumentou 1475% a produtividade da empresa, trabalhando com ações voltadas ao marketing digital e novos serviços tanto na solução priorizada "Criação/divulgação do vale viagem", quando em ações paralelas "pré pago - poupança de viagem", "divulgação e ações para comemorar o aniversário da empresa" e também concluíram uma Consultoria - Marketing digital na prática.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a presença digital de 20 micro e pequenas empresas localizadas no Vale do Rio dos Sinos e Caí com base em ações voltadas para a presença digital dos negócios. Assim, fez-se

pertinente a análise dos resultados obtidos na aplicação do Radar ALI (R0 e R1), Indicador de Produtividade do Trabalho, bem como a percepção dos empresários quanto ao tema.

Neste contexto, a partir dos resultados apresentados, confirmou-se a necessidade dos pequenos negócios investirem na presença digital, se tornando ponto essencial para sobrevivência de qualquer empresa, sendo indispensáveis para que os negócios se mantenham competitivos e continuem crescendo (SEBRAE, 2020). Exemplo disso, considera-se a própria amostra do estudo, dos 20 empreendimentos analisados, apenas um não trabalhou com ações relacionadas à presença digital, porque já possuía nível máximo de maturidade nesse tema.

A partir da pesquisa feita e os resultados obtidos, é possível corroborar com a pesquisa das autoras Porém e Kunsch (2021, p. 8), que afirmam "momentos de crise podem ajudar a aclarar o entendimento sobre a relação entre comunicação e a inovação, já que ambas exercem fundamental influência na forma como as organizações se comportam diante de eventos ou situações críticas". Acrescenta-se que, empresas que presencialmente ficaram fechadas, devido às restrições da pandemia, tiveram como alternativa o ambiente on-line para se comunicar com seus clientes/possíveis clientes. As principais barreiras encontradas pelos empresários nesse sentido foram: tempo para dedicar-se à presença digital, recurso financeiro limitado e ausência de pessoa interna para gerir as redes sociais.

As principais ações desenvolvidas pelas empresas relacionadas a presença digital durante o programa foram ações de planejamento e estratégia no problema priorizado (estruturação de um plano de marketing, planejamento de marketing digital, criação de estratégia de marketing digital/marketing de conteúdo, criação de estratégia para investimento em tráfego pago), enquanto plano de ação (lista de transmissão no WhatsApp, cursos gratuitos na área de marketing digital, consultorias especializadas, materiais e sugestões de conteúdo para publicação nas redes sociais).

Como limitação do estudo, pode-se considerar a própria amostra (20 empresas), pelo que seria aconselhável a realização de pesquisas semelhantes com outras empresas, também de outras regiões. Para estudos futuros, sugere-se a elaboração de uma pesquisa que possa apresentar as principais ações validadas neste contexto, servindo de insumo para outras empresas e demais atores envolvidos no programa.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO FILHO, E.T; ALMEIDA, G.M.M; PALMA, M.A.M. O desenvolvimento inovativo em clusters: uma análise sobre o setor cerâmico em Campos dos Goytacazes – RJ. Revista Foco, v. 7, n. 1, p. 81-103, 2014. Disponível em: <https://revistafoco.emnuvens.com.br/foco/article/view/109>. Acesso em: 15 de nov. 2021.

BARROS, C.; ROCHA, E. Dimensões culturais do marketing: teoria antropológica, etnografia e comportamento do consumidor. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 36-47, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wXSTYKZGShcPHc3DwjFyfQz/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2021.

BEAL, A. Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL MAIS. Quer melhorar a gestão e a produtividade da sua empresa?, 2021. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/>. Acesso em: 27 de nov. 2021.

BRITO, I. A. L; ARAUJO, J. C. O; CALDAS, A. J. R; LIMA, J. M. Os efeitos da covid-19 nas micro e pequenas empresas no Brasil: uma análise nas informações de constituições e extinsões de 2015 a 2020. In: 21º USP International Conference in Accounting. São Paulo: USP, 2021. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3485.pdf>. Acesso em: 15 de nov. 2021.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. Pesquisa Pulso Empresa: impacto da covid-19 nas empresas, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 15 de nov. 2021.

JUCEVICIUS, G. Culture vs. Cultures of Innovation: Conceptual Framework and Parameters for Assessment. In: TSUI, E. (org.). Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning. The Hong Kong Polytechnic University: Hong Kong, 2010.

MARUJO, M. A Pesquisa em Turismo: Reflexões sobre as Abordagens Qualitativa e

Quantitativa. TURyDES: Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local, v. 6, n. 14, p. 1-16, 2013.

PORÉM, M.E; KUNSCH, M.M.K. Obstáculos à inovação em micro e pequenas empresas de Bauru (SP) sob a perspectiva comunicacional. Revista G&DR. v. 15, n. 4, edição especial, p. 133-146, 2019. Disponível em: <https://www.rbgr.net/revista/index.php/rbgr/article/view/4847>. Acesso em: 16 de nov. 2021.

PORÉM, M. E; KUNSCH, M. M. K. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali). Comunicação & Inovação, v. 22, n. 48, p. 5-22, 2021. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/7287](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/7287). Acesso em: 15 de nov. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009. E-BOOK. Disponível em: [https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod\\_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf). Acesso em: 19 de jan. 2022.

SEBRAE. Pequenos negócios em números, 2018. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM100004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 de nov. 2021

SEBRAE. Medidas oficiais para o enfrentamento do covid-19, 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/cartilha\\_medidas-oficiais-para-enfrentamento-da-Covid-19.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/cartilha_medidas-oficiais-para-enfrentamento-da-Covid-19.pdf). Acesso em: 27 de nov. 2021

SEBRAE. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios - 2ª edição, 2020. Disponível em : [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf). Acesso em: 15 de nov. 2021

SEBRAE. Radar Projeto ALI - Agentes Locais de Inovação (ALI), 2020

SEBRAE/FGV. O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 9ª edição, 2020. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-9a-edicao-do-sebrae-dezembro-2020>. Acesso em: 17 de nov. 2021

SEBRAE RS. Sebrae RS seleciona empresas dos Vales do Sinos, Caí e Paranhana para programa gratuito de fomento

à inovação, 2021. Disponível em: <https://sebraers.com.br/sebrae-rs-seleciona-empresas-dos-vaes-do-sinos-cai-e-paranhana-para-programa-gratuito-de-fomento-a-inovacao/>. Acesso em: 27 de nov. 2021

SILVA, GLESSIA. Inovação na pequena empresa: desvendando conceitos, modelos e políticas de inovação. 125 fls. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), São Paulo, 2018.

STRUTZEL, T. Presença digital: Estratégias eficazes para posicionar sua marca pessoal ou corporativa na Web. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

# Inovação nas micro e pequenas empresas de comércio e serviço: prototipagem no Programa Brasil Mais

**Autora:** Letícia Takayama

Mestra em Design (UFSC). Agente Local de Inovação – Sebrae/SC. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <takayamaleticia@gmail.com>.

**Orientador:** Celso Roberto Perez

Doutor em Ciências da Computação (UFPE). Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <celsope@gmail.com>.

## RESUMO

No Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), as empresas são orientadas a testar uma solução para o problema priorizado por meio de protótipo, realizado como forma de averiguar a viabilidade da solução. O estudo teve como objetivo verificar se a prototipação impactou no grau de inovação e aumento da produtividade das micro e pequenas empresas da Grande Florianópolis-SC que participaram do Brasil Mais entre novembro de 2020 e outubro de 2021. Amostra foi composta por 24 empresas do setor de Comércio nos segmentos de Varejo e Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas, e no setor de Serviço nos segmentos de Alimentação e Outros serviços. Foi avaliada a realização da etapa de prototipagem e comparado o impacto desta ação nos resultados do Radar ALI e na produtividade das empresas. O estudo mostrou que a técnica de prototipagem mais utilizada foi o desenho, que teve maior impacto nas empresas de Comércio. Por sua vez, a técnica de simulação teve maior impacto nas empresas de Serviço. Quanto aos temas do Radar, os que obtiveram maior impacto no aumento dos níveis foram a Publicidade e Operação Enxuta. Quanto a produtividade, o estudo mostrou que a realização

do protótipo teve pouca relação com o aumento da produtividade, uma vez que as empresas que não prototiparam tiveram maior impacto no aumento da produtividade. Os resultados concluem que a realização do protótipo traz impacto no aumento do grau de inovação das empresas, mas não no aumento da produtividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Micro e pequenas empresas. Setor de comércio. Setor de serviço. Protótipo.

# 1. INTRODUÇÃO

Segundo dados do Ministério da Economia, em 2020 as micro e pequenas empresas representaram 30% de participação no PIB e são responsáveis por 55% dos empregos no Brasil (BRASIL, 2020). De acordo com o G1 (2021), os setores de comércio e serviços representam 53,4% do PIB de Santa Catarina, sendo estes considerados modelos de negócio enxutos impactados pela pandemia de COVID-19. No contexto de retomada da economia, programas de incentivo, como o Brasil Mais, foram implantados como forma de reduzir os efeitos causados pela pandemia de COVID-19 sobre as micro e pequenas empresas brasileiras. O Brasil Mais tem como propósito aumentar a produtividade e competitividade das empresas com práticas de baixo custo e alto impacto (ABDI, 2020). Dentro do Brasil Mais, o Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) atua com uma metodologia para identificação de dores e implantação de soluções para as empresas participantes (SEBRAE, 2020a).

Na metodologia do Projeto ALI, a prototipagem é orientada para as empresas como teste da solução para o problema priorizado. O protótipo permite a exploração de ideias de forma rápida e barata para identificar a sua viabilidade e evitar erros custosos para a empresa (BROWN, 2010). Pensando nos impactos que a prototipagem traz para as empresas, a pergunta de pesquisa foi definida como: As empresas que prototiparam no Brasil Mais tiveram maior impacto no grau de inovação e aumento da produtividade?

Para responder esta pergunta, o estudo analisou 12 empresas do setor do comércio e 12 do serviço, atendidas no Projeto ALI entre novembro de 2020 e outubro de 2021 na Grande Florianópolis. Foi analisada a realização ou não da prototipagem nestes setores, bem como o seu impacto no resultado no Radar ALI e na produtividade.

O objetivo geral do artigo foi verificar se a prototipação impactou no grau de inovação e aumento da produtividade em empresas de comércio e serviço participantes do Brasil Mais na Grande Florianópolis. De modo complementar, objetivou-se: identificar os protótipos realizados pelas empresas; comparar a prototipagem no setor do comércio e serviço; listar os motivos pelos quais as empresas não prototiparam; identificar as áreas do Radar ALI mais impactadas pela prototipagem; e analisar se a prototipagem trouxe impacto no aumento da produtividade. O artigo é apresentado em 3 seções, compreendidas por: Introdução; Desenvolvimento e Considerações finais do estudo.

## 2. DESENVOLVIMENTO

O Desenvolvimento apresenta o Referencial Teórico da pesquisa, bem como o Referencial Teórico; Metodologia, Apresentação e Análise dos Resultados, e Impacto das Principais Ações Implementadas.

### 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A sequência de apresentação do referencial compreende 3 temas, sendo estes: Empresas do comércio e serviço; Inovação nas empresas; e Brasil Mais.

## 2.1.1 EMPRESAS DE COMÉRCIO E SERVIÇO

Em Santa Catarina, os setores de Comércio e Serviço foram impactados pelas medidas de isolamento social durante a pandemia de COVID-19, implementadas a partir de março de 2020. A suspensão de atividades não essenciais presenciais como em lojas, restaurantes e academias, por exemplo, tiveram um expressivo impacto nas empresas devido a paralisação do fluxo de pessoas (ELIAS; FRONZA; MATTEI, 2020).

Como efeitos causados pela pandemia nos micro e pequenos negócios, destaca-se a aceleração do processo de transformação por meio da implantação de softwares de gestão e automação de processos. Além do uso de ferramentas de transformação, as empresas também desenvolveram estratégias que visavam a retomada do faturamento, como a estruturação de vendas online, a venda direta para o cliente final e mudanças do modelo de negócio (SEBRAE, 2020b). A pandemia de COVID-19 impactou de forma diferenciada as micro e pequenas empresas. Neste estudo, são abordados os impactos no Varejo, Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas, Alimentação e Outros serviços.

### 2.1.1.1 EMPRESAS DE COMÉRCIO VAREJO

As empresas de Varejo são as que realizam a revenda de mercadorias, novas ou usadas visando o consumo/uso pessoal ou doméstico, sem a transformação de insumos. O segmento de Varejo contempla diversas categorias como: produtos alimentícios, bebidas e fumo; artigos culturais, recreativos e esportivos; equipamentos de informática e comunicação; e equipamentos e artigos de uso doméstico (IBGE, 2021). No mês de março de 2020, após as medidas de isolamento durante a pandemia de COVID-19, o volume de vendas do comércio Varejista apresentou recuo de 2,5% em comparação com fevereiro do mesmo ano (IBGE, 2020a). Devido ao impacto na redução das vendas, as empresas do Varejo encontraram medidas para retomar a atuação, entre elas destacou-se a adaptação do modelo de negócio para a venda online e entrega; adequação das operações por meio dos protocolos de saúde; uso de estratégias de marketing digital; e agilidade no atendimento (SEBRAE, 2021a).

### 2.1.1.2 EMPRESAS DE COMÉRCIO E REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS

As empresas deste segmento são aquelas que realizam a venda de veículos e motocicletas novos e usados, bem como contempla a venda de peças e acessórios para estes veículos incluindo também as atividades de manutenção e reparação (IBGE, 2021). O impacto da pandemia no segmento de Veículos automotores e motocicletas foi mais expressivo que o do segmento de Varejo devido redução da movimentação de pessoas pelas medidas de isolamento social. Neste sentido, ressalta-se este impacto mês de março de 2020, início das medidas de contingência da pandemia, quando o segmento de Veículos automotores e motocicletas apresentou queda de 20,8% com relação a março de 2019 (IBGE, 2020a). Os impactos da pandemia apresentaram para as empresas do setor automotivo a necessidade de replanejar estratégias para a retomada das atividades como no caso da renovação do portfólio de produtos, adequação da estrutura organizacional e inovação no atendimento (SEBRAE, 2021a).

### 2.1.1.3 EMPRESAS DE SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO

O segmento de Alimentação compreende o preparo de refeições para o consumo, preparação de alimentos por encomenda e a preparação de bebidas (IBGE, 2021). No mês de março de 2020, o segmento de

Alojamento e Alimentação apresentou queda de 33,7% em comparação com fevereiro de 2020 (IBGE, 2020b). Especificamente no segmento de Alimentação, de acordo com o relatório “COVID-19 e Pequenos Negócios” de julho 2021, os bares e restaurantes foram fortemente afetados pela pandemia. Como forma de reverter este cenário, o segmento de Alimentação investiu na prestação de serviços por meio da venda online, apoiada nos serviços de delivery e take-out. Além disso, o setor de Alimentação também buscou boas práticas para o aumento da produtividade e competitividade por meio da agregação de novos produtos e serviços no portfólio da empresa e maior atenção a oportunidades trazidas pelas datas comemorativas, como Páscoa e Dia das Mães (SEBRAE, 2021a).

#### **2.1.1.4 EMPRESAS DE OUTROS SERVIÇOS PRESTADOS ÀS FAMÍLIAS**

Os Outros Serviços prestados às famílias contemplam as atividades culturais e de recreação e lazer, atividades esportivas e demais serviços pessoais (IBGE, 2020b). Devido ao impacto da pandemia, este setor apresentou redução de 18,1% na receita entre o mês de março e fevereiro de 2020 (IBGE, 2020b). Neste contexto, destacam-se as atividades de condicionamento físico e atividades de tratamento de beleza, impactadas pelas medidas de isolamento durante a pandemia. Para a retomada das atividades, este setor readequou-se às medidas de segurança sanitária e aplicação de protocolos de saúde para a segurança dos clientes. Outras boas práticas desenvolvidas pelas empresas deste segmento foram o agendamento prévio, como forma de otimizar a presença dos clientes e evitar aglomerações; a divulgação de conteúdos nas redes sociais como dicas e ofertas de produtos; e a comunicação em canais digitais, como o Instagram e WhatsApp, para aproximar o serviço dos clientes (SEBRAE, 2020c).

#### **2.1.2 INOVAÇÃO NAS EMPRESAS**

Segundo Manual de Oslo (2005), a inovação é compreendida como um processo contínuo de mudanças planejadas como forma de melhorar o desempenho com ganho de vantagem competitiva. Para Bessant e Tidd (2019), a inovação é instigada pela capacidade de fazer relações, encontrar oportunidades e aproveitá-las. Dessa forma, a inovação possui direta ligação com o empreendedorismo pois relaciona-se com a visão, paixão, entusiasmo e trabalho para que novas ideias se tornem realidade.

A inovação apresenta-se relacionada a um produto (bem ou serviço), processo, método de marketing ou método organizacional novo ou significativamente melhorado (OCDE, 2005). Um produto inovador é um bem ou serviço melhorado em questões técnicas, materiais, softwares, usabilidade ou demais características funcionais. Por sua vez, um processo inovador apresenta um novo ou melhorado método de produção ou distribuição por meio de equipamentos, técnicas e softwares. Já uma inovação em marketing é descrita como um novo método de marketing com impacto na concepção de produto, embalagem, posicionamento, promoção ou formação de preços. Por fim, uma inovação organizacional permeia um novo método organizacional que envolva a prática de negócios, organização do local de trabalho ou demais relações externas. Uma empresa é inovadora quando realiza atividades de inovação dentro do período de análise, podendo variar de acordo com a tecnologia disponível, recursos humanos e financeiros, estrutura e acesso a fontes de conhecimento (OCDE, 2005).

#### **2.1.3 BRASIL MAIS**

O Brasil Mais é uma iniciativa do Ministério da Economia juntamente com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae),

sendo este último responsável pela execução do programa (ABDI, 2020). Dentro do Brasil Mais, o Projeto ALI atua na integração de transformações rápidas por meio da aplicação de uma metodologia baseada em ferramentas ágeis (SEBRAE, 2020a). O Projeto ALI conta com Agentes Locais de Inovação (ALI), responsáveis pelo acompanhamento das empresas e direcionamento de ações para a inovação.

O ALI inicia o atendimento da empresa conhecendo o seu perfil inovador por meio do Radar ALI (Figura 1), composto por 18 temas e 6 dimensões, que têm como propósito avaliar questões sobre: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital (SEBRAE, 2020d). A partir dos temas do Radar, é identificado o grau de maturidade da empresa, em níveis do 1 ao 5, e as possíveis soluções para elevar o índice de produtividade.

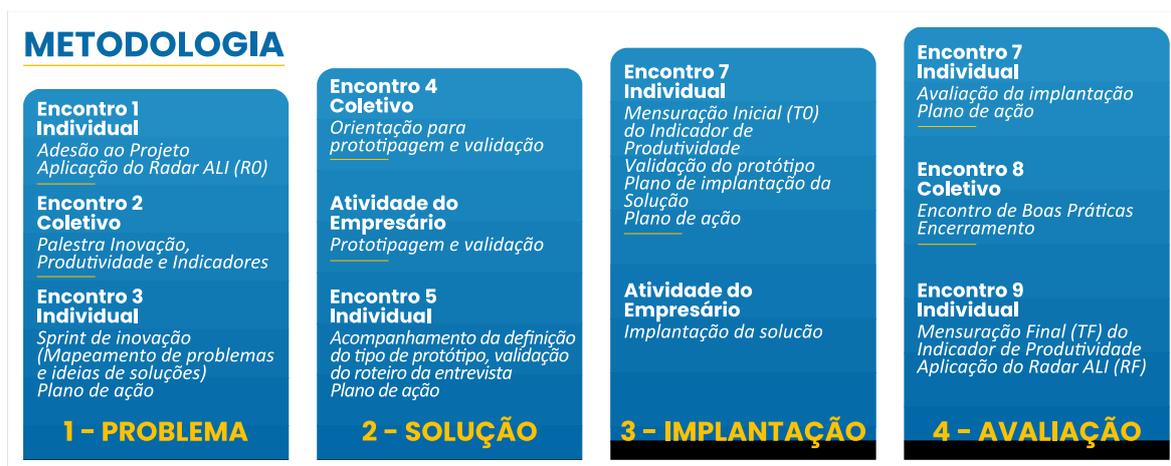
**Figura 1:** Radar ALI



**Fonte:** Adaptado de SEBRAE (2020d).

Após o Radar ALI, a jornada no empresário no Projeto ALI é guiada por uma metodologia (Figura 2) segmentada em 4 blocos identificados como: Problema, Solução, Implantação e Avaliação (SEBRAE, 2020a).

**Figura 2:** Metodologia de atendimento do Projeto ALI



**Fonte:** Adaptado de SEBRAE (2020a).

O estudo focou na prototipagem, etapa dentro do bloco de Solução. A prototipagem traz ações para a solução do problema priorizado pelo empresário, promovendo a redução do volume de recursos investidos e revisão dos detalhes da solução antes da implantação (SEBRAE, 2020e). Pela metodologia do projeto, indica-se para os empresários algumas técnicas de prototipagem, apresentadas Quadro 1.

**Quadro 1:** Técnicas de prototipagem

Técnica de prototipagem	Indicação
 VÍDEO	Projeto de um novo serviço, produto ou processo com diversas etapas que não permitem a experimentação do cliente <i>in loco</i> , como na criação de um vídeo promocional mostrando um novo serviço para os clientes
 SIMULAÇÃO	Simulação de situações relacionadas a um novo produto, serviço ou processo com alto grau de realismo, por exemplo, a chegada de um cliente, realização de um pedido, atendimento ou uso de um serviço
 DESENHO	Criação de fluxograma de processos, cenários, personas, layout de espaço físico, mapa mental de um novo serviço, novo produto, entre outros.
 MAQUETE	Visualização e planejamento de layout do espaço físico, reorganização do local de trabalho ou movimentação de clientes em uma loja

**Fonte:** Adaptado de SEBRAE (2020e).

### 3. METODOLOGIA

O estudo é considerado de natureza aplicada, tendo como interesse a aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos (GIL, 2008). No estudo, a natureza aplicada relaciona-se com à geração de conhecimentos para a aplicação prática de melhorias na prototipagem dentro da metodologia do Projeto ALI no Brasil Mais. Do ponto de vista dos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo, pela definição de características populacionais e de fenômenos; e explicativo, pela identificação dos fatores que ocasionam estes fenômenos (GIL, 2008). A caracterização dos objetivos apresenta-se nos dados das empresas, nos fatores relacionados ao Radar ALI, na produtividade e no desempenho da empresa na prototipagem da solução.

O estudo possui abordagem quali-quantitativa por utilizar a coleta de dados para o teste de hipóteses baseadas na medição numérica e análise estatística, bem como também emprega a coleta de dados sem a medição numérica por meio do processo de interpretação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Os documentos utilizados foram de fontes primárias como dados estatísticos das empresas da amostra, e fontes de dados secundárias como livros sobre os temas relevantes, trabalhos acadêmicos, artigos e notícias.

As empresas foram selecionadas segundo os critérios de: participação no Ciclo 1 (novembro 2020 - março 2021) ou Ciclo 2 (março 2021 – junho 2021); representatividade da quantidade de empresas nos setores e segmentos; e número proporcional de empresas que realizaram e não realizaram a prototipagem dentro do mesmo setor e segmento. Com base nos critérios, foram selecionadas 24 empresas segmentadas em: Varejo, Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas, Alimentação e Outros Serviços prestados às famílias. Nos segmentos das empresas (Quadro 2), metade da amostra representou empresas que realizaram a prototipagem e a outra metade compreendeu empresas que não prototiparam.

**Quadro 2:** Segmentação das empresas da amostra

Setor	Segmento	Realizou a prototipagem	Número de empresas
COMÉRCIO	Varejo	Sim	4
		Não	4
	Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas	Sim	2
		Não	2
SERVIÇO	Alimentação	Sim	3
		Não	3
	Outros Serviços prestados às famílias	Sim	3
		Não	3
<b>TOTAL DA AMOSTRA</b>			<b>24 empresas</b>

**Fonte:** Os autores, 2021.

Tanto as empresas que prototiparam, quanto as empresas que não realizaram esta atividade planejaram a execução do protótipo em reunião com o ALI. Como forma de identificar o impacto do protótipo no nível de inovação, foi realizada a comparação do Radar Inicial (R0) feito na primeira reunião, como o Radar Final (RF) elaborado na última reunião, nos temas diretamente relacionados aos problemas priorizados. De forma complementar, foi analisada a variação da produtividade das empresas representada de forma porcentual pela comparação entre a Produtividade Inicial (T0) e Produtividade Final (TF), mensurada no início e final do Projeto ALI, tendo como base o faturamento bruto, custos variáveis e quantidade de pessoas ocupadas na empresa.

Com o comparativo dos dados do R0 e RF com o T0 e TF das 24 empresas nos respectivos temas relacionados ao problema priorizado, foi analisado se a prototipação ou não da solução trouxe o aumento, diminuição ou estagnação no resultado do Radar ALI e na variação da produtividade. Na sequência, foi analisado o impacto da prototipagem nos setores abordando as similaridades e diferenciações.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para preservar o anonimato das empresas, a sua identificação foi codificada segundo o segmento. A seguir são apresentadas as empresas da amostra conforme o setor de Comércio e Serviço, bem como a análise dos dados e resultados do estudo.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA PROTOTIPAGEM NO SETOR DE COMÉRCIO

A Tabela 1 apresenta os dados da amostra das empresas do Comércio, segmentadas em Varejo (n=6) e Comércio e reparação de veículos (n=4).

**Tabela 1:** Empresas de Comércio

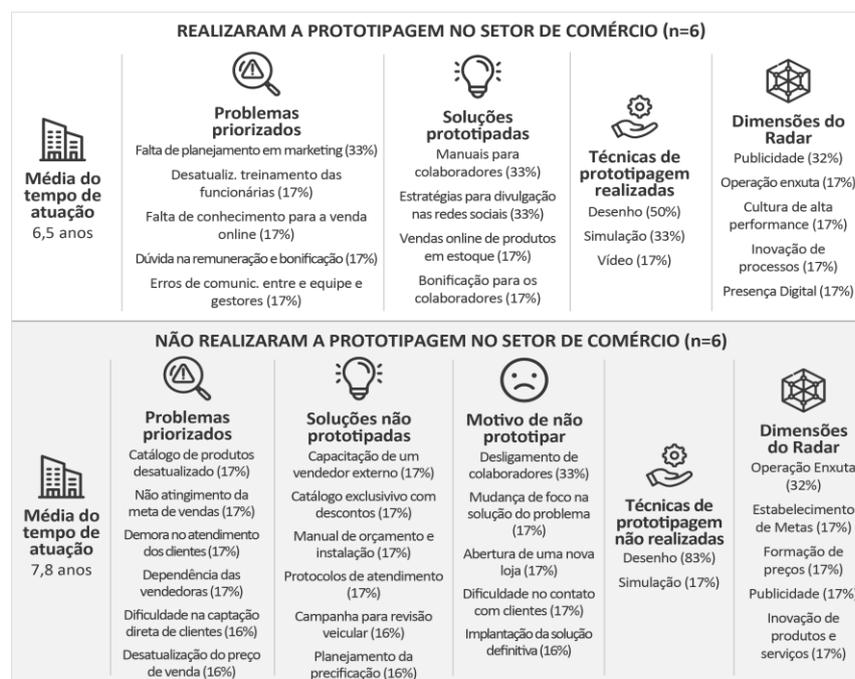
Empresa	Anos de atuação	Área de atuação	Problema priorizado	Protótipo idealizado	Realizou protótipo/ Motivo de não realizar	Dimensão Radar ALI	Questão do radar	R0	RF
Varejo A	6	Vestuário e acessórios	Desatualização do treinamento das funcionárias	Vídeo com manual para vendedores	Sim	Inovação	Inovação de Processos	3	4
Varejo B	4	Equipamentos e suprimentos de informática	Falta de conhecimento para a venda online	Simulação de vendas online de produtos parados em estoque	Sim	Transformação Digital	Presença Digital	2	3
Varejo C	16	Vestuário e acessórios	Falta de planejamento em marketing	Desenho de estratégia para divulgação nas redes sociais	Sim	Marketing	Publicidade	2	4
Varejo D	3	Cosméticos e produtos de perfumaria	Falta de planejamento em marketing	Desenho de estratégia para divulgação nas redes sociais	Sim	Marketing	Publicidade	2	5
Varejo E	9	Vestuário e acessórios	Desatualização do catálogo de produtos	Desenho de catálogo virtual para clientes VIP	Desligamento de colaboradores	Inovação	Inovação de Produtos e Serviços	4	4
Varejo F	1	Artigos de colchoaria	Não atingimento da meta de vendas devido a falta de colaboradores	Simulação de capacitação de um vendedor externo	Desligamento de colaboradores	Gestão por Indicadores	Estabelecimento de Metas	2	1
Varejo G	9	Cortinas e persianas	Demora no atendimento dos clientes para o orçamento e instalação	Desenho de manual do serviço de orçamento e instalação	Mudança de foco para resolução do problema priorizado	Gestão das Operações	Operação enxuta	2	3
Varejo H	4	Artigos de papelaria	Dependência das vendedoras para a	Desenho de protocolos de atendimento	Foco na abertura de uma nova loja	Gestão das Operações	Operação enxuta	4	4

COMÉRCIO E REPARAÇÃO DE VEÍCULOS			resolução de problemas rotineiros da loja	aos clientes para vendedoras					
	Veículos A	1	Peças e acessórios para veículos automotores	Dúvida na remuneração e bonificação dos colaboradores	Simulação de estratégia de bonificação para os colaboradores	Sim	Gestão das Operações	Cultura de Alta Performance	1 3
	Veículos B	9	Peças e acessórios para veículos automotores	Erros de comunicação entre a equipe e os gestores	Desenho de manual de boas práticas e procedimentos para colaboradores	Sim	Gestão das Operações	Operação enxuta	1 4
	Veículos C	22	Peças e acessórios para veículos automotores	Dificuldade na captação direta de clientes	Desenho de campanha para a divulgação da revisão veicular	Dificuldade no contato com potenciais clientes	Marketing	Publicidade	4 4
Veículos D	2	Peças e acessórios para veículos automotores	Desatualização do preço de venda devido ao aumento do preço dos insumos	Desenho do planejamento de ações para a precificação e negociação com fornecedores	Implantação das ações sem a realização do protótipo	Marketing	Formação de Preços	3 3	

Fonte: Os autores, 2021.

Das empresas do Comércio, a média de tempo de atuação foi de 7 anos, sendo que a empresa mais recente tinha 1 ano de atuação e a mais antiga 22 anos. O ramo de atuação com maior representatividade no Varejo foi a venda de vestuário e acessórios. Por sua vez, todas as empresas do Comércio e reparação de veículos vendiam peças e acessórios. A Figura 3 apresenta uma síntese dos dados das empresas de Comércio.

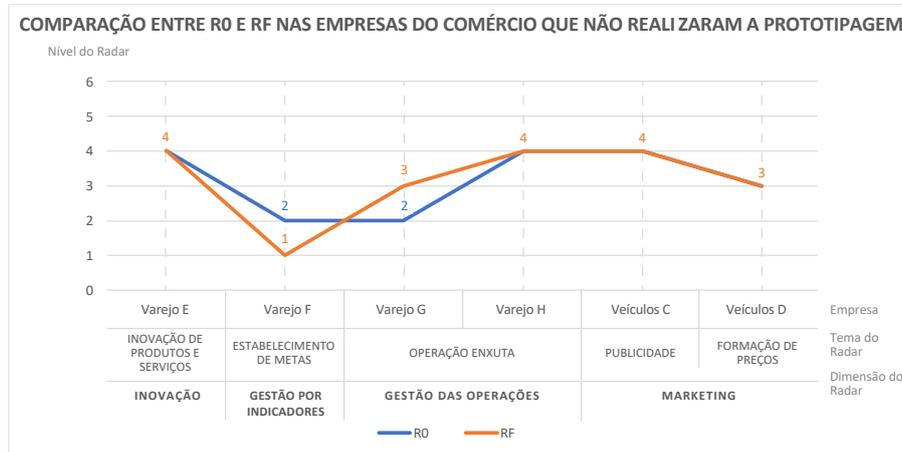
Figura 3: Síntese dos dados das empresas de Comércio



Fonte: Os autores, 2021.

Das empresas do Comércio que realizaram a prototipagem, todas elevaram o nível no Radar ALI correspondente a solução para o problema priorizado, sendo que o aumento mínimo foi de 1 nível e o máximo de 3 níveis, como mostra a Figura 4.

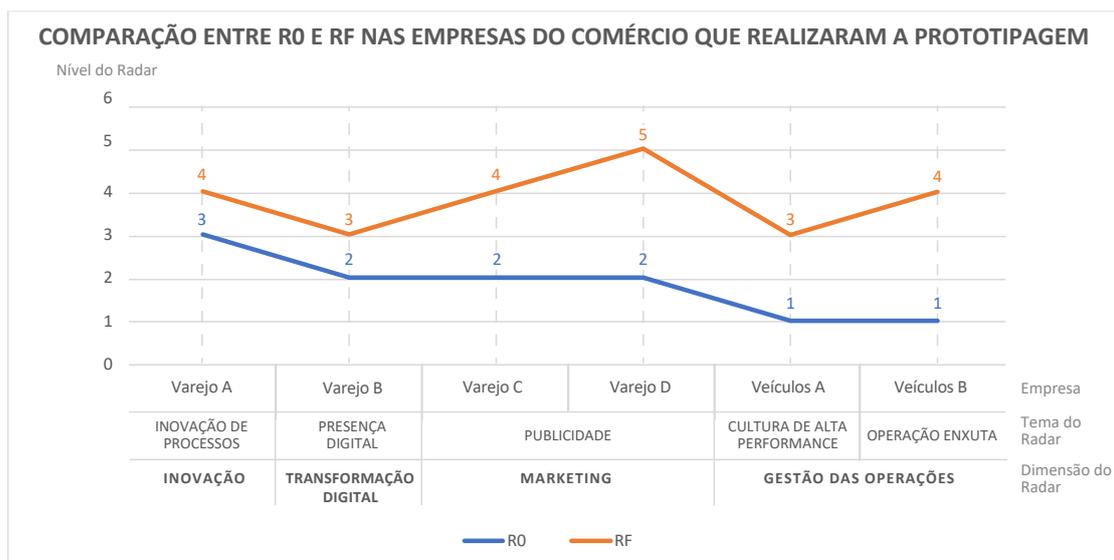
**Figura 4:** Comparação entre R0 e RF nas empresas do Comércio que realizaram a prototipagem



Fonte: Os autores, 2021.

Por sua vez, as empresas do Comércio que não realizaram a prototipagem, a maioria não apresentou mudança de nível no Radar ALI e as demais apresentaram aumento ou redução de 1 nível, como mostra a Figura 5.

**Figura 5:** Comparação entre R0 e RF nas empresas do Comércio que não realizaram a prototipagem



Fonte: Os autores, 2021.

Quanto à produtividade, foi realizado o cálculo da variação da produtividade com base na mensuração inicial (T0) e mensuração final (TF), como mostra a Tabela 2. Nas empresas de Comércio, as que não realizaram a prototipagem apresentaram maior variação de produtividade tanto no segmento de Varejo quanto

no de Veículos.

**Tabela 2:** Produtividade nas empresas de Comércio

	Empresa	Variação de produtividade em %	Média de variação da produtividade
Realizaram a prototipagem	Varejo A	38%	47%
	Varejo B	145%	
	Varejo C	92%	
	Varejo D	13%	
	Veículos A	8%	
	Veículos B	-16%	
Não realizaram a prototipagem	Varejo E	140%	91%
	Varejo F	158%	
	Varejo G	0,5%	
	Varejo H	-8%	
	Veículos C	255%	
	Veículos D	-2%	

Fonte: Os autores, 2021.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DA PROTOTIPAGEM NO SETOR DE SERVIÇO

A Tabela 3 apresenta os dados da amostra das empresas de Serviço, segmentadas em Alimentação (n=6) e Outros Serviço (n=6).

**Tabela 3:** Empresas de Serviço

	Empresa	Anos de atuação	Área de atuação	Problema priorizado	Protótipo idealizado	Realizou protótipo/ Motivo de não realizar	Dimensão Radar ALI	Questão do radar	R0	RF
ALIMENTAÇÃO	Alimentação A	10	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	Demora no preparo e entrega de lanches	Simulação de mais uma linha de montagem de lanches	Sim	Gestão das Operações	Operação enxuta	4	5
	Alimentação B	8	Fornecimento de alimentos preparados para consumo	Poucos clientes fidelizados que voltam a fazer pedidos	Simulação de cartão fidelidade virtual para os clientes	Sim	Marketing	Satisfação do Cliente	2	2
	Alimentação C	3	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	Cientes desconhecem o cardápio e a opção de delivery	Desenho de estratégia nas redes sociais para divulgação do delivery e cardápio	Sim	Marketing	Publicidade	2	3
	Alimentação D	3	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	Falta de clientes presenciais no salão do restaurante	Desenho de estratégia nas redes sociais para a captação de clientes presenciais	Mudança de problema priorizado	Marketing	Publicidade	4	4
	Alimentação E	3	Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo	Não atingimento da meta de captação de clientes jurídicos	Desenho de material de apresentação para a captação de clientes jurídicos	Mudança de foco para resolução do problema priorizado	Gestão por Indicadores	Estabelecimento de Metas	3	3

OUTROS	Alimentação F	18	Restaurantes e similares	Poucos clientes fidelizados que voltam a consumir no restaurante	Desenho de um sistema de benefícios para clientes que se cadastram	Foco na solução de outros problemas	Transformação Digital	Digitalização Interna	4	4
	Outros Serviços A	6	Atividades de condicionamento físico	Falta de conhecimento em como divulgar os serviços prestados	Desenho de estratégia para divulgação nas redes sociais	Sim	Marketing	Publicidade	2	5
	Outros Serviços B	2	Atividades de fisioterapia	Não atingimento da meta de captação de clientes	Desenho de catálogo de serviços para divulgação	Sim	Gestão por Indicadores	Estabelecimento de Metas	4	4
	Outros Serviços C	9	Atividades de estética e outros serviços de cuidados	Dificuldade de adaptação dos clientes com a nova funcionária	Simulação de atendimento para a capacitação da funcionária	Sim	Gestão das Operações	Operação enxuta	3	5
	Outros Serviços D	12	Atividades de estética e outros serviços de cuidados	Desatualização do catálogo de produtos para clientes jurídicos	Vídeo de apresentação da empresa para a captação de clientes jurídicos	Reforma da estrutura física da empresa	Inovação	Inovação de Produtos e Serviços	4	3
	Outros Serviços E	2	Atividades de fisioterapia	Poucos clientes fidelizados que retornam a empresa com frequência	Desenho do planejamento de planos trimestrais e semestrais	Foco na solução de outros problemas	Inovação	Inovação de Produtos e Serviços	5	3
	Outros Serviços F	3	Atividades de condicionamento físico	Desatualização do preço devido ao aumento do preço dos insumos	Desenho do planejamento da precificação das novas modalidades	Desligamento de um dos sócios da empresa	Marketing	Formação de Preços	3	3

Fonte: Os autores, 2021.

Nas empresas de Serviço, a média de tempo de atuação foi de 6,5 anos, sendo que a empresa mais recente tinha 2 anos e a mais antiga 18 anos. O ramo com maior representatividade na Alimentação foi o Serviço de lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares. Nos Outros Serviços, observaram-se 3 atividades com mesma representatividade: condicionamento físico, fisioterapia e estética. A Figura 6 apresenta uma síntese dos dados das empresas de Serviço.

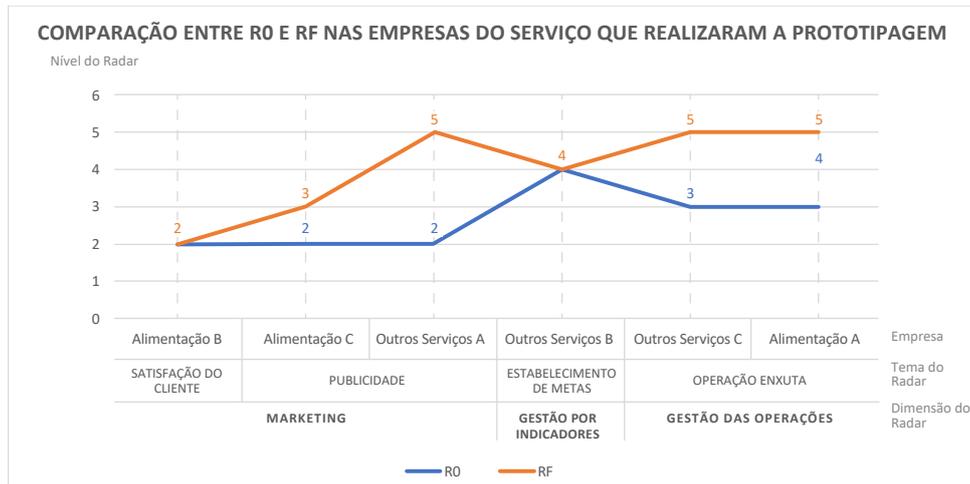
Figura 6: Síntese dos dados das empresas de Serviço



Fonte: Os autores, 2021.

Das empresas do Serviço que realizaram a prototipagem, a maioria elevou o nível no Radar ALI correspondente a solução para o problema priorizado, sendo que o aumento mínimo foi de 1 nível e o máximo de 3 níveis, como mostra a Figura 7.

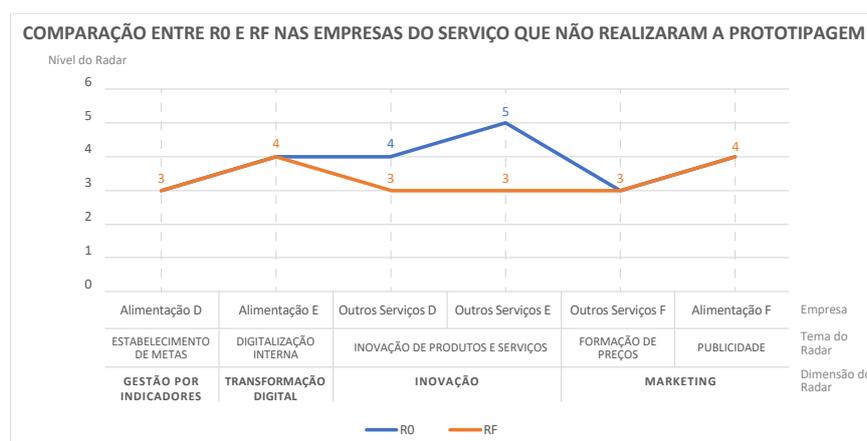
**Figura 7:** Comparação entre R0 e RF nas empresas do Serviço que realizaram a prototipagem



**Fonte:** Os autores, 2021.

Por sua vez, empresas do Comércio que não realizaram a prototipagem, a maioria não apresentou mudança de nível no Radar ALI e as demais apresentaram diminuição de -1 e -2 níveis, como mostra a Figura 8.

**Figura 8:** Comparação entre R0 e RF nas empresas do Serviço que não realizaram a prototipagem



**Fonte:** Os autores, 2021.

As empresas que realizaram a prototipagem tiveram aumento do nível no Radar ALI impactando de forma significativa a dimensão de Marketing no tema Publicidade e a dimensão de Gestão das Operações no tema Operação Enxuta. Por sua vez, as empresas que não realizaram a prototipagem tiveram a estagnação de nível

do Radar, impactando a dimensão de Gestão por indicadores, Transformação digital e Marketing. Também se observou que nas empresas de Serviço houve a diminuição do nível do Radar na dimensão de Inovação no tema Inovação de produtos e serviços. Quanto à produtividade, tanto as empresas que realizaram e não realizaram a prototipagem no segmento de Serviço apresentaram aumento da produtividade com média de variação similar, como mostra a Tabela 4.

**Tabela 4:** Produtividade nas empresas de Serviço

	<b>Empresa</b>	<b>Variação de produtividade em %</b>	<b>Média de variação da produtividade</b>
Realizaram a prototipagem	Alimentação A	85%	20%
	Alimentação B	67%	
	Alimentação C	7%	
	Outros Serviços A	84%	
	Outros Serviços B	-72%	
	Outros Serviços C	-51%	
Não realizaram a prototipagem	Alimentação D	49%	21%
	Alimentação E	-28%	
	Alimentação F	60%	
	Outros Serviços D	82%	
	Outros Serviços E	-25%	
	Outros Serviços F	-10%	

**Fonte:** Os autores, 2021.

## 5. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

A realização da prototipagem trouxe o aumento do nível da empresa no Radar ALI em ambos os setores. O desenho foi a técnica de prototipagem que obteve maior impacto no aumento do nível do Radar ALI, principalmente nas empresas de Comércio no segmento de Varejo. A técnica de prototipagem em simulação foi mais usada nas empresas de Serviço em ambos os segmentos de Alimentação e Outros Serviços, quando comparada com as empresas de Comércio. Por sua vez, o vídeo foi a técnica realizada apenas na empresa de Comércio no segmento de Varejo.

As empresas de Comércio que realizaram a prototipagem tiveram maior impacto no aumento do nível do Radar ALI quando comparadas com o setor de Serviço. Por sua vez, as empresas de Serviço que não realizaram a prototipagem apresentaram maior impacto na diminuição dos níveis do Radar ALI, sendo que as empresas do setor de Outros Serviços foram as mais afetadas por esta diminuição de nível. Quanto às dimensões do Radar ALI, observaram-se relações entre a prototipagem e os setores de Comércio e Serviço nos seguintes temas:

- **Publicidade:** Empresas de Comércio e Serviço que idealizaram a criação de estratégias para a divulgação de produtos e serviços tiveram maior índice de realização do protótipo e maior impacto no aumento de nível do Radar ALI.
- **Operação enxuta:** Empresas de Serviço que idealizaram a criação de manuais de processos e boas práticas tiveram maior sucesso na realização do protótipo e maior impacto no aumento de nível do Radar ALI. No entanto, empresas do Comércio que idealizaram a Operação enxuta tiveram maior índice de não

realização do protótipo.

- Estabelecimento de metas: Apenas uma empresa de Serviço que idealizou utilizar o protótipo para alcançar metas empresariais fez o protótipo, mas não obteve mudança de nível no Radar ALI. As demais empresas de Comércio e Serviço que focaram no Estabelecimento de metas não realizaram a prototipagem.
- Formação de preços e Inovação de produtos e serviços: Ambas empresas de Comércio e Serviço que idealizaram ações para a precificação ou criação de um novo produto ou serviço não realizaram o protótipo.

Pela análise da relação da prototipagem com a produtividade, observou-se que em ambos os setores as empresas que não realizaram a prototipagem tiveram maior aumento da produtividade, o que pode evidenciar 2 fatores compreendidos como: 1) fatores externos ao Projeto ALI que proporcionaram o aumento da produtividade e aquecimento do mercado nas empresas que não prototiparam ou 2) ineficácia da execução do protótipo para o aumento da produtividade das empresas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo o comparativo do Radar ALI R0 e RF nas empresas da amostra de Comércio e Serviço, concluiu-se que a prototipagem trouxe impacto no aumento do grau de inovação, mas não no aumento da produtividade, uma vez que as empresas que não prototiparam tiveram maior aumento de produtividade do que as que prototiparam. Pelo estudo, identificou-se que empresas mais antigas tiveram maior percentual de não realização da prototipagem, o que pode ser relacionado ao perfil tradicional e possível dificuldade na realização de ações inovadoras. Quanto aos motivos de não prototipar, a dificuldade na realização desta tarefa pode ser resumida pela dificuldade do empresário em destinar tempo para a elaboração do protótipo.

Das técnicas de prototipagem, o desenho foi a mais utilizada entre as empresas da amostra, bem como foi a técnica que apresentou maior impacto no aumento do nível do Radar ALI. Quanto aos segmentos, observou-se que a técnica de prototipagem em desenho trouxe maior impacto nas empresas do Comércio e a técnica de simulação obteve melhor resultado nas empresas do Serviço. Empresas de ambos os setores que definiram solução de Publicidade ou Operação enxuta tiveram maior impacto no radar. No entanto, as empresas de Comércio tiveram maior sucesso na realização de protótipos para a divulgação (Publicidade) e as empresas de Serviço tiveram maior impacto na realização de manuais de processos e boas práticas (Operação Enxuta). Já as empresas que focaram nos temas de Estabelecimento de metas e Formação de preço tiveram maior dificuldade em realizar a prototipagem.

Como limitação do estudo, o artigo abordou somente empresas da região da Grande Florianópolis - SC. No entanto, entende-se que pode haver diferenças em empresas de outras regiões e estados brasileiros, que tendem a afetar o desempenho dos empresários durante a prototipagem e o impacto das ações realizadas. Quanto a representatividade da amostra, o estudo foi limitado pela quantidade de empresas atendidas pelo ALI. Desta forma, destaca-se a necessidade de coletar informações com uma amostra maior de empresas como forma de solidificar as informações tratadas no estudo, bem como também se identifica a possibilidade de coletar informações do setor da indústria e demais segmentos de comércio e serviço.

Por fim, para uma maior compreensão do impacto da prototipagem na produtividade das empresas, sugere-se que sejam realizados trabalhos futuros para a verificação dos fatores que impactam na produtividade das empresas e quais ações podem ser acrescentadas na metodologia para trazer este impacto.

# REFERÊNCIAS

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). Brasil Mais. 2020. Disponível em: <http://brasilmais.economia.gov.br/>. Acesso em: 14 out. 2021.

BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BRASIL. Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país. Ministério da Economia, 05 de out. de 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em: 22 out. 2021.

BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ELIAS, Lilian de Pellegrini; FRONZA, Mateus Victor; MATTEI, Lauro. Impactos da Covid-19 sobre o Setor de Serviços no Brasil e em Santa Catarina nos primeiros oito meses de 2020. NECAT, Florianópolis, v. 17, n. 9, p. 33-53, jun. 2020. Disponível em: <https://revistanecat.ufsc.br/index.php/revistanecat/article/view/4516>.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. CNAE. 2021. Disponível em: <https://cnae.ibge.gov.br>. Acesso em: 20 nov. 2021.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Mensal de Comércio 2019 (PAC): Março de 2020. 2020a. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc\\_2020\\_mar.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc_2020_mar.pdf). Acesso em: 20 nov. 2021.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Mensal de Serviço 2019 (PAS): Março de 2020. 2020b. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms\\_2020\\_mar.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2020_mar.pdf). Acesso em: 20 nov. 2021.

Número de microempreendedores cresce em Santa Catarina. G1, Santa Catarina, 15 de jun. de 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/a-forca-de-santa-catarina/a-forca-de-santa-catarina/noticia/2021/06/15/numero-de-microempreendedores-cresce-em-santa-catarina.ghtml>. Acesso em: 21 de out. de 2021.

OCDE. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Manual de Oslo,3. Ed. 2005.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. Covid-19 e Pequenos Negócios: impactos e tendências. 26ª edição. Brasília: SEBRAE, 2020c.

\_\_\_\_\_. Covid-19 e Pequenos Negócios: impactos e tendências. 31ª edição. Brasília: SEBRAE, 2021a.

\_\_\_\_\_. Guia da Metodologia: Agentes Locais de Inovação (ALI). Brasília: SEBRAE, 2020a.

\_\_\_\_\_. Guia da Metodologia: Atividade do Empresário 1 - Autodiagnóstico. Brasília: SEBRAE, 2020d.

\_\_\_\_\_. Guia da Metodologia: Encontro 4 - Coletivo. Brasília: SEBRAE, 2020e.

\_\_\_\_\_. O Impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios: Resumo Executivo. 6ª edição. Brasília: SEBRAE, 2020b.

# Inovação e produtividade das micro e pequenas empresas participantes do Programa ALI do Sebrae

**Autora:** Gabriela Ristoff

Mestre em Processos e Manifestações Culturais (FEEVALE). Agente Local de Inovação – Sebrae/RS. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <gabrielaristoff@gmail.com>.

**Orientador:** Rafael Mozart da Silva

Doutor em Engenharia Civil (UNICAMP). Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <rafael.mozart@ufrgs.br>

## RESUMO

A inovação se torna relevante para as micro e pequenas empresas, uma vez que tem relação direta com a competitividade das mesmas. O presente estudo teve como objetivo geral analisar como a gestão da inovação, a partir das dimensões de Marketing, Gestão por Indicadores e Gestão das Operações, pode contribuir para que as micro e pequenas empresas (MPEs) situadas em Porto Alegre - RS minimizem os impactos negativos ocasionados pela COVID-19 e se tornem mais produtivas e competitivas no mercado em que atuam. Dessa forma, foram analisadas 18 empresas participantes do Ciclo 1 do Programa Brasil Mais, realizado entre os meses de abril a julho de 2021. Quanto à natureza, essa pesquisa se classifica como aplicada, com uma abordagem qualitativa e quantitativa e de caráter exploratório e descritivo. Como procedimento técnico, realizou-se uma pesquisa de campo. Em relação aos procedimentos metodológicos, foram considerados os indicadores de produtividade do projeto ALI e a Ferramenta do Radar da Inovação, baseando-se nas mensurações iniciais (T0) e finais (Tf) de ambos. Como resultado da pesquisa, percebeu-se um ganho em produtividade e maturidade, principalmente em relação às MPEs que desenvolveram ações voltadas para a dimensão de Marketing. Foi constatado que as empresas analisadas apresentaram melhoras nos aspectos das dimensões

estudadas, confirmando, assim, o impacto positivo do Programa Brasil Mais no fomento da inovação das empresas participantes no projeto.

## PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Micro e Pequenas Empresas. Radar da

# 1. INTRODUÇÃO

Em meio à pandemia da COVID-19, em que a economia mundial sofreu forte impacto, a realidade das micro e pequenas empresas do país também acabou sendo diretamente e consideravelmente afetada. Dessa maneira, compreende-se que a inovação enquanto prática deixou de ser apenas um diferencial para a sobrevivência dos pequenos negócios (SEBRAE, 2021). Tendo como objetivo principal aumentar a produtividade das micro e pequenas empresas do país, o Programa Brasil Mais, que incorporou a metodologia do Projeto ALI, busca torná-las cada vez mais competitivas, levando em conta o cenário gerado pela crise atual (BRASIL MAIS, 2022). Atualmente, a metodologia do programa diz respeito a ciclos de acompanhamento, que acontecem ao longo de 4 meses, além de um último encontro para mensuração final, que acontece 3 meses após o anterior. A jornada ALI busca, assim, estimular os pequenos empresários a aprimorarem a gestão de inovação das suas empresas, a partir da identificação de gargalos e/ou oportunidades de melhoria, em diferentes dimensões, a fim de torná-las mais produtivas.

Diante desse contexto, o presente artigo visa abordar os impactos da pandemia da COVID-19 na gestão das micro e pequenas empresas e como a metodologia do Programa Brasil Mais, que busca o desenvolvimento de ações de inovação para o aumento da produtividade dos pequenos negócios, tem contribuído para o aprimoramento do marketing, da gestão por indicadores e da gestão de operações das empresas participantes do projeto.

A pesquisa aborda o acompanhamento de um grupo de 18 micro e pequenas empresas da região metropolitana, atuantes nos segmentos de comércio, indústria e serviços. O Projeto ALI conta com uma metodologia própria, que trabalha com ferramentas práticas, considerando principalmente as mensurações finais e iniciais do indicador de produtividade das empresas e do Radar da Inovação aplicado como diagnóstico. Dentro deste contexto, o objetivo geral da pesquisa foi analisar como a gestão da inovação, a partir das dimensões de Marketing, Gestão por Indicadores e Gestão das Operações contribuiu para que as micro e pequenas empresas situadas em Porto Alegre - RS minimizassem os impactos negativos ocasionados pela COVID-19 e se tornassem mais produtivas.

O artigo foi estruturado em cinco seções. Na primeira seção do estudo, apresenta-se a introdução e contexto da pesquisa. Na segunda seção, encontra-se o referencial teórico, que fornece os subsídios necessários para o desenvolvimento da análise. O detalhamento da metodologia da pesquisa e seus procedimentos metodológicos é apresentado na terceira seção. A análise dos resultados da pesquisa, a partir do seu aprofundamento no Radar da Inovação do programa e no indicador de produtividade das empresas, levando em consideração os resultados da mensuração inicial (T0) e final (Tf) dos mesmos são apresentados na seção quatro. Por fim, as conclusões e sugestões para futuras pesquisas são apresentadas na seção cinco.

# 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se os principais conceitos que serviram de base para o desenvolvimento desta pesquisa, os quais contemplam a importância da inovação para as pequenas empresas, em meio à COVID-19 e a gestão da inovação como chave para a produtividade das micro e pequenas empresas.

## 2.1. A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS, EM MEIO À COVID-19

Inovar, de forma simplificada, significa implementar no mercado um novo serviço, produto ou processo, tornando empresas mais competitivas (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). A prática da inovação tem se tornado fundamental para as MPEs que não só buscam por vantagens competitivas, mas, também, para aquelas que visam sobreviver no mercado, diante dos cenários atuais de instabilidade social e econômica, decorridos, principalmente, da pandemia da COVID-19 (SEBRAE, 2021).

Uma crise rápida e inesperada foi causada na economia global, a partir do alastramento da pandemia da COVID-19 pelo mundo (MIPYME, 2021). No Brasil, a crise ocasionada pela pandemia do novo coronavírus fez com que muitas empresas do país fossem diretamente afetadas, sofrendo um impacto negativo na sua produtividade e, com isso, no seu faturamento (SEBRAE, 2021). De acordo com Belizário e Almeida (2020), no início do ano de 2020, a economia mundial colapsou, em função da pandemia, fazendo com que países fechassem suas fronteiras e o comércio de cidades inteiras foram obrigados a pausarem suas operações.

A partir de estudo empírico realizado pelo Observatório Iberoamericano de la MIPYME (2021), que coletou informações de gestores de 763 MPMEs brasileiras, principalmente localizadas nas regiões Sul e Sudeste do país, identificou-se que a crise gerada pela pandemia da COVID-19 impactou diretamente e paralisou o crescimento de diversas empresas. Ainda de acordo com a pesquisa realizada pelo Observatório Iberoamericano de la MIPYME (2021, p. 21), a crise provocada pela pandemia COVID-19 provocou uma queda nas receitas de muitas empresas brasileiras (MPMEs), onde 47,4% das empresas pesquisadas afirmam que, em função da crise, as suas vendas reduziram em 2020 se comparadas a 2019 (757 respondentes), enquanto 24,3% conseguiram mantê-las e 28,3% aumentaram suas vendas. Com o impacto da crise, identificou-se que muitos indicadores econômicos e financeiros foram afetados e, como consequência, para que as empresas possam reverter, aos poucos, a situação de fragilidade, torna-se necessário adaptar ou transformar sua gestão (SEBRAE, 2021).

Dados evidenciados pela pesquisa em questão apontam que as microempresas apresentaram mudanças mais intensas em suas atividades operacionais, as quais precisaram ser revistas, principalmente nos setores de comércio e serviços, impactando, em sua maioria, as empresas mais jovens (MIPYME, 2021).

## 2.2. A GESTÃO DA INOVAÇÃO COMO CHAVE PARA A PRODUTIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A inovação se torna relevante para as micro e pequenas empresas, uma vez que tem relação direta com a competitividade das mesmas. Quanto mais uma empresa desenvolver processos, produtos e ou serviços inovadores, melhor será o seu posicionamento no mercado e, como consequência, maior será a sua competitividade e lucratividade (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) abordam que para que uma empresa aumente a sua produtividade e, com isso, seus ganhos, deve gerar uma inovação que proporcione aumento da demanda de seus produtos e/ou serviços, diferenciação de seus concorrentes, redução de custos e melhor eficiência para seus processos, assim como a ampliação da margem de seus produtos/serviços. Segundo Tidd (2001), a gestão da inovação é diretamente afetada pelo ambiente externo, por vezes carregado de complexidades e possíveis incertezas.

Dentro deste contexto, torna-se latente a reflexão sobre a importância da gestão da inovação e como tornar o ambiente interno das micro e pequenas empresas seguro para a prática de inovar. De acordo com Quadros (2008), para obter-se qualidade no processo de inovação, é necessário que a cultura voltada para a inovação seja fortalecida na empresa, a partir de ações que estimulem o aprendizado, a criatividade, o controle

de riscos e a responsabilidade de se edificar um processo com base em estratégias sólidas. Assim, torna-se possível considerar a inovação a partir do processo esquematizado por Mattos, Stoffel e Teixeira (2010), que se inicia por ter a ideia, seguida da implementação das ações e, por fim, alcançar o resultado almejado.

Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), não basta a empresa inovar apenas uma vez, é necessário que as empresas gerenciem bem a prática da inovação para se manterem longínquas e que possam, de maneira sistemática, lançar novos produtos e serviços no mercado. Contudo, diante das lacunas causadas pelo ambiente externo na situação atual vivenciada pelas micro e pequenas empresas, um questionamento latente é de como tornar MPEs capazes de inovar e incorporar a inovação nas suas estratégias empresariais. Nesse sentido, identifica-se o Programa Brasil Mais como uma ferramenta capaz de contribuir efetivamente para que a gestão de inovação das empresas se torne uma prática que contribuía para o fortalecimento das mesmas no mercado.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho se utiliza da pesquisa de natureza aplicada. De acordo com Prodanov e Freitas (2012), a pesquisa de natureza aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Dessa maneira, abrange verdades e interesses locais, produzindo produtos e/ou processos que apresentam interesse imediato. A abordagem desta pesquisa apresenta tanto caráter qualitativo quanto quantitativo. No que tange à abordagem qualitativa, o pesquisador realiza um trabalho de campo, tendo, assim, contato direto com o objeto de estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nesse caso, as questões foram estudadas, inicialmente, no ambiente em que elas se apresentam – as empresas – considerando o diagnóstico proposto pela metodologia do Projeto ALI, com intuito de reconhecimento das características e dimensões da empresa, sem intencional manipulação da pesquisadora.

Quanto à abordagem quantitativa, a mesma é considerada no presente artigo como forma de mensurar e comparar os dados de produtividade coletados, uma vez que leva em conta tudo o que pode ser quantificável, ou seja, todos os dados capazes de serem medidos, classificados e analisados. Segundo Prodanov e Freitas (2013) essa pesquisa demanda de métodos estatísticos. Sob o ponto de vista dos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória abrange, nesse caso, o levantamento bibliográfico, que embasa o artigo, além da coleta de entrevistas com as pessoas que se envolveram de forma prática com o problema de pesquisa em questão, ou seja, os empresários de cada uma das 18 empresas estudadas. Já o caráter descritivo da pesquisa envolve o registro e a descrição dos fatos observados, envolvendo técnicas estabelecidas de coletas de dados, que são posteriormente analisados e ordenados, sem interferência da pesquisadora.

Por fim, quanto ao procedimento técnico, ou seja, a forma pela qual os dados para a elaboração do artigo são coletados, determina-se a pesquisa de campo, empregada com o intuito de coletar informações e conhecimentos sobre o problema determinado ou, até mesmo, identificar novos fenômenos entre hipóteses que se busca validar e o problema inicial. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de campo consiste na observação, na coleta e no registro de dados, com o intuito de análise.

### 3.1. PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS

A presente pesquisa, baseou-se na análise do Ciclo 1 do atual Programa Brasil Mais, ocorrido ao longo dos meses de março à setembro de 2021. Nesse primeiro ciclo, que teve a realização de 9 encontros (sendo 6 encontros individuais e 3 encontros coletivos), a autora, enquanto Agente Local de Inovação, iniciou o acompanhamento de 22 micro e pequenas empresas da região. Ao final do último encontro da jornada, foram coletadas as mensurações necessárias de 18 das empresas acompanhadas, que disponibilizaram seus dados para medição de produtividade T0 e TF. Dessa maneira, o presente artigo conta com a análise das 18 empresas do Ciclo 1, que contemplaram todas as demandas do projeto, até o último encontro realizado.

A jornada da inovação para a produtividade, proposta pelo Projeto ALI, é dividida em 4 etapas: Problema, Solução, Implantação e Avaliação. Ao longo dos 9 encontros do programa, essas etapas são desenvolvidas a partir da metodologia proposta, sendo que a etapa de Problema contempla os 3 primeiros encontros, a etapa de Solução diz respeito aos encontros 4, 5 e atividade do empresário, a etapa Implantação está relacionada ao encontro 6 e atividade do empresário e, por fim, a etapa Avaliação contempla os encontros 7, 8 e 9.

No Encontro 1 (individual) da Jornada ALI, inicia-se o programa propondo a adesão ao projeto e, em seguida, é desenvolvida a primeira ferramenta da metodologia, conhecida como Radar da Inovação – um diagnóstico, que a partir da análise de 6 diferentes dimensões da gestão, aponta os níveis de maturidade da empresa. No presente artigo, são analisadas 2 das 6 dimensões propostas – Marketing e Presença Digital -, como forma de identificar o impacto das mesmas no aumento da produtividade das empresas participantes.

Já o Encontro 2 (Coletivo), tem como objetivo apresentar aos empresários uma palestra sobre inovação e criatividade e, também, reforçar as especificidades para medição do indicador de produtividade das empresas. Em seguida, o Encontro 3 (Individual) contempla as ferramentas de mapeamento de problemas, para definição do problema priorizado e ideias de soluções e de desenvolvimento do plano de ação. Dando continuidade à Jornada, o Encontro 4 (Coletivo), serve como um guia de orientação para prototipagem e validação da solução proposta. Já o Encontro 5 (Individual) visa a definição do tipo de protótipo escolhido pela empresa, a validação do roteiro da entrevista de prototipagem e, também, a retomada do plano de ação.

Após um período de atividade do empresário, para que as atividades propostas sejam desenvolvidas, no Encontro 6 (Individual), realiza-se a primeira mensuração da produtividade da empresa (T0), coletando os dados de faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas, referentes ao mês anterior ao encontro. No Encontro 6, também é realizado o monitoramento da validação do protótipo e é traçado o plano de implementação dessa solução principal. Na sequência, o Encontro 7 (Individual), tem como objetivo avaliar a implementação da Solução e, posteriormente, o Encontro 8 (Coletivo), busca evidenciar as boas práticas alcançadas ao longo do ciclo de 4 meses e, também, realizar o encerramento da jornada.

Com isso, após um intervalo de 3 meses, para que as empresas possam seguir colocando em ação as soluções pensadas, validando a implantação das mesmas, retoma-se o contato com os empresários para a realização do Encontro 9. Esse último encontro tem por objetivo retrazar o radar da inovação, buscando identificar quais dimensões tiveram seus níveis de maturidade aprimorados e, também, medir novamente a produtividade de cada uma das empresas (Tf), visando, assim, analisar se as ações propostas ao longo da Jornada ALI e implementadas pelos empresários no decorrer do projeto geraram, ao final um aumento em seus indicadores de produtividade.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A jornada ALI, do Programa Brasil Mais, tem como objetivo macro gerar um aumento na produtividade das micro e pequenas empresas atendidas, a partir do aprimoramento da gestão de inovação das mesmas. Dessa maneira, após a realização de todos os encontros propostos pela metodologia, é possível identificar, dentre as 18 empresas que cumpriram com todas as etapas do projeto ao longo do Ciclo 1, o resultado da sua produtividade, a partir das mensurações T0 e Tf, realizadas nos encontros 6 e 9, que dizem respeito aos meses de abril e setembro de 2021.

Cabe ressaltar o impacto das medidas de distanciamento, geradas em função da pandemia da COVID-19, que afetaram diretamente o faturamento de muitas das empresas até o período da primeira mensuração. Com isso, após uma relevante retomada nos meses seguintes, apresentaram resultados consideravelmente positivos na mensuração final. Também, torna-se importante salientar que algumas ações de empresas, para além daquelas desenvolvidas ao longo da jornada ALI, causaram a redução de produtividade de algumas delas, como destacado na mensuração final, em função de contratação de novos funcionários, mudança de espaço físico e saída de funcionários. Tais fatores necessitam de uma análise mais aprofundada, para compreensão da queda de produtividade, para além do impacto das ações desenvolvidas.

### 4.1. ANÁLISE DO RADAR DA INOVAÇÃO

O Radar da Inovação é a ferramenta que realiza um diagnóstico das dimensões de gestão da empresa no início da jornada ALI, gerando subsídio para a identificação dos principais problemas e possíveis soluções para aprimoramento da produtividade das micro e pequenas empresas participantes do projeto. De acordo com o Sebrae Nacional (2021), o Radar da Inovação é capaz de medir o grau de maturidade dos pequenos negócios e, ainda, contribui para que os empresários reflitam sobre o atual estágio da empresa.

Ao final da jornada, no Encontro 9, o Radar da Inovação é novamente traçado para, então, identificar a evolução dos níveis de maturidade das dimensões trabalhadas. Dessa maneira, o presente artigo tem por intuito analisar o impacto das ações voltadas para fortalecimento das dimensões de Marketing, Gestão de Indicadores e Gestão de Operações das empresas, visto que, de maneira geral, as ações mais trabalhadas ao longo do Ciclo 1 relacionaram-se, principalmente, com as 3 dimensões citadas. A presente pesquisa compilou, então, uma análise de 18 empresas participantes do primeiro ciclo, sendo elas divididas entre as áreas de comércio, serviço e indústria. Tanto na mensuração T0 quanto na mensuração Tf, as notas de cada temática são pontuadas de 0 a 5.

#### 4.1.1. DIMENSÃO DE MARKETING

Considerando a dimensão de Marketing, que analisa as temáticas de Satisfação do Cliente, Formação de Preço e Publicidade, identificou-se que todas as 18 empresas perceberam nela oportunidades de melhoria e propuseram, em seus respectivos planos, ações voltadas para o fortalecimento da dimensão. As principais ações desenvolvidas voltaram-se para a temática de Publicidade, onde as empresas buscaram aprimorar seus canais de comunicação nas redes sociais, como Instagram, por exemplo, criando cronograma de postagens,

linhas editoriais, ações com empresas parceiras e, também, com influenciadores. Além disso, algumas empresas desenvolveram planos de fidelidade para seus clientes. Também na dimensão de marketing, foram desenvolvidas ações voltadas para a Satisfação do Cliente, onde algumas das empresas criaram pesquisas de satisfação de suma importância para compreensão do atendimento e serviços prestados, tanto para cliente externo quanto para interno, de acordo com o contexto e necessidades de cada uma delas.

**Quadro 1:** Dimensão de Marketing

<b>Empresas</b>	<b>Mensuração Inicial (T0)</b>	<b>Mensuração Final (Tf)</b>	<b>Aumento</b>	<b>Status</b>
Empresa A	3,67	4,33	0,66	Evolução
Empresa B	3,00	4,00	1,00	Evolução
Empresa C	2,67	4,00	1,33	Evolução
Empresa D	2,67	3,00	0,33	Evolução
Empresa E	2,00	3,00	1,00	Evolução
Empresa F	2,67	4,00	1,33	Evolução
Empresa G	3,00	3,67	0,67	Evolução
Empresa H	3,67	4,33	0,66	Evolução
Empresa I	3,00	3,00	0,00	Sem Alteração
Empresa J	3,33	4,00	0,67	Evolução
Empresa K	3,67	4,33	0,66	Evolução
Empresa L	3,33	4,33	1,00	Evolução
Empresa M	3,00	3,67	0,67	Evolução
Empresa N	3,67	4,33	0,66	Evolução
Empresa O	3,00	3,33	0,33	Evolução
Empresa P	3,33	4,33	1,00	Evolução
Empresa Q	3,00	3,00	0,00	Sem Alteração
Empresa R	3,67	4,33	0,66	Evolução

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Dessa maneira, analisando o impacto (Quadro 1) das ações desenvolvidas no que tange à mensuração da maturidade das empresas na dimensão de Marketing, identifica-se que 17 empresas, ou seja, 88,8%, apresentaram evolução de maturidade na mensuração final e apenas 1 – 11,2% - não apresentou evolução. Nenhuma das empresas analisadas apresentou declínio. Identifica-se que as empresas com maior evolução foram a C e a F. Considerando as ações desenvolvidas, ambas priorizaram como solução principal o aprimoramento de suas mídias digitais, principalmente o Instagram, criando um cronograma específico de postagens para a rede, definindo linhas editoriais para a criação de conteúdo e, ainda trabalhando o impulsionamento estratégico do perfil.

Na sequência, as empresas B, E, L e P alcançaram o segundo maior aumento de maturidade na dimensão de Marketing. A empresa B, por exemplo, também teve como foco o aprimoramento do seu cronograma de conteúdos para redes sociais e parceria com influenciadores. Já a empresa E buscou fortalecer a criação de conteúdo junto com a equipe, tanto criando um fluxo maior de comunicação, quando desenvolvendo um espaço dentro do ambiente do salão, para produção de fotos para as mídias digitais. A empresa L aprimorou a comunicação de todas as suas redes sociais e, além disso, colocou no ar o seu e-commerce próprio. Ainda, a empresa P focou na pesquisa de satisfação das clientes internas e externas da empresa.

De maneira geral, as empresas A, D, G, H, J, K, M, N, O e R focaram, também, no fortalecimento de suas redes sociais, tendo como foco principal o Instagram e o Google Meu Negócio. Já as empresas I e Q, que apresentaram uma não evolução no nível de maturidade do marketing tinham como objetivo a contratação de

profissionais responsável pela execução das demandas de comunicação e/ou desenvolvimento da própria equipe. No caso da empresa I, a gestora realizou a Consultoria de Marketing Digital do Sebrae. Porém, pelo conhecimento da gestora em relação às demandas e projetos necessários, não foi percebida uma evolução na produtividade da comunicação, como proposto. Já a empresa K buscou por um profissional específico, mas, em função de uma grande transição ocorrida na gestão da empresa, não foi possível, ao longo dos meses de acompanhamento, chegar a um resultado significativo.

#### 4.1.2. DIMENSÃO DE GESTÃO POR INDICADORES

Levando em conta a dimensão de Gestão por Indicadores, que analisa as temáticas de Indicadores Chave, Estabelecimento de Metas e Monitoramento, percebeu-se que 10 das empresas acompanhadas identificaram, nessa dimensão, oportunidades de melhorias. As ações propostas voltaram-se principalmente para Indicadores Chave e Monitoramento, visto que a maioria das empresas em questão não realizou o levantamento de indicadores financeiros básicos da empresa e, conseqüentemente, não existia o monitoramento das mesmas. Dessa maneira, foram propostas ações de criação e desenvolvimento de planilhas de acompanhamento financeiro, apontando indicadores de faturamento bruto, custos fixos e variáveis, margem de lucro e ponto de equilíbrio, por exemplo.

**Quadro 2:** Dimensão de Gestão por Indicadores

<b>Empresas</b>	<b>Mensuração Inicial (T0)</b>	<b>Mensuração Final (Tf)</b>	<b>Aumento</b>	<b>Resultado</b>
Empresa A	2,33	2,67	0,34	Evolução
Empresa B	2,67	2,67	0,00	Sem Alteração
Empresa C	1,33	2,67	1,34	Evolução
Empresa E	1,67	2,67	1,00	Evolução
Empresa F	3,33	4,00	0,67	Evolução
Empresa G	3,00	3,67	0,67	Evolução
Empresa M	2,33	3,00	0,67	Evolução
Empresa N	2,33	3,00	0,67	Evolução
Empresa O	2,00	2,67	0,67	Evolução
Empresa Q	1,67	1,67	0,00	Sem Alteração

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Após análise do impacto das ações desenvolvidas no que tange à mensuração da maturidade das empresas na dimensão de Gestão por Indicadores (Quadro 2), percebe-se que 8 empresas apresentaram evolução (80%) na mensuração final, em relação à mensuração inicial. Já as outras 2 empresas (20%) apresentaram uma não evolução. Entre as 10 empresas analisadas, nenhuma apresentou declínio nos níveis de maturidade da dimensão. Percebe-se que a empresa C teve o maior aumento de maturidade, a partir da mensuração final. Nas ações desenvolvidas, partiu-se de noções básicas, como a divisão de custos fixos e variáveis, o monitoramento do faturamento bruto mensal e a mensuração da produtividade da empresa, de maneira geral. Dessa forma, evolui-se consideravelmente na criação e gestão de indicadores e, com isso, na tomada de decisões. As empresas A, E, F, G, M, N e O também trabalharam principalmente a identificação de indicadores –chave, tanto financeiros, quanto operacionais e de qualidade e muitas delas iniciaram o monitoramento financeiro em planilhas específicas, como o próprio DRE do projeto ALI.

Já as empresas B e Q, que não apresentaram evolução, propuseram-se, também, a realizações ações de

acompanhamento dos indicadores financeiros e operacionais. Entretanto, identificou-se que a empresa B acabou não dando o devido foco às ações relacionadas com a dimensão, enquanto a empresa Q realizou certo acompanhamento, mas não deu total continuidade ao longo da jornada, em função da transição ocorrida na empresa e, com isso, não foram traçadas ações e metas a partir da análise proposta.

### 4.1.3. DIMENSÃO DE GESTÃO POR INDICADORES

Por fim, considerando a dimensão de Gestão das Operações, que analisa as temáticas de Cultura Lean, Gestão por Processos e Cultura de Alta Performance, identificou-se que 6 das 18 empresas propuseram ações de melhoria significativas, voltadas para a dimensão em questão. Em relação às ações propostas, foram levantadas soluções de mapeamento de processos para aprimoramento de operações, gerados a partir de fluxogramas de processos e organogramas, para alinhamento das funções da equipe. Também, identificaram-se ações de reorganização e/ou mudança de espaço físico, gerando adaptação nas operações e criação de novos canais e operações com equipe interna.

**Quadro 3:** Dimensão de Gestão das Operações

<b>Empresas</b>	<b>Mensuração Inicial (T0)</b>	<b>Mensuração Final (Tf)</b>	<b>Aumento</b>	<b>Resultado</b>
Empresa H	4,33	4,33	0,00	Sem Alteração
Empresa I	3,00	3,33	0,33	Evolução
Empresa K	3,33	3,33	0,00	Sem Alteração
Empresa L	4,67	4,67	0,00	Sem Alteração
Empresa O	4,00	4,00	0,00	Sem Alteração
Empresa P	3,33	3,37	0,04	Evolução

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Ao final da análise do impacto das ações desenvolvidas, considerando a dimensão de Gestão das Operações (Quadro 3), identifica-se que 2 das empresas (33,3%) apresentam evolução das na mensuração final, em relação à mensuração inicial, enquanto 4 delas (66,6%) das empresas apresentaram uma não evolução de maturidade na dimensão. Nenhuma das empresas apresentou declínio.

A empresa I, que apresentou maior aumento de maturidade, deu foco a ações de aprimoramento de suas operações, visando o aprimoramento dos fluxos da equipe interna e delimitação das funções de cada profissional da equipe. Já a empresa P, que também apresentou evolução, buscou criar um canal de operações, junto de suas mais de 250 revendedoras. Já as empresas H e K propuseram mudanças consideráveis de mudança de espaço físico e aprimoramento de suas operações. Entretanto, o desenvolvimento das ações não foi efetivo até a mensuração final. Já as empresas L e O propuseram mapeamentos de processos significativos para a empresa, mas, acabaram não equivalendo as ações em questão ao aprimoramento da cultura lean e de alta performance das empresas.

#### 4.1.4. INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

Retomando o objetivo principal do Programa Brasil Mais, o projeto fomenta a gestão da inovação das micro e pequenas empresas, busca o aumento da produtividade das mesmas, a partir de ganhos de faturamento e/ou redução de custos. Dessa maneira, a presente pesquisa destaca, também, as mensurações T0 e Tf do indicador de produtividade de cada uma das 18 empresas do Ciclo 1, aqui analisadas.

Cabe ressaltar que o indicador de produtividade leva em consideração a mensuração dos indicadores de Faturamento Bruto, Custos Variáveis e Número de Pessoas Ocupadas na empresa nos dois meses avaliados, que foram, respectivamente, abril (T0) e setembro (Tf).

**Quadro 4:** Produtividade das empresas do Ciclo 1 - Marketing

Empresas	Mensuração Inicial (T0)	Mensuração Final (Tf)	Varição da Produtividade	Resultado
Empresa A	R\$ 3.302,79	R\$ 2.794,81	-R\$ 507,98	Declínio
Empresa B	R\$ 5.214,83	R\$ 7.485,00	R\$ 2.270,17	Evolução
Empresa C	R\$ 1.040,75	R\$ 1.179,07	R\$ 138,32	Evolução
Empresa D	R\$ 823,34	R\$ 1.205,86	R\$ 382,52	Evolução
Empresa E	R\$ 2.420,75	R\$ 926,18	-R\$ 1.494,57	Declínio
Empresa F	R\$ 7.926,00	R\$ 12.127,34	R\$ 4.201,34	Evolução
Empresa G	R\$ 5.479,67	R\$ 6.000,00	R\$ 520,33	Evolução
Empresa H	R\$ 2.802,67	R\$ 5.500,00	R\$ 2.697,33	Evolução
Empresa I	R\$ 1.981,11	R\$ 5.311,68	R\$ 3.330,57	Evolução
Empresa J	R\$ 2.213,58	R\$ 5.732,37	R\$ 3.518,79	Evolução
Empresa K	R\$ 5.394,59	R\$ 9.279,45	R\$ 3.884,86	Evolução
Empresa L	R\$ 10.514,88	R\$ 11.250,00	R\$ 735,12	Evolução
Empresa M	R\$ 1.357,20	R\$ 2.543,23	R\$ 1.186,03	Evolução
Empresa N	R\$ 1.831,53	R\$ 1.543,18	-R\$ 288,35	Declínio
Empresa O	R\$ 7.418,60	R\$ 6.810,43	-R\$ 608,17	Declínio
Empresa P	R\$ 934,07	R\$ 1.017,48	R\$ 83,41	Evolução
Empresa Q	R\$ 6.554,68	R\$ 4.429,83	-R\$ 2.124,85	Declínio
Empresa R	R\$ 775,00	R\$ 3.148,60	R\$ 2.373,60	Evolução

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

De maneira geral, percebe-se um ganho positivo de produtividade em relação ao desenvolvimento das ações (Quadro 4), visto que 13 das 18 empresas apresentaram evolução, conseguindo, ao longo da jornada, elevar o resultado do indicador proposto e atingindo, assim, o objetivo do projeto ALI. Apenas 5 empresas analisadas apresentaram declínio no seu indicador de produtividade. Como destaque em evolução, a empresa F apresentou o maior aumento de produtividade nas comparações entre T0 e Tf, sendo que a solução principal desenvolvida pela empresa diz respeito a estratégias de marketing digital. Também, as empresas I e J, para além de ações que impactaram positivamente na dimensão de marketing, principalmente, também apresentaram aumento considerável de sua produtividade, em função de um aumento do faturamento, gerado a partir do retorno presencial dos clientes até seus respectivos estabelecimentos. Ambas são do setor de alimentação.

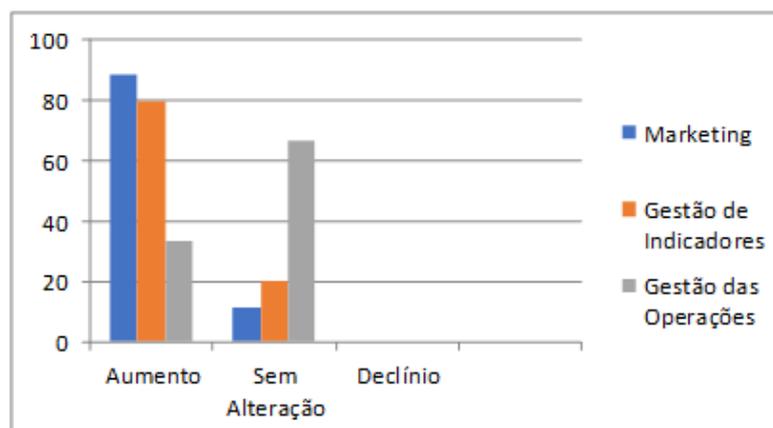
Outra empresa que teve ganho positivo de produtividade foi a J que, ao longo da jornada, criou um sistema de fidelidade, como forma de bonificar as clientes recorrentes. Essa solução impactou de forma considerável na retenção do fluxo de clientes. Já as empresas que apresentaram declínio no indicador de produtividade, apresentaram impactos que não necessariamente se relacionam com o desenvolvimento do projeto. As empresas E e N, por exemplo, apresentaram custos variáveis maiores na mensuração Tf, em função da saída

de funcionários estratégicos. Em relação à empresa A, a gestora estava em fase de organização do salão para venda do mesmo, o que fez com que o faturamento caísse consideravelmente. Já a empresa O mudou de espaço físico no mês da mensuração final. Dessa forma, alguns dias do mês não tiveram atendimento integral, diminuindo o fluxo normal de vendas. Por fim, em relação à empresa Q, a gestora realizou fusão com o salão da irmã um pouco antes de sair de licença maternidade e, com isso, precisou aumentar consideravelmente o número de pessoas ocupadas no salão, para suprir o seu afastamento, o que aumentou o custo variável e, conseqüentemente, reduziu a produtividade da empresa.

## 4.2. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Considerando o resultado das ações implementadas ao longo do Ciclo 1 da Jornada ALI, cabe ressaltar que os resultados podem trazer análises subjetivas, tanto no que cabe ao impacto da pandemia da COVID-19 para cada empresa, quanto, também, em ações paralelas ao projeto que, por vezes, podem resultar no aumento ou na queda da sua produtividade, para além do efeito das ações propostas no acompanhamento do programa. Contudo, considerando especificamente o impacto das ações trabalhadas nos níveis de maturidade das dimensões apontadas no presente estudo, a partir do Radar da Inovação, percebe-se uma evolução considerável das empresas participantes, como apresenta a Figura 1.

**Figura 1:** Evolução Geral das Dimensões analisadas



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Percebe-se, inicialmente, que nenhuma empresa apresentou declínio nos níveis de maturidade das três dimensões estudadas. Além disso, é possível identificar que a dimensão de Marketing, a partir das ações desenvolvidas, obteve um maior índice de evolução no que tange ao aumento da maturidade das empresas – 88,8% evoluíram em maturidade, enquanto apenas 12,2% das empresas acompanhadas não apresentaram alteração entre as mensurações final e inicial. A partir da realização do acompanhamento, identifica-se que as ações de marketing apresentaram, normalmente, um resultado mais tangível em curto prazo, fazendo com que as empresas tenham se dedicado mais ao desenvolvimento das ações relacionadas. Já as ações de gestão de indicadores e de operações necessitam, por vezes, de um maior empenho dos empresários e não necessariamente entregam um resultado rápido e visível.

No que tange justamente à dimensão de Gestão por Indicadores, nota-se, a partir do Quadro 1, que as ações realizadas geraram resultado positivo, principalmente no que tange às ações de criação e controle de indicadores financeiros. Nesse quesito, na mensuração final da dimensão, identificou-se que 80% das empresas obtiveram aumento de maturidade, enquanto 20% mantiveram a pontuação. Já em relação à

dimensão de Gestão de Operações, por exemplo, mostrou que as empresas que levantaram ações relacionadas às suas temáticas não obtiveram tantos resultados significativos ao longo do acompanhamento. Viu-se que 33,3% das empresas obtiveram, na mensuração final, aumento de sua maturidade, enquanto 66,6% mantiveram-se sem alteração.

Como gargalos percebidos, que podem ser considerados retratores da jornada, identificam-se os impactos da Pandemia, a sazonalidade, o tempo curto de desenvolvimento do projeto, o perfil das empresas selecionadas, a disponibilidade dos próprios empresários em executar as ações propostas e as demandas paralelas da empresa, que podem impactar diretamente no faturamento e nos custos da mesma e, como consequência, interferir no aumento da produtividade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o contexto atual do mercado brasileiro e mundial, que tem enfrentado, nos últimos dois anos, grandes incertezas e desafios em função da Pandemia da COVID-19, compreende-se que inovar tem se tornado cada vez mais essencial para que as micro e pequenas empresas do país possam se manter competitivas e lucrativas, nos mais variados segmentos. Nesse sentido, o Sebrae Nacional, que atua na capacitação e no apoio constante a essas empresas, junto do CNPq e, agora, do Ministério da Economia, fornece, a partir do Programa Brasil Mais, ferramentas de grande valor para seguir fomentando o desenvolvimento dos empreendedores brasileiros.

Dessa maneira, a presente pesquisa buscou analisar, a partir do acompanhando de 18 empresas participantes do Ciclo 1 da atual metodologia do programa, como a gestão da inovação, a partir das dimensões de Marketing, Gestão de Indicadores e Gestão de Operações pode contribuir para que as micro e pequenas empresas situadas em Porto Alegre - RS minimizem os impactos negativos ocasionados pela COVID-19 e se tornem mais produtivas. Foi perceptível, então, que a partir da identificação das maiores oportunidades de melhoria de cada empresa, tornou-se possível a implementação de ações que suprissem determinados problemas e, com isso, atingissem o objetivo de tornar as empresas acompanhadas mais produtivas, aprimorando a maturidade das suas gestões.

Como resultado da pesquisa, constatou-se que as empresas analisadas apresentaram, de maneira geral, melhoras nos aspectos das dimensões analisadas, confirmando, assim, o impacto positivo do Programa Brasil no fomento da inovação das empresas participantes no projeto.

Ao longo do Ciclo 1 da metodologia, identificou-se que o Marketing foi levantado como um problema recorrente, tornando-se uma grande oportunidade de melhoria para as empresas e, a partir das ações realizadas, concretizando resultado positivos a curto prazo. Também, observou-se uma demanda importante de aprimoramento da gestão, no sentido de criação e acompanhamento de indicadores, principalmente financeiros, para que as empresas pudessem tornar mais tangíveis os seus resultados e, a partir deles, determinar metas e ações para crescimento. As operações também foram observadas como um ponto de atenção, principalmente no que tange à fluxos de processos e divisão de tarefas. Entretanto, a efetividade das ações não foi tão significativa ao longo dos meses analisados.

Cabe reforçar que a atual metodologia do Programa Brasil Mais busca, atualmente, fomentar a inovação nas micro e pequenas empresas brasileiras a partir de uma metodologia ágil, visando desenvolver ações rápidas, para serem alcançados resultados em um menor espaço de tempo. Dessa maneira, o período de análise acaba tornando-se reduzido e muitas variáveis podem impactar diretamente na mensuração do

indicador de produtividade das empresas participantes.

Porém, compreende-se, também, o impacto do caráter social do projeto, que busca ouvir, engajar e ser um facilitador para as empresas participantes. Essas, em diferentes níveis, buscam aprimorar o seu negócio e, com isso, procuram por recursos que possam atuar como um suporte, proporcionando a elas um maior direcionamento sobre os melhores caminhos a seguir.

Nesse sentido, os Agentes Locais de Inovação se tornam atores importantes, visando incentivar cada uma das empresas em seguirem aprimorando seus negócios, para enfrentar as dificuldades impostas pela Pandemia e por toda crise na economia do país e, a partir disso, identificar oportunidades de melhorias em diferentes dimensões. Como consequência, o ALI atua pensando e gerando transformações positivas para as micro e pequenas empresas do país e as incentivando em seguir aprimorando seus negócios. Como sugestões para futuras pesquisas, com base no desenvolvimento do Programa Brasil Mais, compreende-se a importância de estudos de caso que analisem, de maneira mais aprofundada e individual, empresas que apresentam, ao final da jornada, resultados significativos de aumento de produtividade e de maturidade em diferentes dimensões do Radar da Inovação ALI.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: informação e documentação - trabalhos acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.
- BELIZÁRIO, Márcia Paloma; ALMEIDA, Sabrina Ribeiro de. O impacto da covid-19 no índice de mortalidade de micro e pequenas empresas. USP: São Paulo, 2020.
- BRASIL MAIS. Sobre o programa. Brasil Mais, 2022. Disponível em: <<https://brasilmais.economia.gov.br/sobre>>. Acesso em: 06/01/2022.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dácio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. Gestão da inovação. Curitiba: Aymar, 2011.
- CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira Cavalcanti. Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia. Brasília: Brique de Lemos, 2008.
- IBGE. O IBGE apoiando o combate à COVID-2019. IBGE, 2021. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 10/11/2021.
- MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Hiparcio Rafael, TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. Gestão da Inovação. Brasília, 2010.
- MENEZES, Heloisa. Videoconferência realizada com os SEBRAE Estaduais. Brasília, 2017.
- MIPYME. Impacto econômico da Pandemia de COVID-19 sobre as MPMEs (micro, pequenas e médias empresas) no Brasil em 2021. Cartagena: FAEDPYME, 2021.
- PALHANO, J. et al. Manual de implementação do Projeto ALI. SEBRAE, Brasília, 2011.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- QUADROS, Ruy. Aprendendo a Inovar: Padrões de Gestão da Inovação Tecnológica em Empresas Industriais Brasileiras. Campinas, 2008.

SEBRAE. Covid-19 e Pequenos Negócios: impactos e tendências. SEBRAE, 2021.

SEBRAE NACIONAL. Guia de Metodologia e Ferramentas Encontro 1 – Individual. SEBRAE, Brasília, 2021.

TIDD, Joseph. Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, v. 3, i. 3, sep. 2001.

# Gestão por indicadores como ferramenta de decisão para micro e pequenas empresas participantes do Projeto ALI do Sebrae

**Autora:** Giulia Bettio

Mestra em Ciência e Tecnologia de Alimentos (UFRGS). Agente Local de Inovação – Sebrae/RS. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <giubettio@gmail.com>.

**Orientador:** Rafael Mozart da Silva

Doutor em Engenharia Civil (UNICAMP). Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <rafael.mozart@ufrgs.br>.

## RESUMO

Uma gestão baseada em indicadores permite o monitoramento e a avaliação dos processos da empresa, sejam eles em nível operacional, tático ou estratégico. Promover a gestão por indicadores e a gestão da informação no contexto das microempresas significa trazer mais autonomia às organizações e maior assertividade em suas decisões, podendo representar ganhos de produtividade e melhorias em seu desempenho financeiro. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi investigar e correlacionar as mudanças observadas nas dimensões de Práticas de Inovação e Gestão por Indicadores com o aumento de produtividade registrado nas empresas atendidas pelo Programa ALI da cidade de Porto Alegre (RS). Como metodologia de pesquisa aplicada, foi realizada uma pesquisa de campo descritiva, de abordagem qualitativa, para descrever e registrar os fatos observados. Foram analisadas nove empresas de três diferentes setores (indústria, comércio e serviços) e segmentos (Alimentos e Bebidas, Moda e Vestuário e Construção Civil) durante os meses de fevereiro a outubro de 2021. Observou-se que 88% das empresas acompanhadas apresentaram variação positiva em pelo menos uma dimensão analisada após a conclusão da Jornada de Inovação, com destaque para as

empresas H (aumento de 37,45% no grau de maturidade da dimensão Gestão) e para a empresa I, com variação de 40,24% na dimensão Inovação. Em termos de produtividade, as ações desenvolvidas promoveram um aumento médio global de 181,01%, sendo observada a relação direta entre o nível de maturidade organizacional das empresas e a melhoria da produtividade.

## PALAVRAS-CHAVE

Produtividade. Gestão por Indicadores. Inovação. Indicadores de desempenho.

# 1. INTRODUÇÃO

No Rio Grande do Sul, existem aproximadamente 500 mil empresas classificadas como micro e pequeno porte, representando 41% do universo de empresas na região, sem considerar os Microempreendedores Individuais (MEIs) (SEBRAE, 2021a). Apontado como o maior responsável pela geração de empregos no primeiro semestre de 2021, as micro e pequenas empresas desempenham papel fundamental para a economia de todos os setores como Comércio, Serviços, Indústria, Construção Civil e Agronegócio (SEBRAE, 2021b).

Com a pandemia da COVID-19, as mudanças e transformações tecnológicas que vinham sendo aperfeiçoadas no contexto empresarial, foram impulsionadas em velocidade ainda maior, exigindo readaptações e readequações importantes para garantir a sobrevivência destes pequenos negócios (CAVALCANTE, 2021). Neste contexto, garantir uma adequada gestão por indicadores, isto é, o correto acompanhamento e monitoramento dos dados e informações produzidos pelo negócio, torna-se fator chave no processo de tomada de decisões, uma vez que os recursos (financeiros, tecnológicos e humanos) que já são reconhecidamente escassos para este tipo de negócio, tornaram-se ainda mais limitados durante a pandemia (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A análise da maturidade em dados e a utilização de um modelo para avaliar esta maturidade são úteis por diversos motivos, destacando-se o auxílio em criar uma estrutura em torno de dados e análises evidenciando por onde começar; auxilia na identificação e definição dos objetivos organizacionais em relação a dados e análises e na criação de um processo para comunicar a visão para toda a organização; um modelo de maturidade pode prover um processo metodológico para medir e monitorar o estágio de maturidade e o esforço necessário para complementar o estágio atual, bem como os passos necessários para alcançar um próximo estágio (SOARES, 2017).

Dentro do processo de inovação, melhorias a nível de gestão podem incluir transformações na gestão estratégica e geral dos negócios, refinando o processo de tomada de decisões das empresas (MAIA, 2021). Dessa forma, o presente artigo teve como objetivo geral investigar e correlacionar as mudanças observadas nas dimensões de Práticas de Inovação e Gestão por Indicadores com o aumento de produtividade registrado nas empresas atendidas pelo Programa ALI da cidade de Porto Alegre (RS).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção apresenta-se a fundamentação teórica que serviu de base para desenvolvimento desta pesquisa e compreende os temas Inovação e as Pequenas Empresas, que abrange a definição de inovação considerada nesta pequena, Gestão por Indicadores e Cultura Orientada a Dados, evidenciando a importância da definição e mapeamento de indicadores da organização, Gestão da Inovação no Processo de Tomada de Decisão, sobre práticas inovadoras que podem impulsionar os pequenos negócios.

### 2.1 A INOVAÇÃO E AS PEQUENAS EMPRESAS

Em um ambiente competitivo, a capacidade de inovação deve ser vista como um dos principais fatores

para garantir vantagens estratégicas às empresas frente aos seus concorrentes. O conceito de inovação pode ser definido de diferentes formas, mas em geral, tem-se que inovar significa desenvolver ou criar algo novo. Para autores clássicos, a inovação diz respeito a novas ideias que possuem alguma forma de exploração comercial, podendo ser um novo produto, um novo serviço, uma nova forma de produzir um produto de maneira mais eficaz (SCHUMPETER, 1997).

O Manual de Oslo (2005) expande o conceito de inovação para além da inovação tecnológica, trazendo a inovação para toda a organização. De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação organizacional pode ser definida como a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do espaço de trabalho ou nas relações externas. No contexto das micro e pequenas empresas, a existência de um ambiente inovador pode favorecer o desenvolvimento da inovação de forma sistêmica dentro da organização e o propósito das ações empreendedoras (OLIVEIRA; GARCIA; MENDES, 2015). Uma empresa pode ter uma abordagem preventiva e buscar uma posição estratégica no mercado em relação a seus competidores desenvolvendo e tentando impor, por exemplo, padrões técnicos mais altos para os produtos que produz (MAIA, 2021).

Ao fomentar o estabelecimento de boas práticas de inovação organizacional, propicia-se a formação e fortalecimento de uma cultura de inovação em toda a instituição, desde os níveis estratégicos até os níveis operacionais, visando a melhoria e novas formas de realizar os processos organizacionais, novos produtos a serem oferecidos ao mercado ou novos serviços que visem trazer mais lucro à organização (MARTINS; MARTINS, 2002).

## 2.2 GESTÃO POR INDICADORES E A CULTURA ORIENTADA A DADOS

Indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Uma gestão por indicadores consiste então no monitoramento e na avaliação dos processos da empresa, sejam eles em nível operacional, tático ou estratégico (FRACISCHINNI; FRACISCHINNI, 2017) e por isso, definir objetivos estratégicos ou chaves para acompanhamento desta performance, são fatores essenciais na implementação de uma gestão por indicadores. Os indicadores-chave de desempenho ou key performance indicators (KPIs), são como o próprio nome sugere os indicadores mais importantes para a gestão da unidade de um negócio, seja uma empresa, departamento, setor ou até mesmo cada colaborador (FRACISCHINNI; FRACISCHINNI, 2017).

Na era do Big Data, a citação de Thomas Hobbes ganha ainda mais força – “Scientia potentia est” (“informação é poder”), na medida em que a globalização, abertura de novos mercados, aumento de concorrência e rápidas mudanças no comportamento de consumo ocorrem com velocidade ainda mais acelerada. Uma das principais alternativas de empresas e organizações desenvolverem sua competitividade de forma sustentável com o objetivo de manterem-se relevantes, é através da informação sobre sua operação e seu mercado, para que seja uma organização que disponibiliza dados confiáveis para o decisor no momento correto e adequado (AKTER et al., 2016; VIDGEN; SHAW; GRANT, 2017). Afinal, empresas orientadas a dados (data driven companies) são, em média, 5% mais produtivas e 6% mais lucrativas quando comparadas aos seus competidores que não fazem o uso efetivo dos dados no direcionamento das decisões dos negócios (MCAFEE; BRYNJOLFSSON, 2012). Para que uma gestão por indicadores eficiente, Francischini (2017) sugere que a empresa deve adotar um número pequeno de indicadores, suficientes para garantir maior foco na atuação do gestor.

## 2.3 GESTÃO DA INOVAÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Toda e qualquer atividade de uma empresa é administrada com base em informações, cuja elaboração segue caminhos formais ou informais. Há empresas que documentam todo o processo e os resultados, e há aquelas que trabalham de maneira informal, sem estabelecer um histórico das experiências e aprendizados para respaldar o gerenciamento futuro. No caso em que os caminhos são informais, a tomada de decisão pode ser bastante prejudicada pela baixa qualidade da informação, já que o processo de elaboração desta pode ser falho e não permitir identificação eficaz do problema (FERNANDES, 2004).

Ao envolver a introdução de novidade em uma organização, a gestão da inovação representa uma forma particular de mudança organizacional. Este processo abrange o papel significativo de tomada de decisão (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o processo de inovação envolve análises dos cenários internos e externos, a seleção de sinais relevantes a respeito das ameaças e oportunidades, a análise e a decisão sobre quais deles se deve responder, considerando sempre a visão estratégica de como a empresa pode se desenvolver melhor, para então traduzir o potencial, da ideia inicial, em algo novo e lançar em um mercado interno ou externo, onde se implementa a ideia (GONZALEZ; DE CAMPOS, 2015).

A gestão da inovação no contexto das micro e pequenas empresas considera vantagens e desvantagens. De um lado, as organizações menores podem apresentar maior flexibilidade, um relacionamento mais próximo com o consumidor, maior agilidade na resposta às demandas do mercado, melhor comunicação interna e, por vezes, um estilo de gestão mais dinâmico e empreendedor (ZEN et al., 2017). Por outro, tais organizações também enfrentam falta de recursos financeiros, gestão inadequada, falta de qualificação dos trabalhadores, fraqueza na coleta de informações externas e no estabelecimento de conexões (SCOZZI; GARAVELLI; CROWSTON, 2005).

Nesse sentido, o uso da tecnologia nos permite visão mais ampla e abrangente de todos os dados relacionados e capta com maior precisão e agilidade para que uma boa decisão seja adotada, auxiliando os diversos níveis operacionais em diferentes momentos e necessidades. Com o auxílio de uma boa gestão do conhecimento é possível reduzir custos, otimizar o tempo das operações e ganhar em qualidade e produtividade, fatores primordiais para todas as organizações (OLIVEIRA; KLAAR; STEFENON, 2016).

# 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de evidenciar a relevância do Programa ALI como mecanismo de fomento à gestão e a cultura da inovação em micro e pequenas empresas, esta pesquisa de natureza aplicada está embasada através de uma abordagem qualitativa. Para usar adequadamente a abordagem qualitativa, o pesquisador precisa aprender a observar, analisar e registrar as interações entre as pessoas e entre as pessoas e o sistema (FREITAS; JABBOUR, 2011; PRODANOV; FREITAS, 2013).

O Projeto ALI possui duração de 24 meses, divididos em 5 ciclos de atuação em campo, com duração aproximada de 4 meses nos Ciclos 1 a 4, e 3 meses no Ciclo 5. Dentro de cada ciclo de atendimentos, em média 22 empresas são atendidas, com a realização de 9 encontros, distribuídos entre eventos individuais (entre o Agente Local de Inovação e o empresário) e coletivos, com todas as empresas participantes do ciclo. Estes encontros podem ser feitos de forma presencial ou na modalidade virtual, em função dos protocolos e restrições sanitárias impostas pela pandemia da COVID-19.

Para participar do programa, diversas empresas foram sensibilizadas pelos Agentes Locais de Inovação, por meio de telefonemas, e-mails, videoconferências e palestras instrucionais a respeito do programa e benefícios para as empresas. A partir da manifestação de interesse do empresário, os contatos são classificados de acordo com o perfil da empresa e sua categorização: razão social, nome fantasia, CNPJ, endereço, telefone, código nacional de atividade econômica (CNAE), número de pessoas ocupadas e porte dos clientes.

No Ciclo 1, realizado durante os meses de fevereiro a outubro de 2021, foram acompanhadas 22 empresas da cidade de Porto Alegre (RS) inscritas no Projeto Agentes Locais de Inovação, mediante assinatura do Termo de Adesão e não aleatoriamente. Destas, 9 empresas foram selecionadas para esta pesquisa, visando interpretar os resultados obtidos por meio da análise dos indicadores de produtividade e a avaliação do impacto das ações propostas durante o período de participação no projeto. A caracterização das empresas é representada na Tabela 1. Para preservação do sigilo das informações fornecidas, as empresas foram denominadas por letras: A, B, C, D, E, F, G, H e I. Todas as nove empresas analisadas estão enquadradas como microempresas na Receita Federal, ou seja, são empresas cuja receita bruta, em cada ano-calendário, seja igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (BRASIL, 2006).

**Tabela 1:** Caracterização das empresas acompanhadas durante o Ciclo 1 do Programa ALI na cidade de Porto Alegre (RS).

<b>Empresa</b>	<b>Segmento</b>	<b>Setor</b>
<b>A</b>	Alimentos e Bebidas	Comércio
<b>B</b>	Alimentos e Bebidas	Comércio
<b>C</b>	Alimentos e Bebidas	Comércio
<b>D</b>	Alimentos e Bebidas	Indústria
<b>E</b>	Alimentos e Bebidas	Indústria
<b>F</b>	Moda e Vestuário	Comércio
<b>G</b>	Moda e Vestuário	Comércio
<b>H</b>	Engenharia e Construção Civil	Serviços
<b>I</b>	Engenharia e Construção Civil	Serviços

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2022).

No Encontro 1, o Agente Local de Inovação confirma a participação da empresa no projeto mediante assinatura do Termo de Adesão, e em seguida, promove a apresentação do programa e aplicação da ferramenta Radar de Inovação, instrumento chave para avaliação do grau de inovação das pequenas e microempresas.

O Radar ALI está estruturado em duas partes: 1) Dimensões – são 6 dimensões que visam avaliar as bases de conhecimentos em práticas inovadoras que contribuem para produtividade, e estão subdivididas em: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital; e 2) Temas – são 18 temas que demonstram como a empresa pratica suas políticas internas, de forma a identificar oportunidades de inovação, sendo divididos em: Indicadores-chave, Monitoramento, Estabelecimento de metas, Operação enxuta, Gestão por processos, Cultura de alta performance, Satisfação do cliente, Formação de preços, Publicidade, Gestão de energia, Gestão de água, Redução de desperdícios, Inovação de processos, Inovação de produtos e serviços, Cultura de inovação, Digitalização interna, Presença digital e Meios eletrônicos de pagamento.

Cada pergunta tem uma pontuação de 1 a 5, variando conforme o grau de maturidade observado pelo empresário e o Agente Local de Inovação. O presente artigo aborda exclusivamente a evolução das empresas analisadas nas dimensões Gestão por Indicadores e Inovação, para evidenciar o impacto das ações

desenvolvidas durante o período de duração do projeto e verificar os efeitos da definição e monitoramento de indicadores-chave no processo de tomada de decisão e planejamento de estratégias inovadoras em micro e pequenas empresas.

O Encontro 2, o primeiro encontro coletivo da Jornada de Inovação, teve como principal objetivo a apresentação de duas palestras sobre indicadores de desempenho e produtividade. As palestras servem para introduzir o empresário às principais métricas utilizadas pelo Agente Local de Inovação durante o programa, para avaliar a evolução das organizações e explicar a importância de medir esses indicadores e promover autonomia aos empresários ao comparar seus resultados e metas e identificar possíveis problemas e causas dentro de sua operação. Os encontros coletivos (Encontros 2, 4 e 8) são reuniões realizadas de forma remota (videoconferência em plataformas online), com a participação de todos os empresários acompanhados pelo Agente Local de Inovação, com o objetivo de promover a construção de conhecimento compartilhado e a troca de experiências e insights.

O Encontro 3 deu início ao mapeamento e priorização de problemas, é o momento em que a empresa começa a identificar seus principais problemas e definir qual o impacto que estes provocam em seus custos e faturamento. A partir deste encontro, iniciou-se a utilização do Google Jamboard, é um quadro interativo desenvolvido pelo Google, com compatibilidade para colaboração on-line através de suporte multiplataforma, compartilhado entre o Agente Local de Inovação, o empresário e sua equipe, para registro e acompanhamento das ferramentas trabalhadas durante as reuniões. Neste encontro, a partir da dinâmica de priorização de problemas desenvolvida, o empresário definiu juntamente com o facilitador o problema priorizado a ser solucionado dentro da Jornada de Inovação, por meio das Atividades do Empresário. Além disso, no Encontro 3 iniciou-se a utilização do Plano de Ação, ferramenta de melhoria contínua utilizada para definir as ações que foram desenvolvidas, com metas e objetivos, apontando os responsáveis por desenvolver cada uma delas e acompanhar seu andamento durante os encontros posteriores (Encontros 5, 6 e 7).

O Encontro 4 é o segundo encontro coletivo da Jornada de Inovação, em que foram abordadas orientações para a primeira Atividade do Empresário, que tem como objetivo o desenvolvimento do protótipo da solução implementada e sua validação. Neste encontro, conceitos e técnicas do processo de prototipagem são apresentados aos empresários para instruí-los acerca dos tipos de protótipos que podem ser realizados para testar a solução escolhida. O Encontro 5, realizado individualmente entre o empresário e o facilitador, teve como objetivo principal acompanhar a etapa de testagem e validação do protótipo e atualizar o Plano de Ação com o status evolutivos das tarefas que estavam em desenvolvimento pelo empresário e sua equipe.

O Encontro 6 é um dos principais encontros da Jornada de Inovação e contempla as etapas de Mensuração de Produtividade Inicial (Mensuração T0), validação e monitoramento do protótipo desenvolvido e criação do Plano de Implantação da Solução. Um dos principais objetivos do programa ALI é aumentar a produtividade das pequenas e microempresas acompanhadas, por meio de ações que aumentem seu faturamento e/ou reduzam seus custos. Dessa forma, torna-se imprescindível o acompanhamento de suas métricas operacionais para Mensuração T0 (realizada no Encontro 6) e Mensuração TF (ao final do projeto, no Encontro 9) conforme a Equação 1:

$$Produtividade = \frac{FB - CV}{PO}$$

Em que FB = faturamento bruto; CV = custos variáveis; e PO = pessoas ocupadas, referente ao número de pessoas envolvidas na operação da empresa, sendo o indicador de produtividade o equivalente ao valor

adicionado por pessoa ocupada. Para a mensuração inicial (T0), utilizou-se o mês de abril de 2021 como referência. Com a mensuração realizada, procedeu-se para a criação do Plano de Implantação da Solução, a partir da utilização da ferramenta 5W2H (buscar referência de 5W2H). Com o Plano de Implantação da Solução construído, os empresários deram início a segunda Atividade do Empresário, agora com o objetivo de iniciar a implementação de sua solução e o monitoramento destas práticas.

O Encontro 7 foi realizado entre três e quatro semanas após a realização do Encontro 6, para que as empresas pudessem desenvolver as ações propostas e ajustá-las conforme a necessidade do projeto. Este encontro teve como principal objetivo a avaliação geral da implantação, as percepções do empresário e do público testador (clientes externos ou colaboradores) e pontos de ajuste da solução desenvolvida, além do fechamento oficial do Plano de Ação e encerramento do acompanhamento individual pelo Agente Local de Inovação. O Encontro 8, realizado em junho de 2021 com todos os empresários do ciclo, marcou o encerramento da Jornada de Inovação. Em um momento de interação entre os participantes da jornada, foi incentivado o compartilhamento de suas experiências e percepções ao longo do processo, proporcionando a construção do conhecimento coletivo e a retrospectiva dos encontros realizados.

O Encontro 9, realizado entre os dias 15 e 28 de outubro de 2021, é um encontro realizado após o período de acompanhamento previsto no Programa para consolidação das ações desenvolvidas, Mensuração de Produtividade Final (Mensuração TF) com base no mês de setembro de 2021 e reaplicação do Radar de Inovação, abordado no Encontro 1. Para finalizar a jornada da inovação para a melhoria da produtividade é importante conhecer o desempenho alcançado pelo empresário ao longo do Projeto ALI. Para tanto, o ALI conduziu a aplicação do Radar ALI junto aos empresários.

Para a análise dos dados do grau de inovação inicial e final e produtividade (T0 e TF), utilizou-se estatística descritiva e as análises foram feitas estratificando os dados de acordo com o segmento analisado, com o objetivo de traçar comparativos e evidenciar possíveis diferenças entre as cadeias. Como as empresas pesquisadas participaram do projeto Agentes Locais de Inovação por adesão, não é possível generalizar os seus resultados para o universo das micro e pequenas empresas.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na Tabela 2 apresenta-se os valores observados para o grau de maturidade inicial e final das empresas analisadas na dimensão Gestão por Indicadores. Esta dimensão engloba os temas Indicadores-chave, Estabelecimento de Metas e Monitoramento. Ao sugerir um sistema de gestão baseado em indicadores, estabelece-se um mecanismo que possibilita melhor visibilidade do desempenho das empresas e de suas características potenciais, o que torna o ambiente de negócios mais seguro e controlado, essencial para superar os fatores de risco que podem impactar o pequeno negócio (FERREIRA et al., 2008).

Com uma média global de 3,17 na mensuração do Radar Inicial (T0), as empresas apresentavam um nível intermediário de maturidade organizacional em sua gestão, indicando que, em geral, estavam evoluindo em suas práticas de gestão, buscando melhorar sua capacidade de tomada de decisão, mas sem envolver outras áreas funcionais da empresa que pudessem promover um aumento contínuo de sua produtividade. As empresas H, D e I, respectivamente, apresentaram as maiores variações em seu grau de maturidade final, com destaque para a empresa H, com aumento de 66,50%.

A empresa H é uma empresa do ramo de energia solar, há mais de 6 anos no mercado, com experiência na instalação de painéis solares e na fabricação de produtos e componentes para o segmento de energia fotovoltaica. Durante a Jornada de Inovação, seus principais obstáculos estavam relacionados ao mapeamento de processos e indicadores de seu setor comercial, área deficitária da empresa e que apresentava grandes problemas. Ao analisar as ações desenvolvidas pelas empresas D e I, identificamos a mesma característica observada acima: maior concentração de ações voltadas para a temática de Gestão, como o planejamento de rotinas comerciais, mapeamento de processos e criação de pontos de controle, definição de indicadores estratégicos, criação de lista de tarefas e dashboards colaborativos, entre outras, o que contribuiu expressivamente para o aumento observado.

**Tabela 2:** Comparativo da evolução do grau de maturidade inicial (T0) e final (TF) das empresas analisadas na dimensão Gestão por Indicadores

Empresa	Radar Inicial (T0)	Radar Final (TF)	Variação (%)
A	4,33	5,00	15,47%
B	4,00	3,00	-25,00%
C	3,00	3,00	0,00%
D	2,00	2,67	33,50%
E	2,67	2,67	0,00%
F	3,67	4,00	8,99%
G	3,67	3,33	-9,26%
H	2,00	3,33	66,50%
I	3,33	4,00	20,12%

**Fonte:** Elaborada pela autora (2022).

A empresa B, um restaurante delivery especializado em comida japonesa, por sua vez, apresentou variação negativa em sua mensuração de maturidade final na dimensão de Gestão por Indicadores, reduzindo seu grau em 25%. Esta queda pode ser explicada em função da diminuição do grau de maturidade do tema Monitoramento, que avalia a periodicidade de reuniões estratégicas realizadas pela empresa. Com a pandemia, a empresa B teve de reorganizar seu quadro de funcionários e suas rotinas internas, desta forma, optaram por espaçar suas reuniões para otimizar seu planejamento de atividades, diminuindo sua frequência de reuniões quinzenais para mensais.

Cabe ressaltar que esta alteração só foi possível em função das ações desenvolvidas durante a jornada de inovação e o engajamento demonstrado pela equipe. Além disso, os controles e indicadores estabelecidos pela empresa que passaram a ser acompanhados com maior frequência e detalhamento dos dados, não só contribuíram para o aumento de seu grau de maturidade na dimensão Inovação (Tabela 3) e produtividade final (Tabela 4), como evidenciaram sua maturidade organizacional em dados e análises, que é quando uma organização coleta, integra, gerencia e potencializa todas as fontes de dados relevantes internas e externas (SOARES, 2017).

**Tabela 3:** Comparativo da evolução do grau de maturidade inicial (T0) e final (TF) das empresas analisadas na dimensão Inovação

Empresa	Radar Inicial (T0)	Radar Final (TF)	Variação (%)
A	4,33	4,33	0,00%
B	2,67	3,67	37,45%
C	4,67	4,33	-7,28%
D	3,67	3,67	0,00%
E	3,67	3,67	0,00%
F	3,67	4,67	27,25%

<b>G</b>	4,00	4,67	16,75%
<b>H</b>	2,67	3,67	37,45%
<b>I</b>	3,33	4,67	40,24%

**Fonte:** Elaborada pela autora (2022).

Ao início do projeto, as nove empresas analisadas apresentavam uma média global de 3,63 no grau de maturidade da dimensão Inovação. No contexto do Radar da Inovação, esta dimensão engloba os temas Inovação de Processos, Inovação de Produtos e Serviços e Cultura da Inovação. Durante os primeiros meses de acompanhamento às empresas analisadas (abril e maio de 2021), o estado do Rio Grande do Sul possuía a classificação de risco epidemiológico altíssimo para a doença – classificado como bandeira preta, no modelo adotado pelo Sistema de Distanciamento Controlado para fins de prevenção e de enfrentamento (RIO GRANDE DO SUL, 2021).

Em regiões classificadas com bandeira preta, o comércio de veículos, o comércio atacadista e varejista não essencial, tanto de rua como em centros comerciais e shoppings, ficam fechados, inclusive para teleatendimento. Assim, as empresas F e G estiveram impossibilitadas de operar durante praticamente todo o período, necessitando desenvolver ações específicas de divulgação em seus canais de comunicação oficial para manter seu relacionamento com o cliente mesmo em períodos de impossibilidade de vendas.

Neste contexto, estas empresas direcionaram seus esforços e ações para área de marketing e inovação em seus processos internos, não alterando sua estrutura de gestão ou mapeamento de indicadores estratégicos, o que explica a baixa variação percentual no radar final da dimensão Gestão e um incremento positivo na dimensão Inovação, de 27,25% e 16,25% respectivamente.

O marketing pode ser classificado como uma atividade de inovação tecnológica de produto e processo quando é necessário para implantação de um produto tecnologicamente novo ou aprimorado (ou, mais raramente, um novo processo) (OCDE, 2005). Com a pandemia do novo coronavírus (SARsCov-2 ou COVID-19), grandes alterações puderam ser percebidas no cenário econômico mundial e no comportamento de consumo dos indivíduos. Desta forma, desenvolver ações de marketing para estimular o aumento de vendas nas pequenas empresas e fortalecer o vínculo criado entre clientes e empresários foi essencial para manutenção de sua produtividade e fortalecimento da cultura de inovação dentro das organizações.

A empresa I, prestadora de serviços do setor de construção civil, atuante na fabricação e instalação de pedras, mármore e granitos, também utilizou estratégias de marketing como impulsionadores para seu processo de inovação e posicionamento no mercado, projetando um aumento de 40,24% no grau de maturidade organizacional na dimensão Inovação, a maior variação entre as empresas analisadas, e um aumento em sua produtividade final de 15,56%. Das 6 ações desenvolvidas pela empresa I durante a Jornada de Inovação, 36% referem-se à temática Gestão e Inovação em Processos – sendo esta última, a solução criada pela empresa durante a Atividade do Empresário para aumentar a produtividade da empresa. A partir da criação de um sistema de gestão compartilhada, com a categorização de seus orçamentos e ordens de serviço de forma independente, a empresa conseguiu desenvolver um modelo de descentralização comercial, proporcionando autonomia para todos os colaboradores do setor, sem o empresário perder a visibilidade geral do processo e suas etapas.

#### 4.1 ANÁLISE DO INDICADOR DE PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

Conforme a Tabela 4, as empresas que obtiveram maiores variações em seu indicador de produtividade ao final do acompanhamento foram as empresas D, E e B. A Empresa D, com aumento de produtividade de 1.114,4%, é uma agroindústria fabricante de produtos em conserva, com sede na Zona Norte de Poto Alegre.

Durante a Jornada de Inovação, o principal problema identificado pela empresa estava relacionado à diminuição do número de vendas e queda de faturamento provocado pelo fechamento de seus canais de venda (restaurantes e empórios comerciais) em virtude das restrições impostas pelos protocolos sanitários.

Como Atividade do Empresário da Empresa D, a solução definida foi estruturar um novo planejamento comercial para aumentar sua rede de clientes em Porto Alegre e na Região Metropolitana. Neste processo, foram mapeados pontos de venda, definição de rotas de entrega e entregas para organização do atendimento externo e redução de custos com deslocamento e desenvolvidas ações de capacitação para equipe de vendedores e representantes internos e externos.

A Empresa E é uma micro cervejaria localizada no bairro Sarandi, Zona Norte de Porto Alegre. Com aumento de produtividade de 134,92% em comparação ao indicador inicial, a empresa desenvolveu uma nova linha de produtos personalizados para seus clientes. Da mesma forma que a Empresa D, a maior parte dos pontos de venda da cervejaria estavam impedidos de comercializar seus produtos durante o período de bandeira preta, e embora a empresa estivesse atendendo ao consumidor final, o faturamento atingido não era suficiente para manutenção do ponto de equilíbrio da empresa.

**Tabela 4:** Indicadores de produtividade, em reais, durante a Mensuração Inicial (T0) e Mensuração Final (TF) das empresas analisadas e sua variação percentual

<b>Empresa</b>	<b>Mensuração Inicial (R\$)</b>	<b>Mensuração Final (R\$)</b>	<b>Variação (%)</b>
<b>A</b>	R\$ 5.264,68	R\$ 9.829,15	86,70%
<b>B</b>	R\$ 1.603,37	R\$ 3.766,63	134,92%
<b>C</b>	R\$ 6.218,37	R\$ 5.360,12	-13,80%
<b>D</b>	R\$ 311,40	R\$ 3.865,83	1.141,44%
<b>E</b>	-R\$ 1.157,50	R\$ 1.047,67	190,51%
<b>F</b>	R\$ 1.859,70	R\$ 2.4141,81	29,85%
<b>G</b>	R\$ 1.304,50	RS 1.826,40	40,01%
<b>H</b>	R\$ 11.673,67	R\$ 12.135,13	3,95%
<b>I</b>	R\$ 9.000,00	R\$ 10.400,00	15,56%

**Fonte:** Elaborada pela autora (2022).

A empresa A, do setor de alimentos e bebidas, é uma hamburgueria localizada na zona sul de Porto Alegre. No Radar Inicial, a empresa já apresentava um nível de maturidade acima da média em ambas as dimensões analisadas, em torno de 36% na dimensão Gestão por Indicadores e 20% na dimensão Inovação. O principal fator que explica esta diferenciação é a adoção de práticas ágeis na rotina e estruturação da empresa, comportamento observado previamente à Jornada de Inovação, desde 2019. Com foco no cliente final e na entrega de valor, os métodos ágeis visam estimular uma gestão de processos que garanta o controle e possíveis ajustes frequentes. É uma filosofia que promove o trabalho em equipe, a colaboração entre os funcionários e a inteligência coletiva (ZELKOWITZ, 2004).

Dentro da jornada de inovação, principal problema evidenciado pela empresa C estava relacionado ao seu controle de estoque, que com o aumento dos insumos e ausência de um fluxo de processos de compras bem estabelecido, representava um grande gargalo em suas despesas variáveis. A partir de uma reforma em seu layout e a criação de planilhas e controles específicos durante a Jornada de Inovação, a empresa promoveu melhoras importantes em sua organização interna e redução de 35,16% nos custos variáveis, a partir da criação de curvas ABC de produtos.

As empresas C e H apresentaram o menor desempenho na mensuração de produtividade final, avaliada no

mês de setembro de 2021. A empresa C é uma loja especializada em sorvetes e produtos congelados, localizada na zona Sul de Porto Alegre. O principal fator que pode explicar a queda no indicador de produtividade da empresa C é a sazonalidade do negócio e seu mix de produtos, uma vez que a venda de picolés e sorvetes é significativamente maior em períodos de calor elevado (de dezembro a abril). Além disso, a empresa C apresentou dificuldades para desenvolver as ações propostas durante os Encontros, com menos de 50% das ações concluídas ao final do acompanhamento. A centralização de tarefas e do sistema de autoridade é uma das principais características e especificidades negativas das pequenas empresas, o que dificulta a gestão da informação e conseqüentemente o processo de tomada de decisão e planejamento de novas estratégias (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

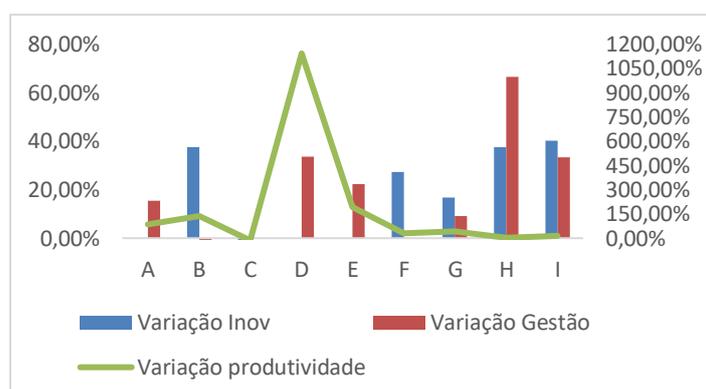
Com a pandemia, o impacto na variação dos preços de insumos e matérias-primas foi absorvido quase que inteiramente pela empresa H, que apesar de ter registrado um aumento de faturamento de 15 % na Mensuração TF, teve seu indicador de produtividade impactando negativamente pela elevação nos custos variáveis, em torno de 78 %, o que resultou em uma baixa variação de produtividade final, no valor de R\$ 12.135,13 por pessoa ocupada.

## 4.2 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Ao todo, foram desenvolvidas 51 ações com as nove empresas durante os meses de março a junho de 2021, distribuídas em diversas áreas de intervenção como Gestão, Finanças, Inovação em Processos, Inovação em Produtos e Serviços, Marketing e Vendas, Práticas Sustentáveis e Transformação Digital. Do total das ações propostas durante o programa ALI, 71 % das tarefas foram concluídas pelos empresários, concentradas nas áreas de Marketing (31 %), Inovação em Processos (18%) e Gestão (18%).

Em geral, observa-se que das 9 empresas analisadas, 88% apresentaram variação positiva em pelo menos uma dimensão analisada após a conclusão da Jornada de Inovação e, ao elevar seu nível de maturidade, observou-se impacto direto no índice final de produtividade, seja por meio do aumento de faturamento ou pela redução de custos variáveis. A busca pela melhoria de desempenho através da inovação é uma das justificativas abordadas no Manual de Oslo (2005) para evidenciar as razões que levam as empresas ao processo de inovação, seja para atender demandas de seus serviços e clientes ou pela necessidade de redução de custos.

**Figura 1:** Relação entre a variação (em percentual) das dimensões Práticas de Inovação e Gestão entre T0 e TF e a variação (em percentual) do indicador de Produtividade (inicial e final).



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Com um aumento médio observado de 181,01% na produtividade final das empresas analisadas, destaca-se a importância de incentivar a cultura de inovação em pequenas empresas com o objetivo de torná-las mais competitivas em um ambiente dinâmico e de alta concorrência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto ALI é uma das principais iniciativas do SEBRAE para promover a inovação e a capacitação das pequenas e microempresas presentes em seu ecossistema de inovação. Ao participar do Programa ALI as empresas desenvolvem ações rápidas, que promovem alto impacto para suas organizações, processos e faturamento.

Em um cenário de extrema volatilidade provocado pela pandemia da COVID-19, a colaboração do SEBRAE no dia a dia das pequenas empresas e o Projeto ALI como um todo representaram um aumento significativo na produtividade das empresas observadas nesta pesquisa, principalmente relacionadas ao aumento de faturamento e redução de seus custos operacionais. Analisando as nove empresas acompanhadas nesta pesquisa, pode-se perceber uma relação direta entre a variação das dimensões abordadas pelo Radar de Inovação – neste caso, especificamente, Gestão por Indicadores e Inovação – com o índice de produtividade final avaliado, resultado das ações desenvolvidas pelo empresário em conjunto com o Agente Local de Inovação durante o período de acompanhamento.

Na dimensão Gestão por Indicadores, destaca-se a empresa H, que apresentou um aumento de 66,50% em seu grau de maturidade organizacional e uma produtividade final de R\$ 12.135,13 por pessoa ocupada. A empresa I apresenta-se como destaque na dimensão Inovação, com aumento de 40,24% em seu grau de maturidade e um aumento de produtividade final de 15,56%, com total de R\$ 10.400,00 por pessoa ocupada. Como destaque em termos de produtividade final, a empresa D observou um aumento de 1.141,44%, elevando seu valor adicionando por pessoa ocupada de R\$ 311,40 para R\$ 3.865,83. Esta elevação exponencial foi resultado de uma combinação de fatores que envolveram aumento de faturamento em função da estruturação de um setor comercial dinâmico, redução de custos variáveis através da organização de rotas de venda e transporte.

Prática comum às três empresas destacadas neste artigo, melhorias de gestão e no mapeamento de objetivos estratégicos foram evidenciadas durante o acompanhamento, com o objetivo de melhorar sua capacidade de decisão e auxiliando na promoção de melhorias contínuas para a organização. Esta característica evidencia que, independentemente do setor ou segmento da empresa, uma boa gestão por indicadores torna o ambiente empresarial cada vez mais favorável ao crescimento e impulsiona as organizações para uma gestão da inovação eficiente e consolidada. Como sugestões para trabalhos futuros, destaca-se a oportunidade de aprofundar as técnicas e ferramentas de mapeamento e refinamento dos dados obtidos pelas empresas através do monitoramento de seus indicadores, com a possibilidade de desenvolver suas áreas de Business Intelligence (BI) e Analytics. O Business Intelligence inclui práticas e metodologias centradas no negócio que podem oferecer oportunidades com boa relação de custo X benefício e gerar altos impactos em negócios.

# REFERÊNCIAS

- AKTER, S. et al. How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *International Journal of Production Economics*, v. 182, p. 113–131, 1 dez. 2016.
- BRASIL. Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006. . 2006.
- CAVALCANTE, G. DA S. M. Desenvolvimento e cultura de inovação nas micro e pequenas empresas - MPE's a partir dos princípios norteadores da ISO 56002. Brasília: Universidade de Brasília, 2021.
- FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista FAE*, v. 7, n. 1, p. 1–18, 2004.
- FERREIRA, M. P. et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Production*, v. 18, n. 2, p. 302–318, 2008.
- FRACISCHINNI, A. S. N.; FRACISCHINNI, P. G. Gestão por Indicadores: dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017. v. 1
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. UTILIZANDO ESTUDO DE CASO(S) COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUALITATIVA: BOAS PRÁTICAS E SUGESTÕES. *Revista Estudo & Debate*, v. 18, n. 2, p. 7–22, 29 dez. 2011.
- GONZALEZ, I.; DE CAMPOS, F. Proposta de modelo conceitual de formação de estratégia de negócio a partir da integração da aprendizagem organizacional e a gestão da inovação. *Gestão & Planejamento - G&P*, v. 16, n. 3, 2015.
- MAIA, J. S. Indicadores de inovação em micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2021.
- MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. HBR.ORG Spotlight on Big Data Big Data: The Management Revolution. 2012.
- MORAES, G. D. DE A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. *Ciência da Informação*, v. 35, n. 3, p. 124–132, dez. 2006.
- OCDE. Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3a. ed. Paris: OECD Publishing, 2005.
- OLIVEIRA, J. R. DE; KLAAR, A. C. R.; STEFENON, S. F. Como melhorar a tomada de decisão e a gestão do conhecimento. I Congresso Internacional "Penso Onde Sou": Conhecimentos Pertinentes para a Educação na América Latina. Anais...2016Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/312029453\\_COMO\\_MELHORAR\\_A\\_TOMADA\\_DE\\_DECISAO\\_E\\_A\\_GESTAO\\_DO\\_CONHECIMENTO](https://www.researchgate.net/publication/312029453_COMO_MELHORAR_A_TOMADA_DE_DECISAO_E_A_GESTAO_DO_CONHECIMENTO)>. Acesso em: 10 jan. 2022
- OLIVEIRA, M. A. C.; GARCIA, R. A. M.; MENDES, D. R. F. Ambiente de inovação em micro e pequenas empresas: uma análise sob a ótica do Radar da Inovação. *Multitemas*, v. 0, n. 48, 26 nov. 2015.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico /. 2a. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.
- RIO GRANDE DO SUL. Decreto no 55.856, de 27 de abril de 2021. . 27 abr. 2021.

- SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SCOZZI, B.; GARAVELLI, C.; CROWSTON, K. Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, v. 8, n. 1, p. 120–137, 2005.
- SEBRAE. Data Sebrae. Disponível em: <<https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>>. Acesso em: 12 jan. 2022a.
- SEBRAE. Micro e pequenas empresas concentram quase 70% das vagas de emprego com carteira criadas no primeiro semestre no RS. *Gaúcha ZH*, 2021b.
- SEBRAE. Programa ALI. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/sebraeaz/ali-agente-local-de-inovacao,f137767836fc7710VgnVCM100000d701210aRCRD>>.
- SOARES, D. J. Empresas Orientadas a Dados e Análises: a tecnologia está a serviço da tomada de decisão? Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2017.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. v. 1
- VIDGEN, R.; SHAW, S.; GRANT, D. B. Management challenges in creating value from business analytics. *European Journal of Operational Research*, v. 261, n. 2, p. 626–639, 1 set. 2017.
- ZELKOWITZ, M. V. *Advances in Computers: Advances in Software Engineering*. 1a. ed. Cambridge, Massachusetts, EUA: Academic Press, 2004. v. 62
- ZEN, A. C. et al. Rota da Inovação: Uma Proposta de Metodologia de Gestão da Inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 6, p. 875–892, nov. 2017.

# Evoluções da inovação nas empresas de TIC das cidades de Apucarana, Cornélio Procópio e Londrina

**Autor:** Flávio Henrique de Oliveira

Especialista em Gerenciamento de Projetos (FACULDADE DA INDÚSTRIA/IEL). Bacharel em Ciência da Computação (UEL), Agente Local de Inovação – Sebrae/PR. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <fho1996@gmail.com>.

**Orientador:** Antonio Costa Gomes Filho

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC), Docente na UNICENTRO. Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <acgfilho@unicentro.br>.

## RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar as evoluções do grau de inovação das seis dimensões e dezoito temas em doze do radar da inovação aplicado nas micro e Pequenas Empresas (MPEs) do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) das cidades de Londrina, Apucarana e Cornélio Procópio atendidas no primeiro ciclo do programa Brasil Mais. Busca-se avaliar se houve evoluções ou se manteve estagnado, comparando os resultados dos radares da inovação antes da aplicação da metodologia e após quatro meses da aplicação da metodologia. Além disso, averiguar de forma qualitativa quais os motivos que contribuíram para essa evolução ou estagnação. De acordo com os resultados encontrados, as maiores evoluções no grau de inovação estão ligadas as dimensões de marketing e práticas de inovação. Já na dimensão de práticas sustentáveis aconteceu uma involução. As demais dimensões como Gestão por indicadores, Gestão das operações e Transformação Digital sofreram baixo ou médio grau de evolução.

## PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Tecnologia da Informação e Comunicação. Pequenas Empresas.

# 1. INTRODUÇÃO

O Programa "Brasil Mais" é uma iniciativa do Governo Federal que visa aumentar a produtividade e competitividade das empresas brasileiras, com a promoção de melhorias rápidas, de baixo custo e alto impacto. O programa oferece às micro, pequenas e médias empresas soluções para melhorar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios (PROGRAMA BRASIL MAIS, 2021). Segundo o SEBRAE (2013), as MPEs (Micro e Pequenas Empresas) são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. Em termos percentuais, esse segmento empresarial, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é responsável por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o que corresponde a 60% dos 94 milhões de empregos no país, e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes. A maior parte dos negócios está localizada na região Sudeste (com quase 3 milhões de empresas), e o setor preferencial é o de serviços.

Neste artigo será apresentada a evolução da inovação das empresas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) atendidas no primeiro ciclo do programa Brasil Mais nas cidades de Londrina, Apucarana e Cornélio Procópio, todas localizadas no estado do Paraná-Brasil. Na amostra de empresas, foram aplicados o questionário, denominado no programa como radar da inovação, e foram extraídas as áreas temáticas dos radares, sendo elas: gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, práticas inovação e transformação digital (TOLEDO et al, 2020).

Para cada tema são dadas notas de um a cinco seguindo o critério de avaliação. Para avaliar a evolução das empresas com relação a cada tema, foi realizado a aplicação do questionário antes da aplicação da metodologia, denominado R0 e outra após 4 meses da aplicação da metodologia, denominado RF. A pesquisa se justifica pela necessidade de entender como ocorrer as evoluções da maturidade da gestão das empresas de TIC da região norte, saber qual é a dimensão que mais evoluiu é importante para subsidiar estudos econômicos e sociais futuros, realinhar o Programa Brasil Mais, já que se trata da primeira edição.

O objetivo do artigo é analisar as evoluções dos radares da inovação das empresas de TIC das cidades de Apucarana, Cornélio Procópio e Londrina, cidades localizadas na região norte do Paraná. Os objetivos específicos da pesquisa foram: elaborar o gráfico dos radares de inovação (radar inicial e radar final) de cada empresa pesquisada; levantar os temas dos problemas e soluções priorizadas; comparar os problemas elencados com a evolução do radar; e mensurar as evoluções ocorridas ou não, considerando os problemas prioritários e as mensurações 1 e 2 do radar no período de participação das empresas no Programa Brasil Mais, no ano de 2021.

Este artigo é composto por introdução, referencial teórico, método e procedimentos metodológicos, resultados e discussão, impacto das principais ações implementadas, aprendizado do ALI enquanto pesquisador e considerações finais.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Nesta seção, o item 2 contém: referencial teórico, método e procedimentos metodológicos, resultados e discussão, impacto das principais ações implementadas, aprendizado do ALI enquanto pesquisador

### 2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado a base teórica sobre inovação nas empresas de TIC e seus obstáculos, as características da mensuração pelo radar da inovação utilizado no programa Brasil Mais, especificando as suas dimensões e suas formas de avaliação.

#### 2.1.1 INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE TIC

Geralmente as inovações no setor de TIC são incrementais ou de melhorias de produto, possuem ciclo de vida curto, pois a tecnologia evolui de forma muito rápida e, em sua maioria, as inovações podem ser copiadas facilmente e a proteção intelectual é muito difícil de ser exercida, assim as inovações não conseguem se sustentar como um fator de competitividade (GRIZENDI, 2012). Outro obstáculo enfrentado por essas empresas é a dificuldade na proteção da propriedade intelectual, acarretando a diminuição da vantagem competitiva que poderia ser alcançado através da inovação, visto o ambiente complexo e altamente mutável em que estão inseridas (DARONCO, 2017).

#### 2.1.2 MENSURAÇÃO RADAR DA INOVAÇÃO DO BRASIL MAIS

Cada uma das dimensões do Radar ALI foi estruturada a partir de uma pergunta base, que é apresentada ao final de cada tema e que servirá de guia para realizar a análise das práticas adotadas pela empresa. Para facilitar a compreensão do status da empresa em relação a cada dimensão, foram classificados cinco cenários possíveis, que definem o nível de maturidade em que a empresa se encontra. (TOLEDO et al, 2020, p.8).

#### 2.1.3 DIMENSÃO GESTÃO POR INDICADORES

O “indicador de desempenho, é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações. Exemplos: lucratividade, rentabilidade, inadimplência, absenteísmo, produtividade, entre outros.” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, p.4, 2016). Um sistema de indicadores afeta, fortemente, o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Os indicadores são utilizados para informar a empresa sobre os vetores de sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados com os vetores desses resultados, os administradores esperam canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específico das pessoas na empresa inteira para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN, 1997).

### 2.1.4 DIMENSÃO GESTÃO DAS OPERAÇÕES

Segundo Gaither e Frazier (2010), apud Medeiros e Pereira, (2018) a estratégia de operações se configura como um plano de ação direcionado para a produção de bens e serviços a longo prazo, ele compõe um mapa do que a função produção necessita realizar para que suas estratégias de negócios sejam efetivadas. Na visão de Womack et al. (1992) apud Saurin e Ferreira (2008) a produção enxuta é um sistema baseado no Sistema Toyota de Produção (STP) que visa identificar e eliminar todas as atividades que utilizam recursos e não agrega valor a cadeia produtiva. A eliminação destas atividades auxilia na redução de desperdícios, diminuem o retrabalho, agrega valor a qualidade, minimiza custos e atendem melhor os clientes.

### 2.1.5 DIMENSÃO MARKETING

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. (KOTLER, 2000, p. 25). Para Richers (1994) apud Faria (2009) "4 A's": Análise; Adaptação; Ativação e Avaliação. explica cada uma destas funções da seguinte forma:

Análise: visa identificar e compreender as forças vigentes no mercado em que opera ou pretende operar a empresa no futuro.

Adaptação: é o processo de adequar a oferta da empresa, ou seja, suas linhas de produtos e serviços, às forças externas detectadas por meio da análise.

Ativação: é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto ou serviço atinja os mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores.

Avaliação: se propõe a exercer controles sobre os processos de comercialização e de interpretar os seus resultados a fim de corrigir falhas e racionalizar futuros processos de marketing.

### 2.1.6 DIMENSÃO PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

A sustentabilidade tem como principal objetivo a qualidade de vida humana e ambiental, onde a sociedade possa exercer suas funções econômicas, satisfazer suas necessidades e ao mesmo tempo preservar o meio ambiente (PAULETO, 2012, p. 02). Uma das principais metodologias de redução de desperdício é o programa 5s. O Programa 5S foi desenvolvido com o objetivo de transformar o ambiente das organizações e a atitude das pessoas, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, diminuindo desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade das instituições. (DAYCHOUM, 2007).

### 2.1.7 DIMENSÃO PRÁTICAS INOVAÇÃO

Segundo Sebrae (2018) apud Squizzato et al. Dentre as inovações mais praticadas nas MPEs, identificou que 14% delas estão relacionadas ao aumento da produtividade (diminuição de custos pela redução de desperdícios), 10% estão associados à melhoria da qualidade (adoção de indicadores para propiciar adequado grau de confiança de um produto, serviço ou processo), 9% estão atrelados ao uso da tecnologia da informação (investimentos em hardware, software e telecomunicações) e 8% envolvem ações de design (concepção ou reformulação de ambientes, comunicação, produtos ou serviços).

### 2.1.8 DIMENSÃO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Segundo Warner & Wäger (2018) apud Fernandes (2019) et al. A transformação digital tem sido definida como o uso de novas tecnologias digitais, como smartphones, Inteligência Artificial, Cloud, blockchain e Internet das Coisas (IoT) para gerar melhorias nos negócios, melhorar a experiência do cliente, agilizar operações ou criar modelos de negócios. Segundo Singh e Hess (2017) apud Fernandes (2019) et al sugerem que a transformação digital de uma organização vai muito além do pensamento funcional e a palavra transformação, por si só, já considera a abrangência das ações que devem ser tomadas para explorar oportunidades ou evitar ameaças decorrentes das tecnologias digitais.

### 2.1.9 AVALIAÇÃO E TEMAS DAS DIMENSÃO

O Quadro 1 mostra o que é analisado e identificado em cada tema de cada dimensão do diagnóstico realizado pelo agente local de inovação nas empresas atendidas no Brasil Mais.

**Quadro 1:** Dimensões e temas do radar.

Dimensão	Tema	Avaliações do radar da inovação Brasil Mais
Gestão por indicadores	Indicadores chaves	Identificar se a empresa tem indicadores de desempenho, verificar a quantidade de indicadores e quais áreas funcionais estão monitoradas (financeiro, operacional, qualidade etc. (TOLEDO et al, 2020, p.16).
	Estabelecimento de metas	Analisar se a empresa adota uma gestão de metas eficiente que permita identificar se o negócio está indo pelo caminho certo. Avaliar se as metas são realistas, desafiadoras e direcionadas para o mercado, fazendo parte da estratégia da organização. (TOLEDO et al, 2020, p.18).
	Monitoramento	Analisar a periodicidade e qualidade das ferramentas adotadas de forma a permitir a empresa monitorar os indicadores de desempenho e adotar as intervenções adequadas para otimizar seus resultados e conduzir a ganhos de produtividade. (TOLEDO et al, 2020, p.21).
Gestão das operações	Operação enxuta	Avaliar o conjunto de valores, hábitos e crenças que regem a empresa e a conduzem a alcançar seus objetivos. Observar se entre os objetivos da empresa existe o foco na redução dos desperdícios, indicando que a empresa possui entre suas premissas a cultura "lean". (TOLEDO et al, 2020, p.23).
	Gestão por processos	Avaliar se as práticas da empresa refletem a gestão por processos, ou seja, se as práticas da empresa buscam a máxima eficiência, procurando atingir periodicamente os melhores resultados e ganhos em produtividade. (TOLEDO et al, 2020, p.25).
	Cultura de alta performance	Analisar a forma como a empresa cria um ambiente estimulante para que os colaboradores se desenvolvam, identificando quais meios usa para encorajá-los à inovação constantemente, trabalhar a agilidade, e estabelecendo ferramentas de comunicação entre profissionais de diferentes áreas. (TOLEDO et al, 2020, p.28).
Marketing	Satisfação do cliente	Analisar como está acontecendo a experiência com a empresa sob o ponto de vista do cliente, em cada uma das fases de interação com a empresa e/ou uso do produto ou serviço, e verificar quais padrões de níveis de serviços estão sendo ofertados. (TOLEDO et al, 2020, p.31).

	Formação de preço	Analisar a técnica utilizada pela empresa para estruturar seu preço de venda. Existem várias formas para formação de preços no varejo. O preço de venda é a visualização da estratégia da empresa por parte do mercado e clientes. O processo ideal de formação parte da margem que a empresa busca obter nas vendas, deve passar pela análise de indicadores e despesas fixas, até ser aplicada sobre os seus custos variáveis. (TOLEDO et al, 2020, p.33).
	Publicidade	Analisar como a empresa utiliza seus canais de comunicação e distribuição para levar suas ofertas ao mercado e aos lugares onde estas ofertas podem ser compradas ou usadas pelos clientes. Para avaliar a assertividade das ações, importante identificar a capacidade da empresa de potencializar sua atuação no mercado, sejam por estruturas físicas ou virtuais, de forma que chegue a um maior número de potenciais clientes. (TOLEDO et al, 2020, p.35).
Práticas sustentáveis	Gestão de energia	Um dos maiores desafios para as empresas é a redução do consumo de energia. Ao mesmo tempo em que se espera que uma empresa cresça, busca-se monitorar e buscar o crescimento mínimo de seus gastos. Nesse tema é importante avaliar o que a empresa faz para garantir a melhor forma do uso da energia. (TOLEDO et al, 2020, p.38).
	Gestão de água	Analisar quais as práticas adotadas pela empresa para reduzir o desperdício no consumo de água considerando que esse tem um impacto no orçamento muito grande. Isso porque envolve a soma dos consumos individuais das equipes, além do que é utilizado no processo produtivo ou na prestação dos seus serviços. (TOLEDO, 2020 et al, p.41).
	Redução de desperdícios	Analisar quanto a empresa conseguiu reduzir os custos de seus processos, produtos e serviços, por meio da inovação. Neste caso, é preciso analisar tanto o custo dos processos, como o custo dos produtos e serviços. (TOLEDO et al, 2020, p.44).
Práticas de inovação	Inovação em processos	Verificar o quanto a empresa inova em seus processos, se a mesma conhece e monitora seus indicadores de custos e produtividade, e se realizou modificações significativas (reestruturação total e inovação) em seus processos produtivos, de atendimento ao cliente, distribuição e vendas. Verificar como a empresa mede sua produtividade e se coleta indicadores mensalmente. Verificar também como a empresa mede os custos dos processos e produtos. Observar se houve modificações significativas nos processos da empresa nos últimos 2 anos e se estas modificações foram inovações nos processos ou apenas melhorias. (TOLEDO et al, 2020, p.46).
	Inovação em produtos e serviços	Analisar a forma como a empresa identifica e analisa oportunidades para desenvolvimento de novos produtos e serviços. A maioria das empresas parte de ideias internas, mesmo que estas tenham sido resultado de alguma conversa ou observação de clientes. Depois, buscam desenvolver um produto ou serviço que, posteriormente, quando colocado no mercado, será testado e poderá ou não ter sucesso. (TOLEDO et al, 2020, p.49).
	Cultura da inovação	Observar se existe na empresa um ambiente que favorece a criatividade, a sugestão de novas ideias por parte dos colaboradores, se as pessoas trabalham em equipe, se existe ou não autonomia para tomada de decisões em todos os níveis. (TOLEDO et al, 2020, p.52).
	Digitalização interna	Independentemente do tamanho da empresa é importante adotar softwares de gestão sendo está uma iniciativa para a empresa obter informações precisas, assertivas e com

Transformação Digital		agilidade. (TOLEDO et al, 2020, p.55).
	Presença digital	A presença digital significa a capacidade da empresa de estar num maior número possível de canais virtuais, de forma que chegue a um maior número de potenciais clientes. (TOLEDO et al, 2020, p.58).
	Meios eletrônicos de pagamento	Verificar quais os meios eletrônicos de pagamento adotados pela empresa de forma a permitir uma maior vantagem perante à concorrência, atingindo uma gama maior de clientes. (TOLEDO et al, 2020, p.61).

**Fonte:** Próprio autor.

As seis dimensões e dezoito temas medem o grau de maturidade de um pequeno negócio e permite ao gestor refletir sobre o estágio atual da empresa e atuar para elevar seus índices de produtividade. (TOLEDO et al, 2020, p.13).

### 3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As empresas selecionadas para o estudo são consideradas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que se enquadram seguindo como critério o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), segundo o IBGE, todos os grupos e classes da seção J – informação e comunicação, divisão 61 – telecomunicações e 62 - atividades dos serviços de tecnologia da informação. Também foi selecionado a Seção S - outras atividades de serviços, divisão 95 - reparação e manutenção de equipamentos de informática e comunicação e de objetos pessoais e domésticos.

Com relação a amostra da pesquisa, foram selecionadas doze empresas, uma de Apucarana, três de Cornélio Procópio e doze de Londrina, atendidas pelo programa Brasil Mais da regional norte do Paraná, participantes do primeiro ciclo que se deu início no mês de fevereiro de 2021 e mensuração final no mês de outubro do mesmo ano. Na Quadro 2 é apresentado o tamanho do universo e a amostra de empresas de cada região.

**Quadro 2:** Universo e amostra da pesquisa.

	Total de micro e pequenas empresas	Quantidade de empresas de TIC	Amostra das empresas participantes
Apucarana	14.557	120	1
Cornélio Procópio	4.852	77	3
Londrina	71.251	1.285	8

**Fonte:** Data Sebrae (2021).

Quanto à técnica de pesquisa, a pesquisa é um levantamento ou survey, pois usa de questionários para coleta dos dados. Primeiro coletou os dados no radar R0, no primeiro encontro do programa no mês de fevereiro. Os dados foram lançados no sistema e gerado os primeiros radares da inovação. Após quatro meses da aplicação do método proposto pelo programa Brasil Mais, foi aplicado o mesmo questionário para

avaliar as evoluções das empresas do setor.

Depois se elaborou o referencial teórico para fundamentar os questionários do programa e verificar os conceitos do radar segundo a literatura. Para análise dos dados, foi utilizado software de análise (Excel), em que foram comparados os resultados do Radar (R0) da primeira aplicação dos questionários, com o Radar (RF) no qual os resultados já foram compilados.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado os resultados obtidos com a aplicação da metodologia com a comparação dos radares da inovação nas empresas de TIC. Os dados foram tabulados e dispostos pelo próprio sistema do Programa ALI, ficando a cargo do pesquisador selecionar os indicadores do grau de inovação de cada empresa e agrupar em planilha para análise dos resultados.

Na Figura 1 pode-se observar os 18 temas trabalhados no radar da inovação. A linha azul mostra o primeiro radar feito no início do programa, e a linha em vermelho mostra o radar após 4 meses da aplicação da metodologia.

**Figura 1:** R0 e RF das empresas de TIC.



**Fonte:** Próprio autor.

Visualmente pode-se observar que a maioria dos temas obtiveram algum tipo de evolução, entretanto os temas ligados a dimensão práticas sustentáveis obtiveram nenhuma ou evolução negativa. A seguir será discutido com mais detalhes cada aspecto. Para critério de análise dos dados, foram definidos três níveis de evolução. O nível alto de evolução foi considerado os temas que obtiveram uma diferença na média entre os radares iguais ou superiores a 1,00 pontos. O nível médio de evolução foi considerado os temas que obtiveram uma diferença entre 0,50 e 0,99 pontos. O nível baixo de evolução os temas que obtiveram uma diferença

entre 0,00 e 0,49 pontos. Por fim, caracteriza-se com involução os temas que obtiveram uma diferença inferior a zero. No quadro 3, que está ordenado por tema com maior grau de evolução, pode-se observar os quatro temas obtiveram uma classificação alta de evolução foram a Satisfação do Cliente, Cultura de Inovação, Publicidade e Inovação de processos. Tais temas estão inseridos dentro das dimensões Marketing e Práticas de Inovação.

**Quadro 3:** Análise da evolução dos temas.

Temas	R0		RF		Evolução RF-R0	Grau de Evolução
	Média	DP	Média	DP		
Satisfação do cliente	2,08	1,16	4,08	1,24	2,00	Alta
Cultura de inovação	2,50	1,09	3,92	1,31	1,42	Alta
Publicidade	2,58	1,31	3,67	1,30	1,08	Alta
Inovação de processos	2,42	1,31	3,42	1,31	1,00	Alta
Presença digital	3,00	1,71	3,83	3,83	0,83	Média
Monitoramento	3,33	1,92	4,08	1,68	0,75	Média
Inovação de produtos e serviços	3,33	1,44	4,08	1,38	0,75	Média
Estabelecimento de metas	2,25	1,29	2,92	1,44	0,67	Média
Gestão por processos	3,25	0,87	3,92	1,08	0,67	Média
Indicadores-chave	3,42	1,00	4,00	1,13	0,58	Média
Formação de preços	3,25	1,22	3,83	1,19	0,58	Média
Operação enxuta	4,25	0,97	4,75	0,62	0,50	Média
Cultura de alta performance	1,25	0,87	1,58	1,24	0,33	Baixa
Digitalização interna	4,00	1,28	4,33	3,83	0,33	Baixa
Meios eletrônicos de pagamento	4,75	0,45	5,00	5,00	0,25	Baixa
Gestão de energia	1,25	0,62	1,25	0,62	0,00	Nenhuma
Gestão de água	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	Nenhuma
Redução de desperdícios	1,58	1,16	1,42	1,16	-0,17	Involução

**Fonte:** Próprio autor.

As maiores evoluções nestes temas são justificadas pela priorização dos problemas trabalhados nas empresas, como mostrado no quadro 4.

**Quadro 4:** Tema dos problemas priorizados

Problemas	Quantidade Empresas
Relacionamento com cliente	7
Gestão de pessoas	2
Processos Internos	3

**Fonte:** Próprio autor.

O tema dos problemas mais priorizados pelas empresas de TIC é o relacionamento com os clientes. Como solução proposta, foram trabalhados processo e sistematização de coleta de feedbacks de clientes, pesquisa de satisfação e melhorias na comunicação, no qual consequentemente fez com que as dimensões marketing e práticas de inovação fossem as que mais evoluíram como mostrado no Quadro 5. Observa-se ainda, no Quadro 3, que os temas que se enquadram dentro da dimensão transformação digital obtiveram o menor grau de inovação. Este resultado se justifica, pois, as empresas de TIC já possuíam uma média alta no R0, e ações neste tema não foram priorizados pelos empresários. Sendo assim o RF obteve uma baixa evolução, justificada por pequenas ações isoladas realizadas pelos empresários fora do ambiente do programa Brasil Mais.

Outra característica que se pode observar é sobre a dimensão de práticas sustentáveis que incluem os temas gestão de água, gestão de energia e redução de desperdícios. Os empresários de TIC não priorizam atividades dessa dimensão, devido principalmente ao entendimento de não ter grandes impactos nos custos da empresa. Em geral, as contas de energia e água correspondem a uma porcentagem muito pequena dos custos, e existe uma baixa geração de resíduos, por esse motivo não são priorizadas pelos empresários. A não priorização das práticas sustentáveis se reflete no resultado como menor grau de evolução como mostrado no Quadro 5. Observa-se que o tema obteve um resultado negativo, indicando que alguma das empresas deixou de realizar ações nesse tema e houve uma involução quanto a essa dimensão.

**Quadro 5:** Análise da evolução das dimensões.

Dimensões	Média RO	Média RF	Evolução RF-R0	Grau de Evolução
Marketing	2,64	3,86	1,22	Alta
Práticas de inovação	2,75	3,81	1,06	Alta
Gestão por indicadores	3,00	3,67	0,67	Média
Gestão das operações	2,92	3,42	0,50	Média
Transformação Digital	3,92	4,39	0,47	Baixa
Práticas sustentáveis	1,28	1,22	-0,06	Involução

**Fonte:** Próprio autor.

Confrontando os dados dos Quadros 3 e Quadro 5, podemos observar que os temas formação de preço da dimensão marketing e inovação em produto ou serviço da dimensão práticas de inovação tiveram um nível médio de evolução, entretanto a dimensão obteve o nível alto de evolução. Isso ocorreu, pois, a formação de preço e inovação no produto não foram priorizados nos problemas e por consequência não gerou soluções nessas temáticas dando um resultado de evolução no nível médio.

Outro aspecto que se pode observar é que no R0 as dimensões marketing e práticas sustentáveis são as que possuem menor média perdendo apenas para práticas sustentáveis e após a aplicação da metodologia,

saltaram para as médias mais altas, ficando atrás somente da transformação digital.

#### 4.1. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Os três principais temas dos problemas priorizados no programa foram relacionamento com cliente, gestão de pessoas e processos internos. Nos problemas relacionados ao relacionamento com o cliente foi a principal dor destacada pelas empresas de TIC, sendo estas destacadas por sete empresas. As soluções trabalhadas foram principalmente voltadas ao entendimento das dores dos clientes por meio de desenvolvimento de processos de aproximação dos clientes e pesquisa de satisfação para levantamento das maiores dores dos clientes. Isso fez com que as notas de satisfação de cliente e processos internos e cultura da inovação se elevassem no radar e obtiveram as maiores evoluções.

O crescimento do tema publicidade, veio por consequência de ações que os próprios empresários já estavam planejando executar e foram impulsionadas principalmente pelo melhor entendimento do público-alvo proporcionado pela aproximação com o cliente trabalhados no programa Brasil Mais. De forma que o principal impacto foi a consolidação de implantação de tecnologias de gestão, a partir da sensibilização anterior já identificada no comportamento dos empresários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode observar neste artigo, os resultados apresentados apontam melhoras significativas nos temas dos problemas priorizados, havendo um aumento expressivo nos temas e dimensões trabalhados no programa, mostrando que as ações e a metodologia geram o resultado proposto de aumentar a inovação nas Micro e pequenas empresas dos setores de TIC nas cidades de Londrina, Apucarana e Cornélio Procópio.

O objetivo principal do artigo foi analisar as evoluções dos radares da inovação das empresas de TIC das cidades Apucarana, Cornélio Procópio e Londrina, todas localizadas no estado do Paraná-Brasil, e mensurar as evoluções ou involuções, considerando os problemas prioritários e as mensurações R0 e RF do radar da inovação. Os objetivos foram totalmente atingidos. Para ampliar ainda mais o entendimento do setor, como sugestão de pesquisa futura, pode-se aumentar a quantidade da amostra da pesquisa e avaliar as empresas em um cenário nacional.

## REFERÊNCIAS

DATA Sebrae Indicadores, 2021. Disponível em: <<https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>>. Acesso em: 28 de outubro de 2021.

DAYCHOUM, M. 40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento. 3ª Edição. Brasport, Rio de Janeiro, 2007.

DARONCO, E. L., ROSSI, D., RIBEIRO, J. L. D., & CORTIMIGLIA, M. N. Práticas em gestão da inovação em empresas do setor de TIC: Um estudo exploratório. In: XXIV SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. Anais...São Paulo. 2017.

- FARIA, S. E., BARUCHI, S. R. S. Os 4 P's, os 4 C's e os 4 A's do marketing aplicados à gestão das Instituições de Ensino Superior como ferramentas para conquistar e manter alunos. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais... Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2009.
- FERNANDES, K. R.; FLEURY, M. T. L.; DA SILVA, L. F. A Transformação digital e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas: um mapeamento da literatura. XLIII Encontro da ANPAD. Anais... São Paulo. 2019.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Sistema de indicadores. 2016. Disponível em <<https://fnq.org.br/comunidade/e-book-3-sistema-de-indicadores/>>. Acesso em 13 dez. 2021.
- GRIZENDI, E. Manual de Inovação para empresas brasileiras de TIC: Orientações Gerais sobre Inovação para Empresas do Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação. Rio de Janeiro: SOFTEX, 2012.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MEDEIROS, R. M.; PEREIRA, J. A. GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES: um estudo sobre a fabricação de concreto usinado. II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação. Naviraí - MS. 2018
- PAULETO, B. A., RODRIGUES, F. A., SILVA, R. F. S., & EUGENIO, A. A empresa como modelo de sustentabilidade. Revista Lumni, vol. 2, número especial. 2012.
- PROGRAMA Brasil Mais, 2021. Disponível em < <https://brasilmais.economia.gov.br/sobre>>. Acesso em: 28, outubro de 2021.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: comércio e serviços. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível: <<http://www.cadernosdeinovacao.com.br>>. Acesso em: 23 ago. 2015.
- SAURIN, A. T.; FERREIRA, C. F. Avaliação qualitativa da implantação de práticas da produção enxuta: estudo de caso em uma fábrica de máquina agrícola. São Carlos: 2008, v15 n.3, 449p. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/v15n3/02.pdf>> Acesso em 14 de setembro de 2020.
- SQUIZATO, M.; GIRARDI, L. R. Caracterização da gestão de indicadores de inovação em micro e pequenas empresas. Revista Brasileira de Gestão e Inovação -ISSN: 2319-0639, v. 9, n. 1, p. 146-164, 2021.
- TOLEDO, A.C.A.; MAZZEI, D.F.; BEZERRA, M.V.L.; PIMENTEL, R. (Brasil). Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. Guia da Metodologia e Ferramentas: Encontro 1 -individual. Brasília, 2020.

# A geração de conteúdo nas redes sociais como diferencial competitivo das microempresas na grande Florianópolis

**Autor:** Fernando Daniel Portela

Bacharel em Design (UFSC). Agente Local de Inovação – Sebrae/SC. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <fernandodzn@gmail.com>

**Orientador:** Celso Roberto Perez

Doutor em Ciências da Computação (UFPE). Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <celsope@gmail.com>.

## RESUMO

Essa é uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa que teve como objetivo identificar se a geração de conteúdo focada no público-alvo nas redes sociais pode aumentar a produtividade nas microempresas da Grande Florianópolis. A amostra foi composta por 12 empresas dos setores de serviço e do comércio que participaram do programa Brasil Mais entre novembro de 2020 e setembro de 2021 e realizaram ações de marketing digital para a criação de conteúdo nas mídias sociais. A pesquisa avaliou a forma como as empresas geraram o conteúdo para as mídias sociais por meio da segmentação das empresas em 2 grupos compostos por 6 empresas que pesquisaram o perfil do público-alvo para a criação de estratégias de marketing (Grupo 1) e 6 empresas que não realizaram esta pesquisa (Grupo 2). O desempenho dos grupos foi mensurado com base na evolução da maturidade da empresa pelo Radar da Inovação, no quesito Publicidade, e o índice de Produtividade. A pesquisa mostrou que as empresas focaram, em sua maioria, na criação de vídeos e fotos para o Instagram. Quanto ao Radar, as empresas de

ambos os grupos não tiveram diferenciação na média de aumento do nível de maturidade. Por sua vez, observou-se que as empresas que pesquisaram o público-alvo (Grupo 1) obtiveram melhor desempenho no aumento do índice de Produtividade. Os resultados da pesquisa concluem que o conhecimento do público-alvo para a geração de conteúdo nas mídias sociais é um diferencial competitivo para aumento da produtividade das empresas, mas pouco se relacionou com a maturidade no Radar da Inovação.

## PALAVRAS-CHAVE:

Mídias Sociais. Geração de Conteúdo. Instagram. Marketing Digital. Inovação. Produtividade.

# 1. INTRODUÇÃO

O aumento da velocidade da Internet e a disseminação do uso de tecnologias móveis como celulares e notebooks, iniciado no começo dos anos 2000, levou à criação de mídias sociais como o Facebook, Twitter, e Instagram, utilizadas para o compartilhamento de informações pessoais e profissionais (BAUMAN; LUCY, 2020). Segundo Schjoedt, Brännback e Carsrud (2020), o uso das mídias sociais nos tempos atuais é um reflexo da evolução da comunicação humana, que se iniciou há milhares de anos atrás por meio do desenvolvimento da linguagem falada e escrita. No entanto, o que diferencia o uso das redes sociais das antigas formas de comunicação é a possibilidade de atingir um número maior de pessoas de forma imediata, independente da sua situação econômica e localização geográfica.

No âmbito profissional, as mídias sociais oportunizam a divulgação de empresas por meio de estratégias de negócios para a promoção de produtos, construção da consciência da marca e comunicação com os clientes. No entanto, apesar dos benefícios oferecidos pelas mídias sociais, o seu uso ainda apresenta desafios para os empreendedores que podem não compreender a importância e o impacto que o uso das mídias sociais pode causar em seus negócios (BAUMAN; LUCY, 2020). A pandemia de COVID-19 acelerou o processo de digitalização das empresas devido às políticas isolamento social, fechamento de atividades não essenciais e a consequente necessidade de adaptação das empresas aos meios digitais (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020). Neste contexto, o programa Brasil Mais atuou no período da pandemia (2020 - 2022) e oportunizou o atendimento de micro e pequenas empresas por meio da melhoria de práticas gerenciais com foco no aumento da produtividade e competitividade em diversas áreas, sendo o marketing uma delas (ABDI, 2020).

As empresas participantes do Brasil Mais foram atendidas por Agentes Locais de Inovação (ALI), que as acompanharam na busca por práticas inovadoras por meio da priorização de problemas com impacto nos custos e/ou faturamento. Dentro do programa, as empresas que focaram dificuldades relacionadas ao marketing digital foram orientadas na realização de estratégias para a geração de conteúdos nas mídias sociais. Nesse sentido, observou-se que algumas empresas buscaram ter o conhecimento prévio do público-alvo das redes sociais, como forma de ter maior assertividade na criação de conteúdo. Por outro lado, outras empresas não investiram na busca pelo conhecimento do perfil do cliente e criaram estratégias de divulgação sem este entendimento.

Perante a aplicação de ferramentas para conhecer o público-alvo das empresas nas mídias sociais, o problema de pesquisa foi definido como: A criação de conteúdos nas redes sociais focados no perfil do público-alvo é um fator diferencial para a melhoria da produtividade? Para responder este problema, delimitou-se como amostra 12 micro e pequenas empresas do setor de comércio e serviço na Grande Florianópolis atendidas pelo Agente Local de Inovação Fernando Daniel Portela durante o período de novembro de 2020 a setembro de 2021. As empresas da amostra realizaram estratégias de marketing para mídias sociais como solução para o problema priorizado, sendo estas divididas em: Grupo 1) 6 empresas que aplicaram ferramentas para conhecer o perfil do público-alvo e Grupo 2) 6 empresas que não aplicaram estas ferramentas.

A pesquisa justifica-se pela importância do tema "marketing digital como estratégia para o aumento da produtividade das empresas" principalmente no momento vivido durante a pandemia de COVID-19, onde diversas restrições de atendimento presencial dificultaram o contato mais próximo com os clientes, bem como também é motivada pela verificação do impacto das ações realizadas no Programa Brasil Mais e a descoberta das melhores práticas de divulgação nas mídias sociais.

O objetivo da pesquisa é identificar se a geração de conteúdo nas redes sociais focada no público-alvo pode aumentar a produtividade nas micro e pequenas empresas da Grande Florianópolis. Além disso, outras

contribuições da pesquisa são: identificar as ações de divulgação e as mídias sociais utilizadas pelas empresas da amostra durante o Brasil Mais; descrever os passos utilizados pelas empresas para a criação das estratégias de geração de conteúdo; apresentar o comparativo qualitativo do desempenho das empresas entre setores e segmentos; e expor os resultados quantitativos comparativos entre Radar ALI e índice de Produtividade inicial e final das empresas participantes.

A pesquisa é caracterizada como de natureza aplicada, objetivos descritivos e exploratórios e abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados ocorreu por meio da ferramenta Radar da Inovação, que mensura o nível de inovação da empresa em uma escala de 1 a 5, e o cálculo do índice de Produtividade baseado em dados mensais de faturamento bruto, custos variáveis e quantidade de pessoas ocupadas. Ambos os dados foram mensurados 2 vezes, sendo realizados no início e final do atendimento com o ALI. As informações sobre as ações de marketing foram coletadas de modo qualitativo com as empresas durante as sessões de atendimento entre o ALI e os empresários.

A seguir, o artigo apresenta o Desenvolvimento da pesquisa composto pelo referencial teórico nos temas: Impacto da pandemia nas empresas de Santa Catarina, Inovação em marketing nas empresas, e o Programa Brasil Mais. Na sequência, são abordados os Procedimentos Metodológicos, Apresentação e análise dos resultados, Descrição do impacto das principais ações implementadas pelas empresas e, por fim, as Considerações finais da pesquisa.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1.2 IMPACTO DA PANDEMIA NAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA

Segundo dados do Ministério da Economia, o estado de Santa Catarina teve mais de 959 mil empresas ativas no final de 2021 (BRASIL, 2021). No estado, os setores de comércio e serviço possuem grande relevância por serem responsáveis por 53,4% do PIB e gerarem cerca de 55% dos empregos catarinenses (G1, 2021). O fechamento de atividades presenciais não essenciais devido a pandemia de COVID-19 teve um grande impacto nos setores de serviço e comércio, o que levou a redução do faturamento e readaptação das empresas à nova realidade mundial (SEBRAE, 2020a). Para isso, foram implantadas ações de contenção como a busca por crédito, elaboração de novas estratégias de vendas e redução de custo de pessoal, por meio do desligamento de colaboradores e redução da jornada de trabalho (SEBRAE, 2020b).

Especificamente nas estratégias de venda, muitas empresas aceleraram o processo de transformação digital como forma de reparar os danos causados pela pandemia. Segundo a pesquisa "O Impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios", elaborada com empreendedores individuais e proprietários de micro e pequenas empresas, 15% dos empresários se adaptaram para venda online durante a pandemia por meio de sites, marketplaces ou redes sociais. Ainda nessa pesquisa, outras ferramentas digitais foram implementadas pelos empresários, como o WhatsApp Business, softwares de gestão e o uso de anúncios pelo Google (SEBRAE, 2020b).

A aceleração da transformação digital das empresas apresentou a mudança da experiência de compra dos clientes, passando do físico para a divulgação em mídias sociais e a comunicação direta com o cliente por meio de aplicativos de mensagens (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020). Tal estratégia contribuiu para a manutenção

das micro e pequenas empresas de Santa Catarina durante a pandemia.

### 2.1.3 INOVAÇÃO EM MARKETING NAS EMPRESAS

Muitas vezes parece que o mundo agora está praticamente no digital, se uma determinada pesquisa é realizada numa plataforma de busca, e não retorna com uma resposta, talvez o que foi procurado não exista. Parece um pouco exagerado, mas quando é falado do mundo dos negócios, não ter uma presença digital, é quase como se não existisse (MOREIRA et al., 2009). O Manual de Oslo (2005) define a inovação nas empresas como um processo de mudanças planejadas com o propósito de melhorar o desempenho comercial e/ou produtividade. Quando relacionada ao marketing, a inovação pode envolver a implementação de mudanças no design do produto ou embalagem, forma de estabelecimento de preços e na promoção de produtos e serviços.

A inovação nas práticas de marketing é essencial para o sucesso das empresas por estar voltada a atender as necessidades dos consumidores, abertura de novos mercados ou reposicionamento dos produtos como forma de aumentar as vendas (OCDE, 2005). Especificamente no marketing digital, a inovação nas empresas mostra-se por meio da colaboração entre clientes e marcas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Nesse contexto, para Rogers (2017), os clientes conectam-se e interagem com as empresas, influenciando-as e moldando-as conforme utilizam ferramentas digitais para avaliar, compartilhar, interagir, comprar e usar produtos e serviços.

Segundo o relatório de outubro de 2021 do DataReportal, o uso de mídias sociais aumentou 9,9% em 2021 em comparação com o ano anterior. Também neste relatório, foi identificado que cerca de 4,55 bilhões de pessoas usavam mídias sociais, o que correspondeu a 57,6% da população mundial, sendo que as mais utilizadas foram o Facebook, YouTube, WhatsApp e Instagram (DATAREPORTAL, 2021). O crescente uso das mídias sociais trouxe a necessidade de estratégias para a criação de conteúdos especializados na promoção da empresa e de seus produtos e/ou serviços (BAUMAN; LUCY, 2020). Nestas estratégias, a geração de conteúdo envolve a identificação de temas que estejam relacionados aos consumidores e com os propósitos das empresas. Para isso, a forma mais simples de distribuição do conteúdo e conexão das empresas com o público é por meio de um canal de mídia próprio, como o uso de sites corporativos ou redes sociais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), a geração de conteúdo no marketing pode ser seguida por meio de uma estratégia em passos, compostos pela: Fixação de metas a serem atingidas pela ação de marketing; Mapeamento do público-alvo por meio do entendimento de perfis de personas de consumidores; Concepção e planejamento do conteúdo; Criação do conteúdo; Distribuição do conteúdo na rede social; Ampliação do conteúdo por meio da alavancagem e interações com os consumidores; Avaliação do marketing de conteúdo por meio de métricas de verificação das metas; e Melhoria do marketing de conteúdo com base nos aprendizados e feedbacks. Como resultado, as empresas que usam as mídias sociais para se comunicar com os clientes apresentam ganhos na reputação e imagem da empresa, fidelização do consumidor e aumento da produtividade (BAUMAN; LUCY, 2020).

### 2.1.4 PROGRAMA BRASIL MAIS

O Programa Brasil Mais é uma iniciativa do Governo Federal que tem como propósito trazer mais oportunidades para as micro e pequenas empresas brasileiras aumentarem a competitividade e produtividade. Dentro do Brasil Mais, o Agente Local de Inovação (ALI) atua no desenvolvimento de melhores práticas gerenciais por meio do acompanhamento das empresas, direcionamento de ferramentas e orientações para ações que tragam o aumento do faturamento e redução de custos (ABDI, 2020).

Em Santa Catarina, o programa tem como meta atender 13,2 mil micro e pequenas empresas até 2022 (FIESC, 2021). Especificamente na Grande Florianópolis, região focal da pesquisa, o Brasil Mais contou com a atuação de 18 Agentes Locais de Inovação entre novembro de 2020 e novembro de 2022, atendendo micro e pequenas empresas em 6 ciclos de 4 meses. O ALI utiliza como base a metodologia do programa (Figura 1), composta por 9 encontros entre o ALI e os empresários. No decorrer do atendimento, o ALI guia as empresas na priorização de um problema de impacto na produtividade do negócio, relacionado aos custos ou faturamento, e com base nesta dificuldade é trabalhado o desenvolvimento de ações que tragam a solução para a empresa (SEBRAE, 2020c).

**Figura 1:** Etapas da metodologia do programa Brasil Mais

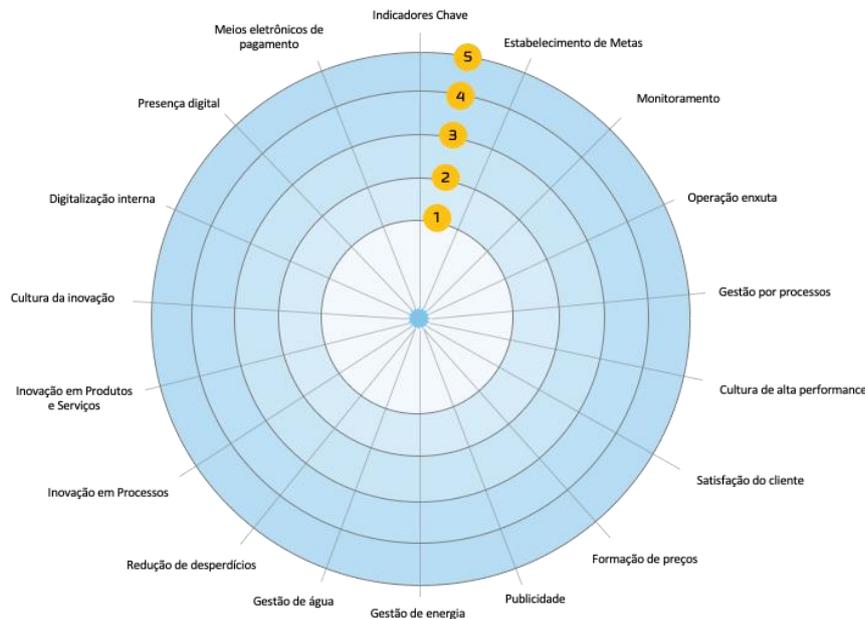


Fonte: SEBRAE, 2020c.

A evolução da inovação e as mudanças gerenciais da empresa são avaliadas por meio da aplicação da ferramenta do Radar da Inovação (Figura 2) no primeiro e no último encontro do ciclo. Esta ferramenta é composta por questões para analisar a empresa, nos níveis de 1 a 5, as dimensões de Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital (SEBRAE, 2020d).

A primeira aplicação do Radar ocorre no Encontro 1 do ciclo e tem como propósito identificar as áreas de dor da empresa para a visualização dos problemas a serem priorizados e a proposição de melhorias (SEBRAE, 2020d). Com base nesses dados, o ALI guia as empresas para a busca de maturidade nos itens do Radar por meio de ações que contribuam para o desenvolvimento da empresa nas 6 dimensões. Por sua vez, a última aplicação do Radar ocorre no Encontro 9 e tem como objetivo verificar se as ações realizadas dentro do programa aumentaram o nível de maturidade da empresa.

**Figura 2: Radar da Inovação**



**Fonte:** SEBRAE, 2020d.

A produtividade da empresa também é mensurada no programa. Esse cálculo é realizado no Encontro 6 e no Encontro 9 com base na variação dos dados mensais do faturamento bruto, custos variáveis e pessoas ocupadas da empresa no mês de mensuração. Com isso, as empresas podem visualizar se a participação no programa trouxe o aumento da produtividade e da competitividade do negócio (SEBRAE, 2020d).

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, objetivos descritivos e exploratórios e abordagem quali-quantitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2009), a pesquisa aplicada tem com interesse o estudo de problemas relativos ao conhecimento científico e a sua aplicabilidade. Os objetivos descritivos e exploratórios relacionam-se a descrição das características populacionais, a visualização de relações entre as variáveis e a identificação de fatores que contribuíram para o acontecimento de fenômenos (GIL, 2008). Por sua vez, a abordagem quali-quantitativa aborda a análise estatística dos dados das empresas juntamente com a análise não numérica, que demandam interpretação e observação participante por meio da experiência como ALI e relatos dos responsáveis pelas empresas participantes do programa (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Os principais documentos utilizados para a pesquisa foram de fontes primárias, como os dados da mensuração do desempenho das empresas participantes, e dados de fontes secundárias por meio de relatórios setoriais, pesquisas em websites, livros, notícias e trabalhos acadêmicos. Os dados de fontes primárias, relacionados às informações fornecidas pelas empresas, foram autorizados pelos empresários mediante o termo de adesão do projeto, assinado no início da participação no programa.

A amostra da pesquisa foi composta por 12 empresas, selecionadas de forma intencional de acordo com o critério de priorização de problemas em marketing e realização de estratégias de criação de conteúdos nas redes sociais. A amostra foi dividida em 2 grupos com 6 empresas cada. O Grupo 1 corresponde às empresas que utilizaram ferramentas e técnicas de mapeamento do público. Já o Grupo 2 foi composto por empresas que não mapearam o perfil do cliente para a criação dos conteúdos.

As empresas da amostra participaram dos 2 primeiros ciclos do programa em Santa Catarina na região da Grande Florianópolis, correspondentes aos meses de novembro de 2020 a março de 2021 (ciclo 1) e março de 2021 a junho de 2021 (ciclo2). As empresas da amostra são dos setores de comércio (7 empresas) e serviço (5 empresas) nos segmentos de: Alimentos e bebidas (3 empresas), Casa e construção (2 empresas), Moda (2 empresas), Beleza (1 empresa), Comércio varejista (1 empresa), Economia criativa (1 empresa), Serviços de alimentação (1 empresa) e Turismo (1 empresa).

O atendimento das empresas foi padronizado e realizado pelo ALI por meio da aplicação da metodologia do programa durante os encontros com os empresários. Como forma de mensurar o desempenho das empresas no programa, foram feitas 2 avaliações (inicial e final) utilizando o Radar da Inovação e o índice de Produtividade. Quanto ao Radar, nesta pesquisa foi avaliado o desempenho das empresas no quesito Marketing por meio da avaliação do Radar Inicial (RI) e Radar Final (RF) nos níveis de 1 a 5 no tópico de Publicidade, pois relaciona-se com as ações de marketing realizadas pelas empresas dentro do programa.

O desempenho das empresas na Produtividade foi calculado com base nos dados informados pelos empresários correspondentes ao faturamento bruto, custos variáveis e quantidade de pessoas ocupadas na empresa no início e final do programa, sendo que a diferença entre a Produtividade Inicial (PI) e Produtividade Final corresponde ao índice de produtividade, medido em porcentagem. Por fim, foi comparado o desempenho das empresas do Grupo 1 e Grupo 2 no Radar da Inovação e no índice de Produtividade. Nesse quesito, também foram analisadas as estratégias de criação de conteúdo das empresas com base nos passos definidos por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017).

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o atendimento das empresas da amostra, foram aplicadas ações para o desenvolvimento da área de marketing focado na criação de conteúdos para as mídias sociais como forma de divulgar os produtos e/ou serviços e estreitar o relacionamento com os clientes. Para isso, foi trabalhado o conceito de inovação em marketing por meio da criação de estratégias baseadas nas metas da empresa e recursos disponíveis. Nos encontros com os empresários, o ALI orientou as empresas de forma padronizada para a realização das ações de marketing digital, contribuindo com conhecimento em métodos, ferramentas, planejamento das atividades e acompanhamento do desempenho no aumento do nível de maturidade e índice de Produtividade.

As empresas da amostra foram segmentadas em 2 grupos de igual quantidade. O Grupo 1 foi composto por 6 empresas que escolheram realizar de forma espontânea o mapeamento do público-alvo. As personas identificadas foram perfis de clientes com informações demográficas e comportamentais que representaram, de modo geral, os clientes que mais compravam na empresa. Por sua vez, o Grupo 2 foi composto por 6 empresas que não realizaram ações de conhecimento do público-alvo. Tendo em vista que todas as empresas da amostra foram orientadas de forma similar quanto ao passo a passo para a geração de conteúdo, a escolha das empresas do Grupo 2 pela não realização de personas deu-se pela escolha do empresário em não utilizar esta ferramenta.

As empresas acompanhadas são representadas nos 2 grupos descritos e de forma anônima, como forma de manter a sua identidade. Embora ambas as empresas da amostra tenham focado em ações de marketing digital para a geração de conteúdo, estas apresentaram setores e segmentos diversos, compostos por

empresas de Alimentos e bebidas, Casa e construção, Moda, Beleza, Comércio varejista, Economia criativa, Serviços de alimentação e Turismo. O Quadro 1 apresenta os dados das empresas.

**Quadro 1:** Dados sobre as empresas da amostra

Grupo	Empresa	Porte	Abertura	Setor	Segmento	Principais Produtos e Serviços
1	Empresa 1	ME	2014	Comércio	Alimentos e bebidas	Lojas de produtos naturais
	Empresa 2	ME	2015	Comércio	Alimentos e bebidas	Lojas de produtos naturais
	Empresa 3	ME	2017	Serviços	Casa e construção	Instalação e manutenção de sistemas fotovoltaicos
	Empresa 4	ME	2017	Serviços	Economia criativa	Espaço de convívio e produção musical
	Empresa 5	ME	2018	Comércio	Beleza	Clube de assinatura de escovas de dente
	Empresa 6	ME	2020	Serviços	Casa e construção	Imobiliária
2	Empresa 7	ME	2011	Comércio	Alimentos e bebidas	Loja de conveniência
	Empresa 8	ME	2013	Comércio	Comércio varejista	Vendas de equipamentos, instalação e manutenção para automação
	Empresa 9	ME	2013	Serviços	Turismo	Venda de passeios turísticos, pacotes, cruzeiros e auxílio para viagens
	Empresa 10	ME	2015	Comércio	Moda	Loja de moda praia
	Empresa 11	ME	2017	Serviços	Serviços de alimentação	Venda de comidas naturais
	Empresa 12	ME	2017	Comércio	Moda	Loja de moda masculina

**Fonte:** Receita Federal e dados fornecidos durante atendimento com as empresas.

Todas as empresas da amostra apresentaram faturamento anual de até R\$360 mil, enquadrando-as como microempresas. Quanto ao ano de abertura, as empresas foram iniciadas entre os anos de 2011 e 2020, sendo que as empresas do Grupo 1 são em média 2 anos mais novas que as empresas do Grupo 2. A seguir, são apresentadas as análises e resultados da amostra da pesquisa.

#### 4. 1. ANÁLISE DO GRUPO 1

O Grupo 1 realizou ações de criação de conteúdo com base no mapeamento de perfis do público-alvo. A seguir, são apresentados os dados do Grupo 1.

**Quadro 2:** Dados do Grupo 1

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
<b>Problema Priorizado</b>	Não consegue aumentar venda online	Não consegue aumentar venda online	Dificuldade no aumento da base de clientes	Falta de marketing	O site não possui área de interação	Falta de relacionamento com clientes
<b>Solução</b>	Criar conteúdo	Vender em grupos no WhatsApp	Criar conteúdo específicos	Divulgar produtos no Instagram	Criar conteúdo específicos	Criar conteúdo específicos
<b>Meta da divulgação</b>	Divulgar os produtos existentes	Diminuir as filas na loja física e aumentar venda online	Divulgar as vantagens e economia da energia solar	Atrair novos clientes e fidelizar os já existentes	Aumentar engajamento e difundir a saúde bucal	Melhorar o relacionamento e dar voz aos clientes existentes
<b>Mapeamento do público</b>	Construiu com base nos cadastros de clientes	Construiu com base nos cadastros de clientes	Contratou equipe de Branding	Construiu com base nos cadastros de clientes	Contratou equipe de Branding	Construiu com base nos cadastros de clientes
<b>Planejamento de conteúdo</b>	Planilha ou manual; Agendamento via Facebook Business	Planilha ou manual; Agendamento via Facebook Business	Planilha ou manual; Agendamento via Facebook Business	Planilha ou manual; Agendamento via Facebook Business	Planilha ou manual; Agendamento via Facebook Business	Planilha ou manual; Agendamento via Facebook Business
<b>Criação de conteúdo</b>	Vídeos, fotos e artes no Canva	Vídeos e fotos	Vídeos	Vídeos	Vídeos	Vídeos, enquetes e fotos

<b>Distribuição</b>	Stories do Instagram e WhatsApp	Stories do Instagram e WhatsApp	YouTube, Instagram e Blog	Stories do Instagram	YouTube, Instagram e Blog	Stories do Instagram
<b>Alavancagem</b>	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não

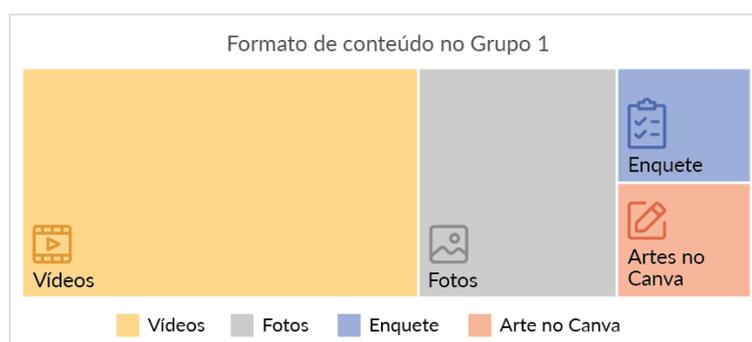
**Fonte:** Os autores.

O Grupo 1 foi composto por empresas de comércio e serviço em número equivalente. O segmento com maior representação foi o de "Alimentos e bebidas", representado pelas Empresas 1 e 2. Nesse segmento, ambas as empresas priorizaram o aumento das vendas online, mas buscaram soluções diferenciadas. A Empresa 1 criou conteúdos para a divulgação dos produtos nos Stories do Instagram e WhatsApp por meio de vídeos, fotos e artes no Canva. Por sua vez, a Empresa 2 fez ações de vendas nos grupos de WhatsApp e Stories do Instagram com a divulgação de vídeos e fotos. A realização do mapeamento do público-alvo, fator de seleção das empresas do Grupo 1, ocorreu por meio da criação de personas com base no perfil dos clientes que mais consumiam os produtos e/ou serviços da empresa. A partir desse perfil, foram realizadas análises das personas e criados conteúdos focados nos interesses dos clientes.

A Empresa 3 ("Casa e construção") e Empresa 5 ("Beleza") contrataram profissionais de Branding para mapear o perfil do público e as demais empresas fizeram esse mapeamento de forma amadora. As Empresas 3 e 5 tiveram o auxílio de Designers capacitados para a criação de conteúdos específicos com o objetivo de divulgar as vantagens do serviço (Empresa 3) e aumentar o engajamento dos clientes (Empresa 5) por meio de vídeos no YouTube, Instagram e conteúdos em Blog. No quesito de planejamento de conteúdo, todas as empresas do Grupo 1 utilizaram manuais de diretrizes e planilhas de publicações para guiar e organizar a produção de conteúdo. As empresas do Grupo 1 também utilizaram o Facebook Business para fazer o agendamento das postagens e o gerenciamento das ações.

Quanto a criação de conteúdo, o formato em vídeo foi utilizado por todas as empresas do Grupo 1 (Gráfico 1). Os demais formatos de conteúdo utilizados foram fotos, artes no Canva e enquetes com o público. Todas as empresas do Grupo 1 utilizaram o Instagram, plataforma mais usada pelo grupo (Gráfico 2). Das demais redes, observou-se o uso do WhatsApp pelas empresas de "Alimentos e bebidas" e o YouTube e Blog pelas empresas de "Casa e construção" e "Beleza", que contrataram profissionais para a geração de conteúdo.

**Gráfico 1:** Formato de conteúdo no Grupo 1



**Fonte:** Os autores.

**Gráfico 2:** Redes sociais utilizadas no Grupo 1



**Fonte:** Os autores.

Metade das empresas do Grupo 1 utilizaram a alavancagem por meio do patrocínio das postagens para aumentar o número de pessoas alcançadas, essas empresas foram as de “Casa e construção”, “Economia criativa” e “Beleza”. Nesse quesito, observou-se que as empresas que contrataram profissionais de Branding também alavancaram os conteúdos nas mídias sociais.

## 4.2. ANÁLISE DO GRUPO 2

O Grupo 2 realizou ações de criação de conteúdo no Instagram sem a definição do perfil do público-alvo. O Quadro 3 apresenta os dados das empresas do Grupo 2.

**Quadro 3:** Dados do Grupo 2

	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>	<b>Empresa 9</b>	<b>Empresa 10</b>	<b>Empresa 11</b>	<b>Empresa 12</b>
<b>Problema Priorizado</b>	Não alimentação das redes sociais	Não alimentação das redes sociais	Dificuldade no aumento da base de clientes	Falta de marketing	Falta de marketing	Não alimentação das redes sociais
<b>Solução</b>	Focar a divulgação nos moradores do bairro	Fazer planejamento de postagens nas redes sociais	Engajar clientes por meio de conteúdo	Focar a divulgação nos moradores do bairro	Fazer planejamento de postagens nas redes sociais	Fazer planejamento de postagens nas redes sociais
<b>Meta da divulgação</b>	Atrair moradores do entorno	Criar relevância da empresa	Atrair novos clientes e fidelizar os atuais	Atrair moradores do entorno	Ter presença digital	Ter presença digital
<b>Mapeamento do público</b>	Não fez					
<b>Planejamento de conteúdo</b>	Planilha ou manual; Agendamento via Facebook Business					
<b>Criação de conteúdo</b>	Vídeos, imagens dos produtos e artes no Canva	Vídeos das rotinas de trabalho	Vídeos de drone, vídeos <i>selfie</i> e fotos	Vídeos e imagens do catálogo de produtos	Fotos dos produtos e ingredientes	Vídeos e artes no Canva
<b>Distribuição</b>	Stories do Instagram	Stories do Instagram	YouTube e Instagram	Stories do Instagram; WhatsApp e TikTok	Stories do Instagram	Stories do Instagram
<b>Alavancagem</b>	Sim	Não	Não	Não	Não	Não

**Fonte:** Os autores.

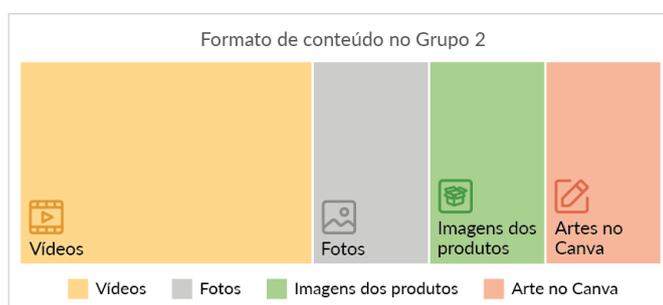
O Grupo 2 foi composto por uma maior quantidade de empresas de comércio. O segmento com maior

representação na amostra foi o de “Moda”, representado pelas Empresas 10 e 12. Nesse segmento, a Empresa 10 priorizou a realização de estratégias de marketing para focar a divulgação no público do bairro e a Empresa 12 focou no planejamento de postagens para suprir não alimentação das redes sociais. A “Não alimentação das redes sociais” foi o problema mais priorizado pelo Grupo 2, selecionado pela Empresa 7 (“Alimentos e bebidas”), Empresa 8 (“Comércio varejista”) e Empresa 12 (“Moda”). Quanto a solução para os problemas e metas de divulgação, destacaram-se a realização de planejamento de postagens para aumentar a presença digital, pela Empresa 11 (“Serviços de alimentação”) e Empresa 12 (“Moda”), e o foco na divulgação para os moradores do bairro como forma de atrair mais clientes próximos à empresa, pela Empresa 7 (“Alimentos e bebidas”) e Empresa 10 (“Moda”).

O planejamento de conteúdo das empresas do Grupo 2 foi elaborado por meio da criação de planilhas e manuais para auxílio na geração de conteúdo. Todas as empresas do Grupo 2 utilizaram o Facebook Business para a realização do agendamento das postagens e acompanhamento das ações de marketing. Nesse quesito, ressalta-se que as empresas do Grupo 2 não criaram personas para a definição do público-alvo, o que pode ter impactado o planejamento do conteúdo. Quanto a criação de conteúdo, o formato em vídeo foi utilizado pela maioria das empresas do Grupo 2, como mostra o Gráfico 3. Os demais formatos de conteúdo utilizados foram fotos, imagens dos produtos e artes no Canva.

O Gráfico 4 apresenta o uso das redes sociais pelas empresas do Grupo 2. Observou-se que o Instagram foi a rede social utilizada por todas as empresas do Grupo 2 e somente a Empresa 10, de “Moda”, utilizou outras redes sociais além do Instagram par atrair clientes com uso do WhatsApp e TikTok.

**Gráfico 3:** Formato de conteúdo no Grupo 2



**Fonte:** Os autores.

**Gráfico 4:** Redes sociais utilizadas no Grupo 2



**Fonte:** Os autores.

A alavancagem foi realizada apenas pela Empresa 7, de “Alimentos e bebidas”, que patrocinou vídeos, imagens dos produtos e artes de divulgação nos Stories do Instagram. As demais empresas do Grupo 2 não

realizaram a alavancagem.

### 4.3 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Para mensurar o impacto das ações em marketing, utilizou-se como base os dados do Radar da Inovação Inicial e Final na área de Publicidade, mensurado em níveis de 1 a 5. De igual forma, também foi mensurado o índice de Produtividade das empresas, baseado na variação da Produtividade Inicial e Final. O Quadro 4 apresenta os dados do Radar da Inovação em Publicidade e o índice de Produtividade.

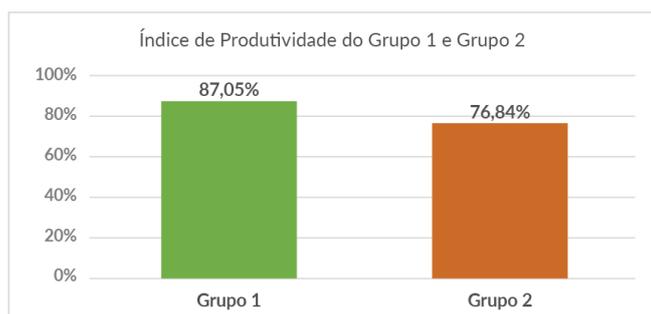
**Quadro 4:** Radar da Inovação em Publicidade e índice de Produtividade

Grupo	Empresa	Radar da Inovação em Publicidade			Produtividade		
		Radar Inicial (RI)	Radar Final (RF)	Diferença entre RF e RI	Produtividade Inicial (em R\$)	Produtividade Final (em R\$)	Índice de Produtividade
1	<i>Empresa 1</i>	Nível 2	Nível 3	+ 1 Nível	R\$ 2873,98	R\$ 5756,84	100,31%
	<i>Empresa 2</i>	Nível 3	Nível 4	+ 1 Nível	R\$ 8225,16	R\$ 9281,00	12,84%
	<i>Empresa 3</i>	Nível 3	Nível 4	+ 1 Nível	R\$ 956,25	R\$ 2454,26	156,65%
	<i>Empresa 4</i>	Nível 1	Nível 3	+ 2 Níveis	R\$ 265,00	R\$ 0,00	-100,00%
	<i>Empresa 5</i>	Nível 3	Nível 4	+ 1 Nível	R\$ 898,40	R\$ 1179,14	31,25%
	<i>Empresa 6</i>	Nível 3	Nível 4	+ 1 Nível	R\$ 3662,50	R\$ 15429,13	321,27%
2	<i>Empresa 7</i>	Nível 2	Nível 4	+ 2 Níveis	R\$ 627,05	R\$ 1238,33	97,49%
	<i>Empresa 8</i>	Nível 2	Nível 1	- 1 Nível	R\$ 9027,12	R\$ 45661,33	405,82%
	<i>Empresa 9</i>	Nível 2	Nível 3	+ 1 Nível	R\$ 1099,99	R\$ 500,00	-54,55%
	<i>Empresa 10</i>	Nível 2	Nível 4	+ 2 Níveis	R\$ 4291,66	R\$ 1570,90	-63,40%
	<i>Empresa 11</i>	Nível 2	Nível 4	+ 2 Níveis	R\$ 2310,40	R\$ 3652,00	58,07%
	<i>Empresa 12</i>	Nível 2	Nível 3	+ 1 Nível	R\$ 4570,08	R\$ 5374,82	17,61%

**Fonte:** Os autores.

Comparando as aferições do RI e RF, todas as empresas do Grupo 1 elevaram a maturidade no quesito Publicidade, sendo que maioria das empresas iniciou a participação no programa no Nível 3. No Grupo 2, todas as empresas iniciaram no Nível 2 e a maioria apresentou aumento de nível de maturidade no quesito de Publicidade. O Grupo 1 e o Grupo 2 tiveram média de 1,16 Níveis de aumento no Radar. Mesmo que a média dos grupos tenha sido a mesma, o Grupo 2 apresentou uma maior quantidade de empresas que aumentaram 2 Níveis no Radar, sendo estas as empresas de "Alimentos e bebidas", "Moda" e "Serviços de alimentação".

No Grupo 1, a empresa de "Economia Criativa" foi a única que aumentou 2 Níveis do Radar e apresentou produtividade negativa, devido ao não faturamento no mês de coleta do indicador. A produtividade negativa e o aumento de nível do Radar também foram observados no Grupo 2, justificada pelo faturamento desproporcional aos custos variáveis no mês de mensuração final das empresas de "Turismo" e "Moda". As empresas do Grupo 1 apresentaram em média maior elevação do índice de Produtividade em comparação com as empresas do Grupo 2, como mostra o Gráfico 5.

**Gráfico 5:** Índice de Produtividade do Grupo 1 e Grupo 2

**Fonte:** Os autores.

As metas de divulgação de “Melhorar o relacionamento e dar voz aos clientes” e “Criar relevância para a empresa” foram as que mais tiveram resultado no índice de Produtividade. Por sua vez, as metas de “Atrair clientes” foram as que tiveram menor retorno na Produtividade. Quanto aos formatos de conteúdo, os vídeos e fotos, principalmente no Instagram, foram os mais usados pelas empresas de ambos os grupos. As ações de alavancagem foram mais utilizadas pelo Grupo 1, o que pode estar relacionado a maior maturidade do grupo no início do programa e ao uso de ferramentas para o conhecimento do público-alvo, que ofereceu o embasamento para o patrocínio de conteúdos mais focados nos perfis dos clientes. No entanto, a alavancagem mostrou-se pouco relevante para o índice de Produtividade no total de empresas da amostra.

Observou-se que a realização do mapeamento do público pelas empresas do Grupo 1 foi um fator relevante para o aumento do índice de Produtividade, mas não trouxe impacto para o aumento da maturidade das empresas no Radar da Publicidade em comparação com o Grupo 2. No geral, as empresas do Grupo 1 que mapearam o perfil dos usuários por conta própria apresentaram maior aumento do índice de Produtividade em comparação com as empresas que contrataram profissionais para essa tarefa. Em ambos os grupos foi observada a possível dissociação da maturidade da empresa em marketing com o índice de Produtividade pela verificação de casos de aumento de nível e sequente redução da Produtividade, como na Empresa 4 (“Economia criativa”) e redução de nível do Radar com aumento expressivo da Produtividade, como na Empresa 8 (“Comércio varejista”).

Os resultados obtidos com a participação das empresas no Brasil Mais foram considerados positivos. No entanto, a pesquisa foi limitada pelo tamanho da amostra e desequilíbrio do número de empresas representadas por setores, o que trouxe dificuldades na análise e comparação dos dados dos setores e segmentos. Dessa forma, é proposta a realização de futuras pesquisas com uma amostra maior de empresas de setores e regiões diferentes, como forma de verificar os resultados obtidos e propor melhorias para o atendimento das empresas na proposta de soluções para o marketing digital. De igual forma, também é proposta a pesquisa de outras ferramentas de mensuração do desempenho da empresa, que possam refletir a real evolução das empresas e os ganhos adquiridos com a participação no Brasil Mais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adaptação das empresas para o meio digital mostrou-se uma grande vantagem competitiva perante o isolamento social causado pela pandemia de COVID-19. O fechamento do atendimento presencial de diversas empresas estimulou a busca pelas mídias digitais como ferramenta para a divulgação, venda e engajamento do público. A atuação do ALI proporcionou a implementação de ações voltadas para o marketing digital, nas empresas que priorizaram problemas nesta área. Nisso, 2 vertentes de empresas se sobressaíram: as que

realizaram pesquisa de público-alvo para a criação de conteúdos nas mídias sociais (Grupo 1) e as que não fizeram esta ação (Grupo 2).

A pesquisa concluiu que a geração de conteúdos nas redes sociais focados no público-alvo pode ser um diferencial competitivo para o aumento da Produtividade nas microempresas da Grande Florianópolis, mas pouco se relacionou com a maturidade no Radar da Inovação uma vez que as empresas do Grupo 1 e 2 obtiveram a mesma média de aumento da maturidade em Publicidade. Constatou-se que as empresas que fizeram o conhecimento do público eram, em média, mais jovens. Além disso, as empresas do Grupo 1 também iniciaram a participação no Brasil Mais com nível de maturidade em Publicidade maior que o Grupo 2, mensurado pelo Radar da Inovação. Estas observações podem estar relacionadas com a dificuldade de adaptação das empresas mais velhas (Grupo 2) aos meios digitais e implementação destas práticas na rotina empresarial.

Ambos os grupos apresentaram preferência pelo uso do Instagram para a divulgação de vídeos e fotos. No entanto, as empresas do Grupo 1 já utilizavam o Instagram e tinham dificuldades com o aumento do número de clientes e o Grupo 2 apresentou como maior problema a falta de uso dessa rede social. Das empresas que pesquisaram o público-alvo, a contratação de profissionais para a criação de conteúdo não apresentou uma vantagem competitiva significativa no Radar e no índice de Produtividade. No entanto, o uso de uma equipe de Branding para a elaboração das ações de marketing trouxe um maior percentual de realização de alavancagem, a criação de materiais mais profissionais e o uso de outras plataformas de divulgação de conteúdo, como o YouTube e Blog, o que pode trazer um maior engajamento dos clientes e retorno em vendas em longo prazo.

Pela pesquisa, foi possível observar a possível dissociação da maturidade da empresa em Publicidade com o índice de Produtividade. Dessa forma, acredita-se que a verificação de empresas que apresentaram aumento da maturidade em marketing e o índice de Produtividade negativo pode estar relacionado com os impactos da pandemia nas empresas da Grande Florianópolis, como no caso das empresas de “Economia criativa” e “Turismo”. Nesse caso, a redução da produtividade pode estar mais associada ao momento econômico da região do que a eficácia das ações de marketing realizadas.

## REFERÊNCIAS

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). Brasil Mais. 2020. Disponível em: <http://brasilmais.economia.gov.br/>. Acesso em: 07 jan. 2022.

BAUMAN, Antonina; LUCY, Carol. Social Media: exploring entrepreneurial opportunities. In: LEON SCHJOEDT; MALIN E. BRÄNNBACK; CARSRUD, Alan L. (ed.). Understanding Social Media and Entrepreneurship: the business of hashtags, likes, tweets and stories. Suíça: Springer, 2020. p. 15-28.

BRASIL. Painel Mapa de Empresas. Ministério da Economia, 10 de dez. de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em: 11 de jan. de 2022.

DataReportal. Digital 2021 October Global Statshot Report. 2021. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-october-global-statshot>. Acesso em: 07 jan. 2022.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES JÚNIOR, Djalma Silva et al. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, Recife, v. 4, n. 5, p. 1-10, jul. 2020.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

MOREIRA, Marcelo D. D et al. Internet do Futuro: Um Novo Horizonte. 27º Simpósio Brasileiro de Redes de Computadores e Sistemas Distribuídos, 2009.

Número de microempreendedores cresce em Santa Catarina. G1, Santa Catarina, 15 de jun. de 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/a-forca-de-santa-catarina/a-forca-de-santa-catarina/noticia/2021/06/15/numero-de-microempreendedores-cresce-em-santa-catarina.ghtml>. Acesso em: 11 de jan. de 2022.

OCDE. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Manual de Oslo,3. Ed. 2005.

ROGERS, David L.. Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SCHJOEDT, Leon; BRÄNNBACK, Malin E.; CARSRUD, Alan L.. Social Media in an Entrepreneurship Context. In: LEON SCHJOEDT; MALIN E. BRÄNNBACK; CARSRUD, Alan L. (ed.). Understanding Social Media and Entrepreneurship: the business of hashtags, likes, tweets and stories. Suíça: Springer, 2020. p. 3-13.

SEBRAE. Tendência dos Pequenos Negócios Catarinenses: Relatório Técnico – Julho 2020. Santa Catarina: SEBRAE, 2020a.

SEBRAE. Impactos da Covid-19 nos Pequenos Negócios. 6ª edição. Santa Catarina: SEBRAE, 2020b.

SEBRAE. Guia da Metodologia: Agentes Locais de Inovação (ALI). Brasília: SEBRAE, 2020c.

SEBRAE. Guia da Metodologia: Atividade do Empresário 1 - Autodiagnóstico. Brasília: SEBRAE, 2020d.

# Análise do aumento de produtividade por meio da gestão da inovação das empresas de tecnologia de Curitiba, Paraná, Brasil

**Autora:** Bertiene Maria Lack Barboza

Mestra em Engenharia de Alimentos (UTFPR). Agente Local de Inovação – Sebrae/PR. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <bertienelack@gmail.com>.

**Orientador:** Sergio Marilson Kulak

Doutor em Ciências da Informação (UFP). Professor na Universidade Estadual do Centro-Oeste. Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <sergiokulak@gmail.com>.

## RESUMO

Os sistemas de inovação contribuem para aumentar a conscientização das empresas com foco em produtividade, e no desenvolvimento de programas que incentivam o empreendedorismo no país. Neste contexto, foi desenvolvido este trabalho que avaliou a aplicação do Radar ALI adaptado pelo SEBRAE proposto pelo Programa Brasil Mais no que se refere a gestão de projetos de inovação e produtividade. Tendo como objeto de estudo a utilização de pequenas e médias empresas localizadas em Curitiba pertencentes a vertical de negócios digitais do Sebrae PR. Foi realizado uma revisão de literatura, que permitiu mapear e compreender as interações entre a Gestão da Inovação, o Programa Brasil Mais e o Radar ALI. A parte experimental consistiu na delimitação das variáveis da pesquisa utilizando o Radar ALI, e cálculo do Índice de Produtividade. E os resultados obtidos apontam que as empresas participantes do Programa demonstraram evolução em seus níveis da dimensão inovação, e aumento de produtividade, após as suas jornadas de participação. Por fim, foi caracterizado que o Programa Brasil Mais utiliza uma metodologia com uma abordagem eficaz, com o intuito de aumentar o nível de

produtividade, mantendo um nível de competição das organizações.

## PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Negócios Digitais. Radar ALI. Programa Brasil Mais.

# 1. INTRODUÇÃO

A busca por inovação das micro e pequenas empresas é justificada por uma lista de fatores motivacionais bastante ampla, sendo que todos caem em uma de duas categorias: incentivos econômicos e pressões das partes interessadas do mercado (VERBEKE; OSIYEVSKYY; BACKMAN, 2017). Os incentivos econômicos implicam que a empresa busque um projeto de inovação em particular, seja um lançamento de um produto, melhoria de processos ou um modelo de negócio inovador, para que a empresa possa colher as recompensas em termos de gerar receita adicional e/ou reduzir custos imediatos ou no futuro observável, resultar em aumento do lucro e em sua valorização do mercado. E a gestão de projetos de inovação é confrontada com desafios como ciclos de desenvolvimento de produtos mais curtos e requisitos de projeto em constante mudança (CHIN, 2004). Assim surge o interesse de investigar como a produtividade das micro e pequenas empresas da vertical de negócios digitais da cidade de Curitiba, Paraná, se destacaram a partir de suas participações no Projeto Brasil Mais, desenvolvido em parceria com o Sebrae-PR, para a gestão da inovação.

A gestão da inovação apresenta três características fundamentais: complexidade, dinamismo e incerteza (SILVESTRE; TIRCA, 2019). Assim analisar os impactos da gestão de uma inovação é um processo complexo. Os fatores que mostram que uma melhoria de produtividade das micro e pequenas empresas é realizada com sucesso dependem da economia e do cenário de cada país (GUERRERO et al., 2015), sendo que o poder econômico das nações pode ser medido a partir da relação entre as empresas, universidades, agências de pesquisa, e o estímulo dos programas de apoio ao empreendedorismo que os governos ofertam ao país (FERREIRA et al., 2018). No atual contexto econômico de alguns países é difícil para as micro e pequenas empresas, por exemplo, com base em seu ambiente operacional, estratégico e gerencial (ROOS, 2016), se beneficiar dos processos de gestão da inovação externa, pois não existe incentivo e investimento para isso (DE GIORGI; DAL PALÙ; ALLIONE, 2015). Assim com a oferta do Programa Brasil Mais como apoio a inovação é contextualizado este artigo.

Tendo em vista o panorama sobre a Gestão da Inovação e os seus processos, observa-se que a aplicação do Radar ALI, adaptado pelo SEBRAE e proposto pelo Programa Brasil Mais, analisa algumas dimensões de interesse de pesquisa, no que se refere a gestão de projetos de inovação. Para investigar e compreender este processo elabora-se a problemática desta pesquisa: Como a produtividade das micro e pequenas empresas da vertical de negócios digitais da cidade Curitiba-PR foi impactada pelo Programa Brasil Mais em relação a gestão da inovação dos seus projetos?

Tendo como objeto de aplicação a utilização de pequenas e médias empresas localizadas em Curitiba pertencentes a vertical de negócios digitais do Sebrae PR. A vertical de negócios digitais tem como delimitação empresas que utilizam a tecnologia ao seu favor, ou trabalham com tecnologia, como por exemplo do desenvolvimento de softwares e hardwares. Assim busca-se delimitar a cinco empresas de pequeno porte da cidade de Curitiba-PR. A relevância deste artigo vem por meio da análise dos processos de gestão da inovação das pequenas e médias empresas do Brasil no trabalho, pois a mesma identifica contribuições aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) proposto pela ONU em 2015. Assim, este trabalho mostrará a relação das pequenas empresas refletirem as demandas que a sociedade determina.

A gestão da inovação entra em colaboração principalmente com o ODS 9, de Indústria, Inovação e Infraestrutura, que se assimila ao fortalecimento e incentivo da pesquisa científica, facilita o desenvolvimento de estruturas que melhoram a capacidade tecnológica de países em desenvolvimento, e apoia a diversificação industrial e agregação de valor (UN, 2015). O objetivo geral deste projeto é analisar a aplicação do Radar ALI

do Programa Brasil Mais, com foco na dimensão gestão da inovação de pequenas e médias empresas da vertical de negócios digitais. Assim os objetivos específicos são: I) Caracterizar a área de estudo; II) Analisar o processo de gestão da inovação, a fim de identificar as dimensões usadas no Radar da metodologia do Programa Brasil Mais; III) Estruturar uma análise da produtividade de 5 empresas de negócios digitais; e, IV) Avaliar como o processo de inovação impactou a partir do Programa Brasil Mais para as empresas analisadas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1.1. GESTÃO DA INOVAÇÃO

O Manual de Oslo (OECD, 2018) introduziu que atividades de inovação incluem todas as operações de desenvolvimento financeiras e comerciais realizadas por uma organização, e que resultam em algum retorno para ela. E as inovações voltadas aos negócios são um novo produto ou processo aprimorado, que difere significativamente dos anteriores, e são introduzidos no mercado ou colocados em uso pelas organizações. A centralização da inovação como um processo de gestão para as organizações é fundamental, pois para que ocorra uma conversão das ideias criativas e elas sejam comercializadas com sucesso é necessária a formulação de um processo organizado e sistemático (DZIALLAS, BLIND, 2019). A compreensão do processo de inovação pode ser vista como um molde para maior alcance da sua capacidade organizacional (MIR; CASADESÚS; PETNJI, 2016). E um ótimo gerenciamento de inovação é caracterizado pela atenção dada a pessoas, cultura, comunicação e a organização.

Assim, os sistemas de normas para a gestão da inovação contribuem para aumentar a conscientização das empresas e instituições sobre inovação (SOARE, RUSU, MILITARU, 2019). A norma ISO 56002 de Sistemas de Gestão da Inovação foi desenvolvida para apresentar uma estrutura organizacional de planejamento de atividades, e práticas que possibilitem o desenvolvimento de produtos e processos na organização de forma fluída (CEREZO-NARVAÉZ et al., 2019). Apresenta-se no Quadro 1 as suas diretrizes, as quais tem como suporte para a contextualização de gestão da inovação para este artigo.

**Quadro 1** – Diretrizes da ISO 56002

SISTEMA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO				
CONTEXTO DA INOVAÇÃO	LIDERANÇA DA INOVAÇÃO	OPERAÇÕES DA INOVAÇÃO	SUPORTE DA INOVAÇÃO	PERFORMANCE DA INOVAÇÃO
Verificando o ambiente externo	Visão e estratégia de inovação	Identificando oportunidades	Atrair e reter talentos	Medir e avaliar
Verificando o ambiente interno	Organização para a inovação	Criação de conceito e validação	Gestão do conhecimento	Planejamento e atuação para a melhoria contínua
Explorando a cultura de inovação	Funções de inovação	Desenvolvimento de soluções	Tempo e orçamento para inovação	
	Portfólio de inovação	Implantação de soluções	Infraestrutura	
			Métodos e ferramentas de inovação	
			Desenvolvimento de competência para a inovação	

**Fonte:** Adaptado ISO 56002 (2020).

Sua estrutura tem como base o ciclo PDCA, constituído das seguintes etapas: (I) Plan: criar objetivos em relação ao sistema, identificar os recursos necessários para buscar o resultado desejado e enfrentar os riscos e oportunidades; (II) Do: implementar operações planejadas e funções de suporte; (III) Check: acompanhar e, se aplicável, medir os resultados em relação aos objetivos; e (IV) Act: executar ações continuamente para melhorar o desempenho do sistema (ISO 56002, 2020). O dinamismo do PDCA induz ao desenvolvimento de habilidades interativas ao se gerenciar um projeto de inovação (HARRINGTON, VOEHL, 2019).

As diretrizes apresentadas pela ISO 56002 estabelecem a identificação de fatores organizacionais que são fundamentais para um sistema de inovação a ser introduzido em uma empresa. O volume de mercado e o aumento das demandas dos clientes por individualização, tempo de colocação no mercado e suas singularidades representam um desafio para as empresas aplicarem um sistema de inovação (XU et al., 2007). A partir da compreensão de como é baseado um sistema de inovação, é interessante reconhecer o que é necessário para poder conseguir colocar em prática e gerar resultados, e agregar valor para as empresas. O próximo tópico a ser contextualizado na revisão de literatura se trata do programa Brasil Mais, que usa fundamentos de sistemas de inovação para alavancar a produtividade das empresas do país.

### 2.1.2. PROGRAMA BRASIL MAIS

O Programa Brasil Mais foi desenvolvido como uma iniciativa do Governo Federal para impulsionar o aumento da produtividade e competitividade das empresas brasileiras. A competitividade que é proposta pelo programa tem como foco acarretar no desenvolvimento de novos produtos para o mercado, gerar maior volume de vendas, qualidade superior entre os produtos comercializados, reduzir desperdícios, e conseqüentemente, expandir a economia do país. O suporte proposto pelo programa é ofertado por profissionais intitulados de Agente Local de Inovação (ALI), esses profissionais são bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que atuam na sensibilização e orientação ao empreendedor brasileiro, colaborando no desenvolvimento de estratégias para amadurecimento e inovação dentro dos seus empreendimentos (BRASIL MAIS, 2021).

As estratégias e soluções abrangentes pelo Programa Brasil Mais giram em torno de ganhos ao empreendedor, desde aumento do seu faturamento, redução de custos, melhoria de gestão, aplicação de ferramentas de inovação, mensuração de indicadores, e o compartilhamento de conhecimento com grupo de empreendedores, visto que a transferência de conhecimento é um dos impulsionadores para a inovação ocorrer dentro de uma organização (BRASIL MAIS, 2021). O projeto conta com uma metodologia que consiste em nove encontros com os empresários, sendo seis encontros individuais e três com o grupo de empreendedores que o ALI é responsável, tendo como duração quatro meses de trabalho e suporte com um agente. A metodologia segue um ciclo PDCA, os três primeiros encontros são a fase Plan, focados no diagnóstico de problemas, a fase Do são dois encontros focados da solução de problemas, a fase Check é um encontro onde é implantado a solução dos problemas, e por último a fase Action é realizado por meio de três encontros a avaliação das soluções implantadas na empresa.

Para avaliar a efetividade do Programa Brasil Mais e como parte de sua metodologia, o primeiro contato do empresário com o ALI é realizado um autodiagnóstico da empresa, sendo utilizado o Radar ALI, ferramenta esta que colabora para saber por onde é necessário se orientar para aumentar a produtividade, e inovar dentro da organização. Assim será apresentado o Radar ALI no próximo tópico desta revisão de literatura.

### 2.1.3. RADAR ALI

Uma ferramenta é definida como um documento, procedimento, sistema ou método que irá possibilitar que uma organização conquiste um propósito (BRADY et al., 1997). A principal função das ferramentas para gestão da inovação é conseguir centralizar todos os atores envolvidos no processo, ter uma visão baseada em recursos, conhecimento e propriedade intelectual, e é fundamental para que os empresários tomem decisões efetivas e oportunas (IGARTUA; GARRIGOS; HERVAS-OLIVER, 2015). Assim o Radar ALI foi criado como uma ferramenta que colabora com o rumo da inovação e propõe aos empreendedores a compreensão de sua real necessidade para alavancar sua produtividade.

O Radar ALI está estruturado em duas partes, a primeira é “Dimensões”, são 6 dimensões que visam avaliar as bases de conhecimentos em práticas inovadoras que contribuem para produtividade, e estão subdivididas em: (1) Gestão por Indicadores, (2) Gestão das Operações, (3) Marketing, (4) Práticas Sustentáveis, (5) Inovação e (6) Transformação Digital.

A segunda parte é “Temas”, são 18 temas que demonstram como a empresa pratica suas políticas internas, de forma a identificar oportunidades de inovação, sendo divididos em: Indicadores-chave, Monitoramento, Estabelecimento de metas, Operação enxuta, Gestão por processos, Cultura de alta performance, Satisfação do cliente, Formação de preços, Publicidade, Gestão de energia, Gestão de água, Redução de desperdícios, Inovação de processos, Inovação de produtos e serviços, Cultura de inovação, Digitalização interna, Presença digital e Meios eletrônicos de pagamento (BRASIL MAIS 2022). A adequação das ferramentas para a gestão de inovação irá contribuir como um simplificador do processo, sendo necessário o trabalho em conjunto com os componentes de recursos humanos, econômicos e o comprometimento da alta direção organizacional (EITO-BRUN; SICILIA, 2016).

As ferramentas de gestão, como aplicação do Radar ALI irão colaborar com o aumento das vantagens competitivas, com a flexibilidade e eficiência, gerenciar o conhecimento de forma eficaz, com a melhora na produtividade e tempo de mercado, reduz custos, elimina processos redundantes, melhora o relacionamento com fornecedores, motiva a equipe, integra diversas fontes de comunicação com o cliente, e facilita soluções baseadas em tecnologias de informação (IGARTUA; GARRIGOS; HERVAS-OLIVER, 2015).

## 2.2. METODOLOGIA

Em relação a caracterização metodológica, este estudo se caracteriza como sendo de natureza aplicada. Logo a pesquisa aplicada possui como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e é dirigido à solução de problemas específicos (GIL, 2002). Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, experimental e de campo. A primeira é realizada quando o estudo é elaborado a partir de material já publicado (GIL, 2002); o segundo é realizado quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-los, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto (GIL, 2002); e por último, a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002). Em função da problemática da pesquisa deste estudo, foram elaboradas três etapas para execução deste trabalho, a qual vão ser apresentadas na Quadro 2, a seguir.

**Quadro 2** – Etapas da Metodologia

ETAPA	DESCRIÇÃO
BIBLIOGRÁFICA	A Bibliográfica consiste na revisão de literatura apresentada, que permitiu mapear e compreender as interações entre a Gestão da Inovação, o Programa Brasil Mais e o Radar ALI, e assimilar conceitos que auxiliaram compreender elementos englobados pelo tema escolhido, e embasar os resultados obtidos para a etapa experimental e de campo.
EXPERIMENTAL	A etapa Experimental consistiu na delimitação das variáveis da pesquisa utilizando o Radar ALI. Nesta etapa é apresentada a delimitação a uma dimensão do Radar ALI, a qual é optada pela Dimensão <b>(5)</b> Inovação, e os temas avaliados dentro dessa dimensão são: <b>(1)</b> Inovação de processos, <b>(2)</b> Inovação de produtos e serviços, e <b>(3)</b> Cultura de inovação, sendo cada dimensão avaliado em uma escala de níveis de 1 a 5, e é feito uma média ponderada em relação ao nível que a empresa se encontra entre as três dimensões. E é utilizado um Índice de Produtividade proposto pelo Programa Brasil Mais, composto por uma fórmula de Produtividade (T), o qual é realizado duas medições (T0 e TF).
CAMPO	A etapa Campo, consistiu na aplicação do Radar ALI em cinco empresas localizadas em Curitiba-PR, pertencentes a vertical de Negócios Digitais. E na coleta dos dados utilizados para o cálculo do Índice de Produtividade, nas mesmas empresas.

**Fonte:** A autora (2022).

Tendo em vista a adoção da pergunta de pesquisa deste artigo: "Como a produtividade das micro e pequenas empresas da vertical de negócios digitais da cidade Curitiba-PR foi impactada pelo Programa Brasil Mais em relação a gestão da inovação dos seus projetos? segue um esquema, evidenciado no Quadro 3, para sintetizar os processos empregados para dar sequência a aplicação da parte experimental e de campo da pesquisa.

**Quadro 3 – Processos Experimentais e de Campo**

APLICAÇÃO RADAR ALI – Dimensão (5) INOVAÇÃO	
<b>EXPERIMENTAL</b>	<p><b>Tema: (1)</b> Inovação de processos  <b>Pergunta 1: Como a empresa inova em seus processos internos para aumentar a produtividade e reduzir custos?</b></p> <p><b>Tema: (2)</b> Inovação de produtos e serviços  <b>Pergunta 2: Com que frequência novos produtos, serviços ou modelo de negócio são apresentados com sucesso aos clientes?</b></p> <p><b>Tema: (3)</b> Cultura de inovação  <b>Pergunta 2: Como a empresa busca e analisa informações para identificar oportunidades para inovar?</b></p>
	APLICAÇÃO ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE (T0 e TF):
	<p style="text-align: center;"><b>T0 e TF =</b> <math>\frac{\text{Faturamento Bruto} - \text{Custos Variáveis}}{\text{Número de Pessoas Ocupadas}}</math></p> <p><b>T0:</b> é realizado no sexto encontro da metodologia do Programa Brasil Mais;  <b>TF:</b> é realizado no último encontro da metodologia do Programa Brasil Mais;  <b>Faturamento Bruto:</b> Significa o valor total da venda de produtos e serviços durante o mês, ou seja, faturamento total do período. Não se consideram receitas extraordinárias com venda de ativos ou com aplicações financeiras. Unidade de medida é R\$.  <b>Custos Variáveis:</b> São custos ou despesas que variam de acordo com o nível de produção, dependem diretamente do volume de vendas efetivado num determinado período. Unidade de medida é R\$.  <b>Pessoas Ocupadas:</b> Mede o número de pessoas que trabalham na empresa por pelo menos uma hora por semana, remuneradas ou não. Independentemente de terem ou não vínculo empregatício formalizado.</p>
<b>CAMPOO</b>	<p>Realizado no primeiro, e no último encontro do Programa Brasil por meio de questionário direto ao empresário de cada uma das cinco empresas escolhidas para análise.</p> <p><b>APLICAÇÃO RADAR ALI - Dimensão (5) INOVAÇÃO:</b>  <b>APLICAÇÃO ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE (T0 e TF):</b></p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 20px;"> <div style="font-size: 4em; margin-right: 10px;">}</div> <div style="text-align: left;"> <p><b>EMPRESA A</b></p> <p><b>EMPRESA B</b></p> <p><b>EMPRESA C</b></p> <p><b>EMPRESA D</b></p> <p><b>EMPRESA E</b></p> </div> </div>

**Fonte:** A autora (2022).

A partir das descrições dos processos apresentados pelo Quadro 3, serão apresentados os resultados obtidos da aplicação do Radar ALI do Programa Brasil Mais, e os resultados obtidos do Índice de Produtividade das cinco empresas utilizadas para avaliação deste trabalho.

## 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados obtidos para este trabalho será apresentada em duas partes, primeira os resultados obtidos para o Radar ALI, e na sequência os resultados obtidos com a medição do Índice de Produtividade, sendo os dois aplicados em cinco empresas de tecnologia.

### 3.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS RADAR ALI

A análise do Radar ALI começou com a aplicação das perguntas referentes à dimensão de Inovação para as empresas, onde os empresários representantes por cada empresa em conversa com o ALI responsável responderam as três perguntas do Tema desta dimensão. A resposta das perguntas foi classificada em cinco níveis, conforme explicado na metodologia deste trabalho. Desta forma o Quadro 4 apresenta a média ponderada das respostas referentes aos três níveis da Dimensão Inovação do Radar ALI, que foi aplicado no início e no último encontro do Programa Brasil Mais, nos meses de março e novembro, respectivamente.

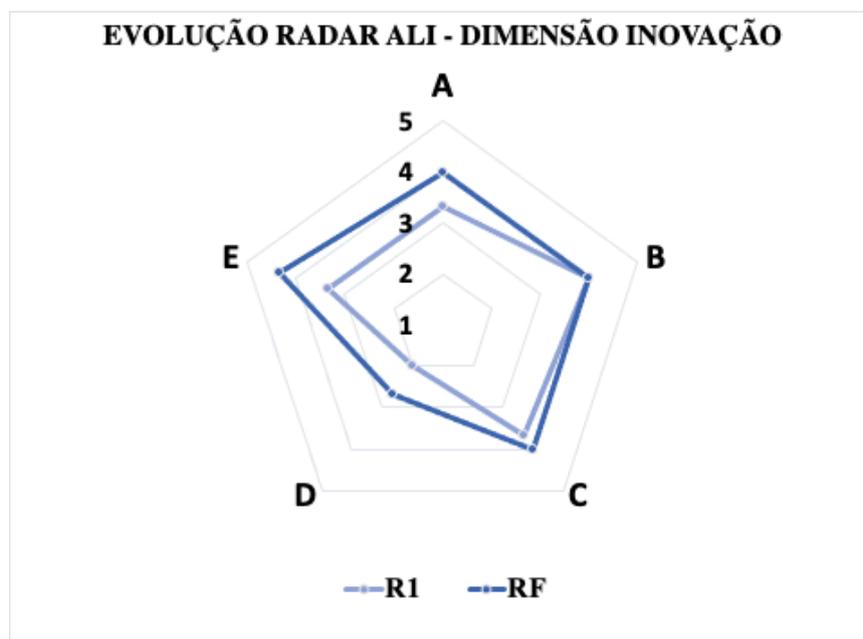
**Quadro 4** – Resultados Radar ALI Dimensão Inovação

EMPRESAS	MÉDIA RADAR DIMENSÃO INOVAÇÃO INICIAL (R1)	MÉDIA RADAR DIMENSÃO INOVAÇÃO FINAL (RF)	EVOLUÇÃO (%)
A	3.33	4.00	20 %
B	4.00	4.00	0 %
C	3.67	4.00	9 %
D	2.00	2.66	33 %
E	3.33	4.33	30%

**Fonte:** A autora (2022).

Os resultados obtidos apresentados no Quadro 4 mostram que quatro das empresas analisadas do Programa Brasil Mais demonstraram evolução em seus níveis da dimensão inovação após as suas jornadas de participação. Os resultados são elucidados pelo gráfico da Figura 1, apresentada na sequência.

**Figura 1** – Gráfico Avaliação Radar ALI



**Fonte:** A autora (2022).

A representação gráfica dos resultados das cinco empresas por meio da Figura 1, apresentou a evolução conforme os cinco níveis em que é classificada as dimensões do Radar ALI, evidenciando positivamente a participação das empresas no Programa Brasil Mais. Assim, se evidencia que a estratégia aplicada para a inovação em processos, lançamento de novos produtos e a cultura de inovação evoluíram após a passagem das empresas pelo Programa Brasil Mais. A partir do diagnóstico fornecido pelo Radar ALI foi identificado os

problemas priorizados, e as solução realizada, apresentados no Quadro 5, a seguir.

**Quadro 5 – Diagnóstico Radar ALI e Solução**

EMPRESAS	PROBLEMA PRIORIZADO	SOLUÇÃO
<b>A</b>	Dificuldades na gestão financeira e precificação eficaz do serviço.	Foi proposto uma planilha com uma análise de custos fixos, variáveis, margem, e níveis de cobrança do serviço. E evoluiu a um controle dinâmico por um <i>dashboard</i> em <i>Power BI</i> .
<b>B</b>	Falta de planejamento, execução e métricas do processo de marketing e vendas.	Foi proposto um funil de vendas. E a empresa estabeleceu um cronograma de indicadores para acompanhamento dos resultados chaves para o marketing.
<b>C</b>	Falta de controle em mensurar resultados, por não ter medidores efetivos, e dificuldade em oferecer o produto.	Foi realizado uma montagem e apresentação para melhorar o comercial, e estabeleceu uma rota de fuga, apresentando ao <i>B2B</i> o produto, que antes era oferecido apenas ao <i>B2C</i> .
<b>D</b>	Empresa com zero presença digital, canais e métodos de venda indefinidos.	Foi estabelecido um funil de vendas focando nas mídias sociais, com estratégias de publicação e cronograma de ações.
<b>E</b>	Apresentou queda nas vendas, e dificuldade em desenvolver, finalizar e lançar novos produtos.	Foi feito uma análise de concorrentes, uma análise das vendas do último ano, e estudo para finalizar os produtos que estavam sendo desenvolvidos.

**Fonte:** A autora (2022).

A apresentação dos problemas priorizados e as soluções trabalhadas pelo ALI no Programa Brasil Mais foram assertivas, visto que aumentaram a produtividade das empresas, em consequência do diagnóstico fornecido pelo Radar ALI.

### 3.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PRODUTIVIDADE

A análise de produtividade do Programa Brasil Mais foi calculada por meio da equação de Produtividade apresentada na metodologia, dado que é baseado no Faturamento Bruto, Custos Variáveis em razão do número de Pessoas Ocupadas dentro da empresa. Deste modo é elucidado no Quadro 6 a produtividade inicial (T0) mensurado no início da jornada empresarial, e a produtividade final (TF) mensurado ao fim do Programa, nos meses de abril e setembro, respectivamente.

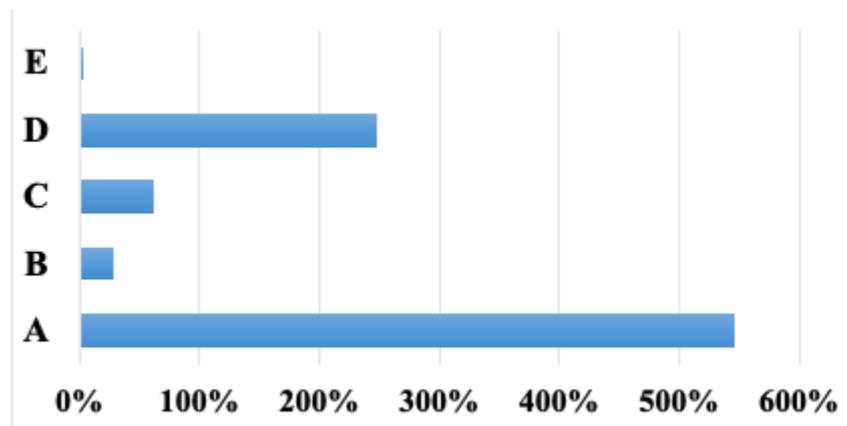
**Quadro 6 – Resultados da Produtividade**

EMPRESAS	PRODUTIVIDADE (T0) R\$	PRODUTIVIDADE (TF) R\$	AUMENTO %
<b>A</b>	1095,25	7.077,96	546%
<b>B</b>	5.280,00	6.799,05	28%
<b>C</b>	184,50	300,00	62%
<b>D</b>	12.500,00	43.451,50	247%
<b>E</b>	6.048,50	6.169,02	2%

**Fonte:** A autora (2022).

Os resultados obtidos apresentados no Quadro 5 mostram que as cinco empresas analisadas do Programa Brasil Mais demonstraram aumento em sua produtividade, após as suas jornadas de participação. Deste modo, é realizado a elucidação gráfica do aumento de produtividade, conforme a Figura 2, a seguir.

**Figura 2 – Gráfico Evolução da Produtividade**



**Fonte:** A autora (2022).

A representação gráfica mostra que o crescimento da produtividade de duas empresas (A e D) mais que duplicaram, a empresa C superou os 50% de aumento de produtividade, a empresas B apresentou uma evolução significativa, e empresa E se manteve estável. Desta forma a análise de produtividade mensurada também apresentou a perspectiva positiva das empresas participantes do Programa Brasil Mais. E se comprova por meio de indicadores financeiros que as iniciativas de projetos em inovação impactam na geração de valor, redução de custos e no aumento da performance das empresas em meio ao ecossistema que estão inseridas.

### 3.3. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Com base na problemática inicial deste trabalho, que foi avaliar a produtividade das micro e pequenas empresas da vertical de negócios digitais da cidade Curitiba-PR foi impactada pelo Programa Brasil Mais em relação a gestão da inovação dos seus projetos, os resultados encontrados a partir da análise de evolutiva dos níveis de inovação pelo Radar ALI, e a mensuração de Produtividade evidenciaram o impacto do projeto. Os níveis identificados pela maioria das empresas avaliadas em relação a dimensão de inovação, são em geral superiores a quatro. Para o tema (1), de inovação em processos, significa que ela possui conhecimentos e mensura seus indicadores que impactaram na redução de custos de produção, e realizou modificações em seus processos produtivos, de atendimento ao cliente, distribuição e vendas.

Para o tema (2), de inovação de produtos e serviços, as empresas apresentaram níveis superiores a quatro, mostrando que possuem a capacidade de aproveitar as oportunidades de desenvolver novos produtos e serviços a partir de percepções internas e externas do momento atual. E, conforme as características de um bom sistema de inovação, incentiva a geração de novas ideias, dá autonomia, e valoriza o trabalho em equipe. Em relação ao último tema (3) da dimensão de inovação referente a cultura, as empresas analisadas mostraram que em geral estão em níveis superiores a quatro, o que expõe que o ambiente organizacional motiva a criatividade e que o dono da empresa possui uma mentalidade aberta para a solução de problemas.

E, o impacto avaliado do Programa Brasil Mais na vertical de negócios digitais para a produtividade

apresentou um aumento de faturamento bruto em 100% das empresas analisadas, sendo justificado pelas estratégias que o programa proporcionou durante toda a solução de problemas nas empresas de tecnologia, e se aproveitou das demandas atuais do mercado de negócios digitais. Em conjunto com a metodologia eficaz do programa ofertado pela Governo Federal em transformar as empresas a torná-las mais sustentáveis.

A sustentabilidade que o Programa Brasil Mais proporcionou para as empresas impactou na dimensão social vinculada a qualidade de vida do empresário com relações diretas e indiretas em torno da empresa, na dimensão ambiental que refere aos impactos das ações da empresa que podem reduzir ou causar danos ambientais, e na dimensão econômica vinculada ao aumento dos lucros organizacionais.

## 4. CONCLUSÃO

Os objetivos desta pesquisa foram: analisar o processo de gestão da inovação, a fim de identificar as dimensões usadas no Radar da metodologia do Programa Brasil; estruturar uma análise da produtividade de cinco empresas de negócios digitais; e, avaliar como o processo de inovação impactou essas organizações a partir de suas participações no Programa Brasil Mais. O artigo apresentou uma revisão de literatura que embasou e enriqueceu os temas centrais do trabalho. Em seguida foi realizado uma pesquisa experimental que contou com as delimitações do Radar ALI em sua dimensão de Inovação e os temas de inovação em processo, inovação em produtos e serviços e cultura de inovação, assim permitindo uma análise de campo medindo o impacto do Programa Brasil Mais, a partir mensuração da produtividade das empresas, e dos seus níveis no Radar ALI.

E por fim, se conclui que o Programa Brasil Mais utiliza uma metodologia que reforça o uso do conhecimento para incorporar diferentes ferramentas de gestão com uma abordagem eficaz, com o intuito de aumentar o nível de produtividade, mantendo um nível de competição entre as organizações. Além de que, promove o emprego dos sistemas de gestão da inovação com um auxílio e sistematização de ações voltadas ao controle, e ao fluxo da competitividade e performance das micro e pequenas empresa do país.

## REFERÊNCIAS

- BRADY, T. et al. Tools for Technology Management: An Academic Perspective. *Technovation*, s.l., v. 17, n. 8, p. 417- 426, ago. 1997.
- BRASIL MAIS, Quer melhorar a gestão e a produtividade da sua empresa?. 2021. Disponível em: <<https://brasilmais.economia.gov.br>>. Acesso em: 04 dez de 2021.
- CEREZO-NARVÁEZ, A. et al. Standardizing innovation management: An opportunity for SMEs in the aerospace industry. *Processes*. Basel, v. 7, n. 5, p. 01-42, mai. 2019.
- CHIN, G. *Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements*. New York: AMACOM/American Management Association, 2004.
- DE GIORGI, C.; DAL PALÙ, D.; ALLIONE, C. Development and results of a cross border network project, aimed at the engineering of eco-compatible products. *Journal of Cleaner Production*, s.l., v. 106, p. 619-631, nov. 2015.
- DZIALLASA, M., BLIND, K. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, s.l., v. 80-81, p. 3-29, fev.-mar. 2019.

- EITO-BRUN, R., SICILIA, M. A. An innovation activity model for Very Small Entities in the software sector: an empirical study. *R and D Management*, s.l., v. 47, n. 5, p. 13–25, nov. 2017.
- FERREIRA, J. J.; FERNANDES, C.; RATTEN, V. Environmental-related patent technology transfer effectiveness: A comparison between Portugal and Australia using OECD data. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, ago. 2018.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: Uec, 2002.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUERRERO, M.; CUNNINGHAM, J. A.; URBANO, D. Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. *Research Policy*, s.l., v. 44, n. 3, p. 748-764, abr. 2015.
- HARRINGTON, H. J.; VOEHL, F. The Innovation Systems Cycle: Simplifying and Incorporating the Guidelines of the ISO 56002 Standard and Best Practices. Productivity Press, 2019.
- IGARTUA, J. I.; GARRIGÓS, J. A.; HERVAS-OLIVER, J. L. How innovation management techniques support an open innovation strategy. *Research Technology Management*, s.l., v. 53, n. 3, p. 41–52, dez. 2015.
- ABNT NBR ISO 56002 (2020). Sistema de gestão da inovação. Disponível em: <[www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?Q=Z3F5Wmk3UWdrQzBhZnh5V2k5WDhSYi9zb3lCY1lBa2Z3cnpBcVRRNmNGMD0=>](http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?Q=Z3F5Wmk3UWdrQzBhZnh5V2k5WDhSYi9zb3lCY1lBa2Z3cnpBcVRRNmNGMD0=>)>. Acesso em: 04 dez de 2021.
- MIR, M.; CASADESÚS, M.; PETNJI, L. H. The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, s.l., v. 41, p. 26–44, jul.-set. 2016.
- OECD, Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4. ed. Paris/Luxemburgo: OECD Publishing/Eurostat, 2018.
- ROOS, G. Design-based innovation for manufacturing firm success in high-cost operating environments. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, s.l., v. 2, n. 1, p. 5-28, nov. 2016.
- SILVESTRE, B. S.; TIRCA, D. M. Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, s.l., v. 208, p. 325-332, out. 2019.
- SOARE, I., RUSU, M., MILITARU, C. Model for self-assessment of an organization's ability to achieve sustained success. *INCAS Bulletin*, s.l., v. 11, n. 3, p. 229–237, mês. 2019.
- UN (UNITED NATIONS). Sustainable Development Goals, 2015. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>. Acesso em: 04 dez. 2021.
- VERBEKE, A.; OSIYEVSKYY, O.; BACKMAN, C. A. Strategic responses to imposed innovation projects: The case of carbon capture and storage in the Alberta oil sands industry. *Long Range Planning*, s.l., v. 50, n. 5, p. 684-698, mar. 2017.
- XU, Q. et al. Total innovation management: A novel paradigm of innovation management in the 21st century. *Journal of Technology Transfer*, s. l., v. 32, n. 1–2, p. 9–25, 2007.

# Análise da produtividade de MPEs da região metropolitana de Curitiba atendidas pelo Programa Brasil Mais

**Autor:** Tiago Machado e Silva

Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas (UTFPR). Agente Local de Inovação – Sebrae/PR. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <contatotiagom@gmail.com>.

**Orientador:** Sergio Marilson Kulak

Doutor em Ciências da Informação (UFP). Professor da Universidade Estadual do Centro-Oeste. Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <sergiokulak@gmail.com>.

## RESUMO

O contexto de crise econômica e de saúde que o Brasil vem passando impactou principalmente os pequenos negócios, inclusive o setor industrial, responsável por 21,4% do PIB brasileiro. Uma das formas de enfrentar esse momento é a busca por estratégias para aumentar a produtividade das empresas, por meio de ações práticas de inovação, analisando o contexto geral e individual. O Programa Brasil Mais, gratuito e com foco em MPEs, apresenta esse objetivo. Assim, o presente artigo analisou a evolução na produtividade e no Radar ALI de seis MPEs paranaenses, do setor industrial metalmeccânico, que participaram do Programa Brasil Mais em 2021, analisando os resultados com base nas inovações implantadas conforme o problema priorizado e visualizadas durante os encontros realizados com os empresários. Quatro das empresas estudadas apresentaram aumento na produtividade e as seis empresas apresentaram aumento no Radar ALI nas dimensões Gestão por Indicadores, Marketing e Inovação, mostrando que os resultados foram relacionados as ações desenvolvidas durante os quatro meses de programa. Assim, o Programa Brasil Mais mostrou que é possível apoiar MPEs por meio de iniciativas que entendem a situação da empresa e, a partir disso, buscam soluções reais, de baixo custo e alto impacto, planejadas com auxílio de pessoal capacitado para esse fim

e contando com empresários dispostos a levar inovação para suas empresas, aumentando a produtividade e competitividade das empresas nacionais.

## PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Radar. Agente Local de Inovação (ALI). Indústria. Pequenos negócios. Metalmeccânica.

# 1. INTRODUÇÃO

Os pequenos negócios brasileiros, que são as micro e pequenas empresas (MPEs), representam 99% dos estabelecimentos do país, sendo 9% do setor industrial. No estado do Paraná, 99,2% das empresas são pequenos negócios e 10,7% são indústrias. Já em relação ao número de empregos gerados, as indústrias paranaenses com porte de MPes refletem 20,5% (SEBRAE; DIEESE, 2020).

A indústria brasileira representa 21,4% do PIB, com uma parcela de 70% nas exportações de bens e serviços, demonstrando o quanto sua oscilação afeta a economia nacional (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2021). Para entender o cenário contemporâneo das MPes do país, é necessário identificar que o Brasil passa por um momento de crise econômica, agravado desde 2020 pela pandemia de Covid-19, fator que se evidencia pelo aumento do número de desempregados, a diminuição da renda média, a redução da produtividade, o menor nível de investimentos e as altas taxas de inflação. Analisando o setor industrial, pode-se apontar uma menor demanda, dificuldade na compra de insumos, matérias-primas e logística e o burocrático processo de acesso a crédito como resultados da crise (ARAÚJO, 2020; MÁXIMO, 2020; UNIBH, 2021).

Esse cenário adverso e suas consequências econômicas, incluindo uma mudança comportamental dos clientes e adoção do trabalho remoto, acabam afetando principalmente os pequenos negócios, que não conseguem sobreviver à realidade do mercado e acabam fechando as portas. Dessa forma, os pequenos negócios precisam de apoio para sobreviver a todas as dificuldades dos últimos anos e aumentar a sua produtividade, a qual pode ser feita por meio da inovação. Com esse pensamento, o Ministério da Economia em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), o SEBRAE, o SENAI e o CNPq desenvolveram o programa Brasil Mais, que tem foco no atendimento de MPes para aumentar a sua produtividade, utilizando soluções rápidas, de alto impacto e baixo custo.

Assim, o artigo vai apresentar a importância do Programa Brasil Mais no aumento da produtividade das empresas, analisando os resultados apresentadas por seis indústrias participantes. Portanto, a presente pesquisa tem o objetivo de comparar a produtividade inicial e final de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da região metropolitana de Curitiba conforme implantação de soluções inovadoras para solucionar problemas priorizados durante participação no Programa Brasil Mais.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1.1 MICROEMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP) NO CENÁRIO BRASILEIRO

A Lei Complementar 123/2006, conhecida também como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, promove o enquadramento das organizações com base na receita bruta anual. Assim, para que uma empresa seja avaliada como ME, ela deve possuir receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00, e, para enquadrar-se como EPP deverá possuir receita bruta anual superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00. Além disso, foi instituído que essas empresas podem utilizar o Simples Nacional como regime tributário, com redução da carga de impostos e simplificação de cálculo e recolhimento (SEBRAE, 2013).

Em 2018, o Brasil registrou 7.141.534 micro e pequenas empresas, representando 99% das empresas brasileiras, sendo que 644 mil pertenciam ao setor industrial, 9% do total, e apresentando aumento anual de 0,9%. No mesmo ano, o estado do Paraná registrou 580.936 pequenos negócios (99,2%), com 61.888 indústrias (10,7%), maior representação industrial quando comparado com os números nacionais (SEBRAE; DIEESE, 2020). Em relação ao número de empregos, os pequenos negócios geraram 54,2% dos empregos totais e 43,5% dos empregos no setor industrial a nível nacional em 2018. No Paraná, mais de 1.3 milhões de empregos pertenciam a MPEs e 20,5% desses empregos foram gerados pelo setor industrial, representando um total de mais de 274 mil empregos formais (SEBRAE; DIEESE, 2020).

Analisando o cenário econômico brasileiro, em 2020 o país registrou a maior queda do PIB desde 1990, encolhendo 4,1% conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Com esses resultados, a década que se encerrou em 2020 apresentou crescimento médio anual de 0,3%, o menor crescimento em 120 anos. Esses resultados mostram que, apesar de a pandemia do Coronavírus ter causado impacto significativo na redução do PIB em 2020, a economia já não vinha bem, pois o crescimento médio entre 2011 e 2019 foi de apenas 0,7% ao ano (CARRANÇA, 2021).

Avaliando o PIB brasileiro, com queda consecutiva em dois trimestres em 2021 e previsão de mais quedas nos próximos trimestres, pode-se considerar que o país se encontra em recessão econômica. Esse cenário de crise pode ser verificado pelo crescimento no número de pedidos de falência e recuperação judicial, aumento do desemprego em mais de 7% da população ativa, diminuição da renda média, redução nos níveis de produtividade, redução das taxas de lucro e menor nível de investimentos (UNIBH, 2021).

Apesar da baixa no PIB em 2020, o pacote brasileiro de estímulos fiscais para enfrentar a pandemia evitou que essa redução fosse ainda maior, por meio do auxílio emergencial, programa de retenção de empregos, recursos para a saúde, transferências de recursos para estados e municípios e garantia de empréstimos para as empresas (FIEP, 2021). Pensando especificamente no setor industrial, as indústrias mostraram sofrer por baixa competitividade e falta de investimentos em inovação, queda de demanda, dificuldade em conseguir insumos e matérias-primas, logística dificultada e redução da oferta de capital de giro e acesso ao crédito pelo sistema financeiro (ARAÚJO, 2020; MÁXIMO, 2020).

No primeiro trimestre de 2020, a produção industrial sofreu uma redução de 1,4% em relação ao mesmo período de 2019, e em abril de 2020 a capacidade instalada da indústria brasileira era de 49%, menor índice desde janeiro de 2011. Em junho de 2020, 74% das indústrias relataram que foram impactadas pela crise e 82% registraram queda no faturamento (ARAÚJO, 2020). Esses efeitos têm impacto ainda maior quando se observa que a indústria representa 21,4% do PIB brasileiro, além de responder por 70,1% das exportações de bens e serviços, 69,2% do investimento empresarial em pesquisa e desenvolvimento, 33% dos tributos federais e 20,4% dos empregos formais (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2021).

Mais especificamente no estado do Paraná, a atividade industrial acumulou perdas de 2,6% em 2020. Mesmo assim, a indústria foi o segmento que mais gerou empregos nesse mesmo ano, aproximadamente 25 mil novos postos de trabalho, contando com o apoio de iniciativas educacionais para aumento de produtividade (FIEP, 2020). Considerando o cenário de 2021, o PIB paranaense cresceu 4,2% no primeiro semestre, com aumento de 12,24% no valor adicionado da Indústria e de 2,59% no setor de Serviços, apontando maior recuperação dos segmentos de veículos automotores e máquinas e equipamentos. Já o segundo trimestre apresentou crescimento de 9,02% em relação ao mesmo período de 2020, com avanço de 17,47% da indústria e 6,55% dos serviços. Ainda, considerando os quatro trimestres encerrados em junho de 2021, o PIB teve elevação de 1,29%, com expansão industrial de 6,62%. Esses números são justificados pela maior geração de empregos do estado, evolução nos indicadores da indústria, serviços e comércio e investimentos em obras públicas (DENK, 2021).

### 2.1.2 INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

O conceito de inovação pode ser definido como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p. 55).

Com base nisso, é possível observar que o Manual de Oslo (OCDE, 2005) aborda que a inovação pode acontecer em quatro áreas: produto/serviço, processo, marketing e organizacional. Os dois primeiros trabalham com a introdução de novos (ou significativamente melhorados) bens, serviços ou métodos de produção na empresa. Já a inovação de marketing compreende mudanças na concepção ou posicionamento do produto, em sua embalagem, promoção ou fixação de preços, enquanto uma inovação organizacional modifica as práticas gerenciais do negócio, sua organização interna e relações externas. Além disso, é importante ressaltar que a inovação precisa ser nova para a empresa e só será considerada inovação após ser implantada (OCDE, 2005).

Apesar da inovação muitas vezes ter custo, ela precisa ser vista como um investimento, pois possibilita aumentar a produção e capacidade tecnológica, comercializar novos produtos/serviços, expandir o mercado consumidor, ingressar no mercado internacional e reestruturar a organização (TAVEIRA; GONÇALVES; FREGUGLIA, 2016). Hall (2011) argumenta que a inovação proporciona um aumento da produtividade em muitas empresas, pois elas se tornam mais eficientes, reduzindo custos de produção e, conseqüentemente, tornam-se mais competitivas no mercado. Além disso, a inovação em produtos e serviços possibilita que um novo público seja atingido, tornando o seu crescimento maior do que concorrentes e aumentando a demanda.

Um exemplo dessa relação positiva foi demonstrado por Silva e Avellar (2015), que, analisando dados de indústrias brasileiras publicados pela Pesquisa de Inovação no triênio 2009-2011, concluíram que o nível de produtividade das empresas foi influenciado positivamente pela inovação de produto e/ou processo. Assim, a produtividade pode ser uma das medidas usadas para entender o benefício a curto e longo prazo da inovação nas empresas, mensurando a sua eficiência produtiva. Existem diferentes abordagens para a mensuração da produtividade, mas de forma geral ela pode ser calculada como a razão entre a quantidade produzida em uma empresa a partir de uma quantidade de insumos (MOHNEN; HALL, 2013).

Utilizando os conceitos de produtividade e inovação, o programa Brasil Mais é uma iniciativa gratuita que fomenta a inovação como mecanismo para o aumento de produtividade de MPes em todo o território nacional e será abordado na seção seguinte.

### 2.1.3 PROGRAMA BRASIL MAIS

O Programa Brasil Mais, uma iniciativa de âmbito nacional do Governo Federal em parceria com o Ministério da Economia, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), possui dois eixos de atuação: melhores práticas produtivas e melhores práticas gerenciais (BRASIL MAIS, 2021).

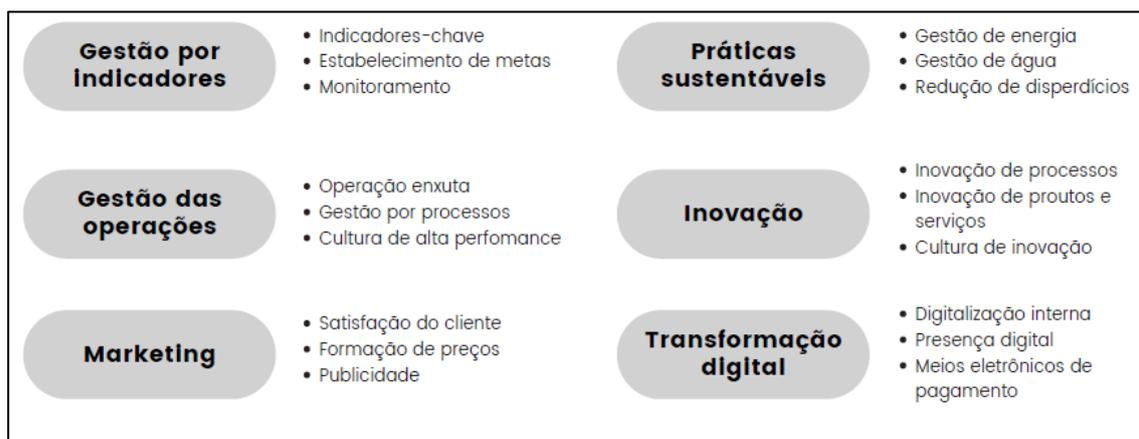
O programa Melhores Práticas Produtivas, aplicado pelo SENAI, é voltado para as indústrias e busca a redução de desperdícios nos processos produtivos. Já o programa Melhores Práticas Gerenciais, aplicado pelo SEBRAE, atende micro e pequenas empresas por meio da atuação de um Agente Local de Inovação (ALI) e busca aumentar a produtividade por meio da inovação. O presente artigo refere-se ao programa voltado para melhores práticas gerenciais e por essa razão as informações abaixo são referentes a ele. O Programa Brasil

Mais, totalmente subsidiado para as empresas, possui a duração de quatro meses, período durante o qual o ALI realiza oito encontros com as organizações atendidas, sendo cinco deles individuais e três coletivos.

Durante os oito encontros, o Agente Local de Inovação aplica o Radar ALI como um diagnóstico para conhecer a empresa, mapeia os problemas, busca soluções, desenvolve plano de ação, analisa a solução mais viável para ser prototipada, desenvolve plano de implantação da solução, mensura a produtividade, acompanha a evolução do plano de ação e monitora o desenvolvimento do protótipo, solução e resultados alcançados, além de trabalhar pílulas de conhecimentos e promover networking entre empresários. Finalizados os quatro meses de programa e os oito encontros, o ALI ainda realiza um encontro final, quatro meses após o término do acompanhamento, para analisar a evolução da produtividade e reaplicar o Radar ALI. Durante o período de março de 2021 a outubro de 2022, o Paraná contou com a atuação de 35 ALIs, distribuídos em seis regionais: leste, oeste, centro, norte, noroeste e sul.

O Radar ALI, aplicado no primeiro e último encontro, possui seis dimensões e cada dimensão apresenta três temas. Conforme o grau de maturidade da empresa em relação ao tema, ela é classificada com uma nota que varia entre 1 (menor grau de maturidade) e 5 (maior grau de maturidade). Ao final, as dimensões do radar formam uma teia com a média aritmética dos três temas que a representam, permitindo que o empresário consiga visualizar como a sua empresa está classificada dentro do radar. A Figura 1 apresenta as dimensões e temas presentes no radar.

**Figura 1** – Dimensões e temas do Radar ALI



**Fonte:** SEBRAE (2020a).

Com base no Radar ALI, o artigo buscará compreender como se deu o desenvolvendo das empresas nas dimensões Gestão por Indicadores, Marketing e Inovação.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo é caracterizado como uma pesquisa de natureza aplicada, com interesse na utilização prática do conhecimento, utilizando procedimentos de estudos de casos múltiplos, com elementos qualitativos e quantitativos e exploratória em relação aos objetivos (MIGUEL et al., 2012). O universo do artigo é composto por MPES da Região Metropolitana de Curitiba (RMC), e para esta pesquisa optou-se por uma amostra das seis empresas do setor eletrometalmecânico atendidas durante o primeiro ciclo de empresas do programa.

Seguindo o cronograma do Programa Brasil Mais, voltado para melhores práticas gerenciais, os oito encontros iniciais foram realizados entre março e junho de 2021 e o encontro final aconteceu em outubro do mesmo ano. Todos os encontros seguiram a metodologia descrita no Guia de Ferramentas ALI e os dados foram coletados durante os encontros. Esses encontros foram realizados virtualmente com os empresários, com a participação de outros integrantes da equipe conforme escolha dos empresários.

As análises posteriores vão englobar os problemas e soluções de cada empresa, a evolução da sua produtividade e o as dimensões Gestão por Indicadores, Marketing e Inovação do Radar ALI. A produtividade foi calculada no Encontro 6 (referente ao mês de abril) e no Encontro 9 (referente ao mês de setembro). O Radar de Inovação foi aplicado no Encontro 1 (março) e no Encontro 9 (outubro).

O cálculo de produtividade é representado pela seguinte equação:

$$\text{Produtividade (R\$)} = \frac{\text{Faturamento bruto} - \text{Custos variáveis}}{\text{Número de pessoas ocupadas}}$$

Conforme Sebrae (2020b), o faturamento bruto representa as entradas relacionadas diretamente a vendas de produtos e/ou serviços; os custos variáveis são os custos que variam conforme o nível de atividades da empresa; e o número de pessoas ocupadas refere-se à quantidade de pessoas envolvidas em tarefas da empresa. As dimensões analisadas no presente artigo do Radar ALI, os seus tópicos e pergunta-guia para definição do nível (1 até 5), estão apresentadas no Quadro 1.

Com base no Quadro 1, a dimensão Gestão por Indicadores busca analisar a gestão estratégica e organizacional da empresa, com base nas suas metas, indicadores e monitoramento de resultados, comparando o planejado com os resultados reais. A dimensão Marketing avalia os 4Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção, analisando as estratégias de precificação e divulgação e também o acompanhamento da satisfação do cliente. Já a inovação é avaliada do ponto de vista radical e/ou incremental, conforme o número de novos processos, produtos, serviços ou modelos de negócios nos últimos dois anos, juntamente com a cultura de inovação da empresa e como a empresa está aberta a receber novas oportunidades de inovação.

**Quadro 1** – Dimensões do Radar de Inovação

DIMENSÃO	TÓPICO	PERGUNTA
<b>Gestão por Indicadores</b>	Indicadores Chave	Quantos indicadores-chaves de desempenho são monitorados no negócio? Eles são só financeiros, ou também são de operação e qualidade?
	Estabelecimento de metas	Quão desafiador foi para sua empresa atingir as metas do último ano?
	Monitoramento	No último ano você fez reuniões periódicas com seus sócios e/ou funcionários para discutir os indicadores-chaves e seus resultados e realizar ajustes no planejamento?
<b>Marketing</b>	Satisfação do cliente	Como você acompanha a satisfação de seus clientes com seus produtos e serviços?
	Formação de Preços	Normalmente, como sua empresa determina o preço dos seus produtos e serviços?
	Divulgação	Nos últimos seis meses a sua empresa fez algum tipo de divulgação de seus produtos ou serviços?
<b>Inovação</b>	Inovação de processos	Como a empresa inova em seus processos internos para aumentar a produtividade e reduzir custos?
	Inovação de produtos e serviços	Com que frequência novos produtos, serviços ou modelo de negócio são apresentados com sucesso aos clientes?
	Cultura da Inovação	Como a empresa busca e analisa informações para identificar oportunidades para inovar?

Fonte: SEBRAE (2020a).

Dessa forma, será analisada a evolução nos indicadores produtividade e na média aritmética das três dimensões analisadas do Radar de Inovação, relacionando os resultados com as soluções adotadas para resolver os problemas priorizados.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra é representada por seis empresas, pertencentes as seguintes cidades da RMC: Almirante Tamandaré, Araucária, Campo Largo, Piraquara e São José dos Pinhais. Dessas empresas, duas são EPPs e quatro são MEs. O Quadro 2 apresenta uma síntese do principal ponto trabalhado em cada uma das seis empresas analisadas, conforme problema que foi priorizado e solução escolhida para resolvê-lo. Buscando entender de que forma as soluções trabalhadas impactaram no Radar de Inovação e na produtividade das empresas, a Tabela 1 apresenta a diferença percentual nas dimensões Gestão por Indicadores, Marketing e Inovação do Radar ALI comparando as medições inicial e final.

**Quadro 2** – Problema priorizado, causa e solução desenvolvida em cada empresa

EMPRESA	PROBLEMA	CAUSA	SOLUÇÃO
A	Atrasos nas entregas.	Equipe de trabalho reduzida e falta de qualificação.	Vídeos de instruções técnicas para facilitar o processo de treinamento.
B	Demora para enviar orçamentos.	Processo não estava padronizado e falta de controle financeiro.	Planilha para controlar os custos dos serviços realizados e orçamento pré-estabelecido.
C	Prazos de entregas elevados.	Serviços terceirizados atrasados.	Troca de barracão e novo layout para a empresa, permitindo realizar serviços que antes eram terceirizados.
D	Pouca venda de produtos.	Foco apenas nos serviços e falta de divulgação dos produtos para venda.	Planejamento da estratégia de divulgação em redes sociais: Instagram, Facebook e LinkedIn.
E	Dificuldade em atender os clientes.	Empresa não possuía local específico para atendimento.	Modificação do layout, separando espaços para oficina e loja/atendimento.
F	Atraso nas entregas.	Falta de organização e planejamento da produção.	Quadro de gestão à vista e uso de indicadores.

Fonte: O autor (2021).

**Tabela 1** – Produtividade e diferenças nas dimensões do Radar ALI

Empresa	Produtividade Inicial	Produtividade Final	Diferença na Produtividade	Diferença Gestão por Indicadores	Diferença Marketing	Diferença Inovação
A	R\$ 6.008,62	R\$ 7.857,14	31%	0,0%	36,2%	7,1%
B	R\$ 4.332,82	R\$ 4.500,00	4%	67,0%	11,0%	0,0%
C	R\$ 19.800,00	R\$ 9.589,58	-52%	0,0%	0,0%	7,1%
D	R\$ 7.675,00	R\$ 7.025,00	-8%	99,4%	11,0%	27,2%
E	R\$ 1.841,00	R\$ 3.700,00	101%	59,9%	0,0%	7,9%
F	R\$ 10.952,06	R\$ 15.928,67	45%	37,5%	0,0%	0,0%

**Fonte:** O autor (2021).

Na Empresa A foram desenvolvidos vídeos técnicos para treinamentos da equipe, ajudando a aumentar a inovação dos seus processos, mostrando um aumento de 7% nessa dimensão. No intervalo de 7 meses a empresa também reestruturou os seus preços, apresentando resultados em marketing com um aumento de 36% na mensuração do Radar. Com essas ações, a sua produtividade mostrou aumento de 31%. A Empresa B organizou a sua precificação e desenvolveu um documento padronizado para orçamentos, além de começar a utilizar indicadores para acompanhar os resultados, melhorando as dimensões marketing e gestão de indicadores e elevando a produtividade.

A Empresa C alterou a sua localização para um espaço físico maior, permitindo que serviços antes terceirizados agora fossem realizados internamente, reduzindo os prazos de entrega e aumentando a sua nota na dimensão inovação do Radar ALI. Como a empresa passou a realizar um número maior de serviços internamente, contratou cinco novos funcionários e por isso teve uma redução significativa na sua produtividade, visto que ela está diretamente relacionada com o número de pessoas ocupadas. Apesar disso, a empresa teve seu faturamento aumentando, o que mostra que a tendência da produtividade é voltar a crescer, conforme os novos funcionários se adaptam e passam por treinamentos.

A Empresa D focou em novas estratégias de divulgação, buscando aumentar a venda de seus produtos. Apesar da produtividade sofrer uma leve queda, a empresa melhorou nas três dimensões analisadas no Radar de Inovação, mostrando que o processo de divulgação precisa ser contínuo, buscando atingir novos públicos e fidelizar clientes. A Empresa E modificou o seu layout de trabalho, criando um espaço específico para atendimento do cliente e exposição de produtos, e colocou o novo site no ar, mostrando que com essas ações o seu Radar ALI foi melhorado e sua produtividade dobrou.

Já a Empresa F passou a utilizar indicadores e um quadro de gestão à vista para acompanhar o processo produtivo e planejar a produção, apresentando aumento de 45% na sua produtividade e melhorando a gestão por indicadores. De forma geral, quatro empresas apresentaram aumento na produtividade e duas tiveram redução, já explicadas anteriormente. Em relação ao Radar de Inovação, as três dimensões não sofreram alteração ou aumentaram em cada empresa individualmente, devido às ações realizadas durante os quatro meses do Programa Brasil Mais. Vale ressaltar que como foi analisada a variação nas dimensões, algumas empresas já apresentavam o valor máximo na referida dimensão na mensuração inicial, mantendo essa nota no final do programa.

#### **4.1. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS**

Foi possível observar que a produtividade das empresas analisadas foi impactada positivamente com as ações implantadas durante o ciclo, com exceção de duas situações que foram explanadas no tópico anterior. Importante salientar que outros elementos também impactam na produtividade, não apenas as três dimensões do Radar ALI que foram analisadas. Assim, os resultados anteriormente mostrados indicam a validade do Programa Brasil Mais para indústrias do ramo metalmeccânico da região metropolitana de Curitiba, em um contexto de crise econômica e sanitária brasileira e mundial.

Dessa forma, cada empresa teve um foco de trabalho diferente, conforme problema priorizado com cada empresário individualmente e com base nesse problema foi analisada a melhor solução, a qual foi planejada por meio de ações, protótipo e 5W2H, permitindo o acompanhamento de todo o processo pelo Agente Local de Inovação, durante os quatro meses do programa. Apesar de duas empresas apresentarem redução na produtividade, todas apresentaram melhora em pelo menos uma das dimensões do Radar ALI, mostrando que essa variação aconteceu principalmente devido ao foco das ações definidas para cada empresa, conforme seu

objetivo principal.

A dimensão Gestão de Indicadores apresentou aumento na maioria das empresas, pois ao final do programa todas estavam utilizando no mínimo o indicador de produtividade para analisar os seus resultados, melhorando a conscientização em relação ao seu acompanhamento, e também a importância de realizar reuniões para analisar resultados. Empresas com aumento na dimensão Marketing passaram a planejar e divulgar os seus produtos e serviços de um modo mais estratégico, além de buscar entender a satisfação do cliente em relação a empresa.

Já a dimensão Inovação apresentou resultado em empresas que passaram por modificações nos seus processos e modificaram a cultura de inovação da empresa, tornando-se abertas a novas oportunidades que podem vir do mercado, dos clientes ou da equipe interna. De forma similar a Cavalcanti et al. (2015), devido ao setor industrial metalmeccânico ser muito técnico, foi observado que alguns empresários não tinham formação em gestão, apresentando dificuldades para gerenciar sua equipe e atuar na internet, características que puderam ser trabalhadas durante o Programa Brasil Mais.

Outros estudos apontaram que pequenos negócios normalmente inovam devido aos seus clientes e fornecedores, ou seja, por uma força externa que mostra a necessidade de mudanças para se adequar ao mercado. Sendo assim, o Programa Brasil Mais também é uma forma de levar inovação a essas empresas, desmistificando o tema e aumentando o grau de inovação das MPEs (CARVALHO et al., 2015; SILVA; SUZIGAN, 2014). Da mesma forma que os resultados das seis empresas analisadas no presente artigo, outros dois estudos mostraram que o grau de inovação de empresas do setor metalmeccânico aumentaram durante participação em programas de inovação e empresas que investem em capacitação apresentaram capacidade inovativa maior que as demais (PAREDES; SANTANA; ALBUQUERQUE FELL, 2014; SANTOS, 2015).

Assim, o Programa Brasil Mais mostrou-se uma alternativa pertinente para levar a inovação de forma prática e real para MPEs, mostrando que primeiramente deve-se entender os problemas que as empresas passam e a partir disso pensar em soluções e ações que vão ajudar a resolver essa dor, e a estruturação deve acontecer por meio de programas que incentivem todo o processo, tornando as empresas brasileiras mais competitivas e produtivas (LIMA et al., 2014).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As MPEs atendidas pelo Programa Brasil Mais estavam passando por um momento de crise econômica e de saúde pública, com dificuldade de acesso ao crédito, aumento de custos com matérias-primas, insumos e logística, juntamente com uma mudança comportamental dos clientes e adoção do trabalho remoto. Os resultados de produtividade e das dimensões do Radar ALI mostraram que a participação no programa Brasil Mais traz resultados positivos na produtividade e competitividade das empresas, e que em sua maior parte dependem do empenho de cada empresário em implantar as ações planejadas durante os encontros, pois o suporte nas decisões, planejamento e acompanhando está sendo disponibilizado por um Agente Local de Inovação capacitado.

Dessa forma, demonstrou-se que entender a situação de cada empresa individualmente, para posteriormente desenvolver estratégias e ações para resolver esses problemas, é uma das formas de ajudar as MPEs, sobretudo em momentos de crise, e esse subsídio pode vir de uma junção do governo e instituições de ensino, como no caso do Programa Brasil Mais. Assim, juntamente com iniciativas como a do Programa Brasil Mais, é importante que o cenário brasileiro possibilite o crescimento de pequenos negócios e incentive

o empreendedorismo e a inovação e para isso o país precisa investir em políticas públicas de incentivo, infraestrutura, tecnologia, promover reformas estruturais, aumentar a participação nos mercados externos, aproximar a comunidade científica e empresas na resolução de problemas concretos, e auxiliar as empresas a aprimorarem seus processos industriais e adaptá-los às mudanças mundiais relativas à Indústria 4.0.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A. C. Impactos da pandemia na indústria nacional e desafios para o setor. 2020. Disponível em: [www.unifal-mg.edu.br/portal/2020/06/03/impactos-da-pandemia-na-industria-nacional-e-desafios-para-o-setor/](http://www.unifal-mg.edu.br/portal/2020/06/03/impactos-da-pandemia-na-industria-nacional-e-desafios-para-o-setor/). Acesso em: 20 out. 2021.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. Brasília, DF, [2006]. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 19 out. 2021.
- BRASIL MAIS. Programa Brasil Mais. Disponível em: [www.brasilmais.economia.gov.br](http://www.brasilmais.economia.gov.br). Acesso em: 02 out. 2021.
- CARRANÇA, T. PIB: Pandemia agrava o que já seria pior década de crescimento no Brasil em mais de um século. BBC News, 2021. Disponível em: [www.bbc.com/portuguese/brasil-56257245](http://www.bbc.com/portuguese/brasil-56257245). Acesso em: 20 out. 2021.
- CAVALCANTI, A. M. et al. Diagnóstico das EPP do setor de oficinas automotivas da inovação na dimensão relacionamento com o cliente. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 9., 2015, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2015.
- CARVALHO, H. G. de et al. Panorama das MPE do Paraná com base no Radar da inovação inicial do ciclo ALI PR 2012-2014. Revista ESPACIOS, Caracas, v. 36, n. 19, p. 1-14, out. 2015.
- DENK, E. PIB do Paraná cresce 4,2% no primeiro semestre de 2021. Agência de Notícias do Paraná, 2021. Disponível em: [www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=115484&tit=PIB-do-Parana-cresce-42-no-primeiro-semester-de-2021](http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=115484&tit=PIB-do-Parana-cresce-42-no-primeiro-semester-de-2021). Acesso em: 20 out. 2021.
- FIEP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. Relatório anual do Sistema Fiep 2020: relatório de sustentabilidade e relato integrado. Curitiba: Fiep, 2021.
- HALL, B. H. Innovation and productivity. Berkeley: National bureau of economic research, 2011.
- LIMA, T. L. A. et al. Diagnóstico de inovação no setor da indústria de reparos de automóveis usando o característico de inovação setorial. Exacta, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 231-240, mai.-ago. 2014.
- MÁXIMO, W. Pesquisa da CNI revela impacto do coronavírus na indústria brasileira. Agência Brasil, 2020. Disponível em: [www.agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/pesquisa-da-cni-revela-impacto-do-coronavirus-na-industria-brasileira](http://www.agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/pesquisa-da-cni-revela-impacto-do-coronavirus-na-industria-brasileira). Acesso em: 20 out. 2021.
- MOHNEN, P.; HALL, B. H. Innovation and productivity: An update. Eurasian Business Review, Maastricht, v. 3, n. 1, p. 47-65, ago. 2013.
- MIGUEL, P. A. C. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

OCDE. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; ALBUQUERQUE FELL, A. F. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metalmeccânico. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 76-88, mar. 2014.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Entenda a economia do Brasil, seu contexto, atualidades e perspectiva. *Indústria de A-Z*, 2021. Disponível em: [www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/economia/](http://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/economia/). Acesso em: 20 out. 2021.

SANTOS, C. C. Investimentos em capacitação empresarial como base para implementação de inovações nas EPP: uma análise da cadeia de metal mecânica em Aracaju. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aracaju, v. 6, n. 1, p. 186-196, 2015.

SEBRAE. Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características. Sebrae, 2013. Disponível em: [www.atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mej/](http://www.atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mej/). Acesso em: 19 out. 2021.

SEBRAE. Guia da Metodologia e Ferramentas. Encontro Individual 1 – Individual. Brasília: Sebrae, 2020a.

SEBRAE. Guia da Metodologia e Ferramentas. Encontro Individual 6 – Individual. Brasília: Sebrae, 2020b.

SEBRAE; DIEESE. Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2018. 11ª ed. São Paulo: Sebrae/Dieese, 2020. Disponível em: [www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.html](http://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.html). Acesso em: 19 out. 2021.

SILVA, Conceição de Fátima; SUZIGAN, Wilson. Padrões setoriais de inovação da indústria de transformação brasileira. *Estudos Econômicos*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 277-321, set. 2014.

SILVA, F.Q.; AVELLAR, A. P. M. P&D, inovação e produtividade: evidências para empresas industriais brasileiras. In: Encontro Nacional de Economia, 43., Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: Anpec, 2015. p. 1-20. Disponível em: [www.anpec.org.br/encontro/2015/submissao/files\\_I/i9-1f25cde9cc6883c836aabe0b0be74511.pdf](http://www.anpec.org.br/encontro/2015/submissao/files_I/i9-1f25cde9cc6883c836aabe0b0be74511.pdf). Acesso em: 19 out. 2021.

TAVEIRA, J. G.; GONÇALVES, E.; FREGUGLIA, R. S. P&D, Inovação E Produtividade Na Indústria: Uma Abordagem Para O Brasil. In: Encontro Nacional de Economia, 44., Foz do Iguaçu Anais [...], Niterói: ANPEC, 2016. Disponível em: [www.anpec.org.br/encontro/2016/submissao/files\\_I/i9-b6a7fa287a3e87743789ce8f1fa6a088.pdf](http://www.anpec.org.br/encontro/2016/submissao/files_I/i9-b6a7fa287a3e87743789ce8f1fa6a088.pdf). Acesso em: 20 out. 2021.

UNIBH. Crise no Brasil: entenda as suas principais causas. 2021. Disponível em: <https://www.usjt.br/blog/crise-no-brasil-entenda-as-suas-principais-causas/>. Acesso em: 20 out. 2021.

# Inovação em serviços: gestão de operações e cultura organizacional

**Autora:** Andressa Marques Ferreira

Mestra em Psicologia Aplicada (UFU). Agente Local de Inovação – Sebrae/SC. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <andressa\_mf@outlook.com>.

**Orientadora:** Michela Cristiane França Goulart

Mestra em Design (UFSC). Orientadora ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <michela.designer@gmail.com>.

## RESUMO

A escrita deste artigo é balizada pelo objetivo de analisar as características da construção do processo de inovação em ações voltadas à gestão das operações, cultura "lean" e cultura de alta performance, para compreender os efeitos destas ações na elevação da produtividade das empresas, bem como na transformação da cultura organizacional. Ao abarcar aspectos tangíveis e intangíveis da inovação, as estratégias relacionadas a processos técnicos e tecnológicos, vinculam-se as variáveis sociais dinâmicas para compor a lógica de inovação de maneira sistêmica. A metodologia se articula a natureza descritiva dos acontecimentos e seus efeitos, abordando o tratamento dos dados em intersecção de análises quantitativas e qualitativas. Destaca-se o modo como as conexões criadas puderam agenciar transformações tecnológicas, econômicas, organizacionais e culturais de maneira sistêmica, em consonância com o desenvolvimento da filosofia gerencial para a inovação, em que as ferramentas são aliadas a cultura participativa para viabilizar a eficácia das práticas de inovação empreendidas.

## PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Serviços. Processos. Cultura.

# 1. INTRODUÇÃO

A configuração contemporânea da sociedade, marcada pela globalização, aceleração contínua do cotidiano, elevada velocidade das mudanças, transformação digital e ressonâncias da pandemia; faz com que a inovação seja abarcada como palavra de ordem para aprovisionar adaptações, fazer resposta à crise e representar diferenciais de mercado. Neste cenário, este estudo objetiva analisar as características da construção do processo de inovação das microempresas do setor de serviços participantes do Programa Brasil Mais na cidade de Blumenau, na perspectiva das práticas de gestão das operações, bem como das ressonâncias da cultura organizacional atreladas a este processo.

O Programa Brasil Mais é uma iniciativa do Governo Federal, com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade das empresas brasileiras, por meio da promoção de rápidas melhorias, de baixo custo e alto impacto. O programa dispõe às micro, pequenas e médias empresas, soluções para aprimorar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios (SEBRAE, 2021). Como recorte de algumas vivências do Programa Brasil Mais, destaca-se a relevância da gestão das operações para análise e aprimoramento do sistema produtivo, na mediação de soluções para melhoria do planejamento estratégico, criação de métricas e indicadores para avaliar e aperfeiçoar o valor dos serviços, padronização dos processos, controle de qualidade e gestão de pessoas.

Assim, será delineado o modo como ações de inovação voltadas a gestão das operações, cultura “lean” e cultura de alta performance podem elevar a produtividade dos pequenos negócios. Para isso, serão analisados os efeitos das estratégias de inovação empreendidas com foco na gestão das operações; em seis empresas participantes do programa, do segmento de tecnologia da informação (duas empresas), veículos (duas empresas), e construção civil (duas empresas). Como o processo de inovação está intimamente ligado ao desenvolvimento de uma cultura da inovação, destaca-se a relevância do papel das pessoas no dimensionamento das ações de inovação, identificando as ações decisivas para a criação, implantação e manutenção das rotinas organizacionais, que vieram a produzir melhores resultados na execução dos processos e na produtividade das empresas.

A relevância deste artigo pode ser justificada pela amarração dos aspectos tangíveis e intangíveis da inovação, abarcando a constituição dos processos técnicos e tecnológicos, além das variáveis sociais dinâmicas, que compõem a lógica de inovação. Destaca-se deste modo, a mediação de diferentes soluções na perspectiva da gestão das operações, para compreender os processos determinantes das inovações e seus efeitos culturais, tecnológicos, econômicos e organizacionais. A metodologia científica compõe os alicerces para a pesquisa, aprovisionando os eixos norteadores para o registro teórico, análises, interpretações e conclusões. Consideram-se os pontos de atenção, observados durante os encontros com os empresários (as), ponderando os detalhes dos problemas identificados e as inovações desenvolvidas como resposta aos mesmos.

Esse percurso investigativo requer que se estabeleça no próximo tópico, a contextualização do mercado de microempresas na contemporaneidade, sinalizando aspectos que evidenciam os objetivos e as perspectivas Programa Brasil Mais, na circunscrição do setor de serviços e a prática de gestão das operações.

## 2. DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento deste estudo será delineado pela revisão da literatura, em perspectiva da análise do Programa Brasil Mais no cenário contemporâneo. Transita-se pela ótica da inovação em serviços, pelo viés da

relevância da cultura organizacional para a implantação de práticas inovadoras em gestão das operações. Na tessitura dos procedimentos metodológicos, evidencia-se os instrumentos do Programa ALI empreendidos, articulando a conexão das vertentes quantitativas e qualitativas para a análise dos dados. A análise e discussão dos resultados expressa o recorte da amostragem das empresas abordadas, os problemas priorizados, os desafios e resultados da implantação das soluções inovadoras.

## 2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1.1 O PROGRAMA BRASIL MAIS NO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO

Mesmo com tantos desafios, o Boletim do Mapa de Empresas do Ministério da Economia, divulgado em setembro de 2021, revela que o Brasil alcançou, mais uma vez, recorde no número de empresas abertas em um quadrimestre, alcançando a marca de 1,4 milhão de novos negócios. O saldo positivo de empresas a mais em funcionamento no país de maio a agosto de 2021 chegou a 936.229. Esse saldo é a diferença entre todos os negócios abertos (1.420.782) e fechados (484.553) no período. O total de empresas ativas no Brasil é de 18.440.986. Ainda de acordo com o boletim, do número total de empresas abertas em 2021 (3.782.437), 94,67% são ME (microempresas) e 2,94% EPP (empresas de pequeno porte) (Governo Digital, 2021).

O SEBRAE tem articulado ações voltadas à disseminação dos conceitos de inovação, para aumentar a capacidade inovadora das empresas brasileiras. No âmbito governamental, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), por meio da agência Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), estimulam a inovação e capacitam as empresas para o enfrentamento dos desafios emergentes na atual conjuntura brasileira. Diversos movimentos, ações e leis de incentivo à inovação têm aproximado governo, o cenário acadêmico e as empresas, com o objetivo de potencializar e acelerar resultados (Carvalho et al. 2011).

Neste contexto, o Programa Brasil Mais, como iniciativa do Governo Federal em parceria com o SEBRAE, corresponde a uma ação mais ampla do Governo Federal, em articulação com a ABDI (Agência para o desenvolvimento da indústria no Brasil), somando parcerias com o Ministério da Economia e o SENAI para elevar a produtividade e competitividade das empresas brasileiras, nesta conjuntura contemporânea de transformação. Com o propósito de promover a inovação para reduzir os custos e aumentar o faturamento das microempresas e das empresas de pequeno porte, a partir da instrumentalização e experimentação de ferramentas ágeis e do compartilhamento de experiências entre os empresários, são criadas estratégias de inovação que objetivam aperfeiçoar – seja a execução de processos internos mais produtivos, seja a qualidade das entregas aos clientes –, representando diferencial de mercado e ampliação do processo de criação de valor como um todo.

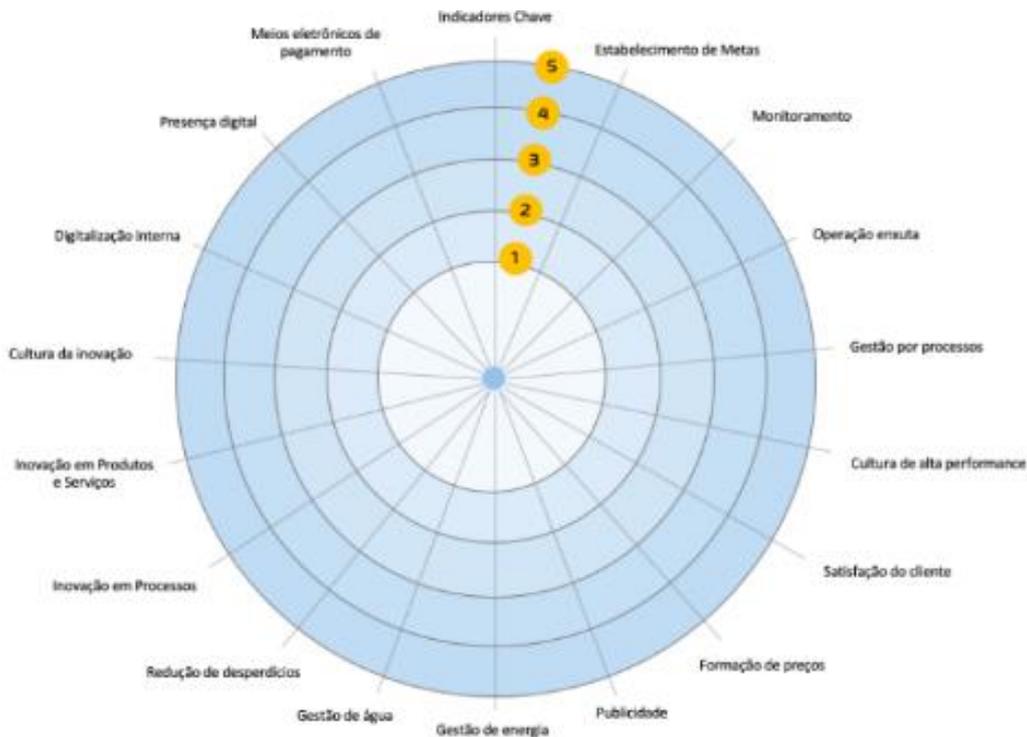
Este processo é construído por meio do empreendimento de ferramentas ágeis, tais como o autodiagnóstico inicial e radar de inovação, que permitem a identificação (descritiva, estatística e gráfica) do grau de maturidade da empresa para gestão da inovação em diferentes dimensões. O objetivo do radar de inovação é avaliar detalhadamente o perfil da empresa, de maneira leve e clara. O ALI apresenta cada uma das dimensões, seus respectivos temas e os níveis de maturidade, dispondo ao empresário a oportunidade de definir em qual nível ele se reconhece. As evidências verbalizadas pelo empresário são registradas de maneira descritiva, para assertividade da classificação do nível indicado. Após a conclusão do autodiagnóstico, o sistema ALI gera o resultado do radar (gráfico de teia), com os respectivos índices do grau de inovação e a justificativa de classificação em cada nível (SEBRAE, 2020).

No radar, são estruturadas 6 dimensões que visam avaliar as bases de conhecimento em práticas inovadoras que contribuem para produtividade, tais como: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital. Essas práticas são subdivididas em 18

temas, expressivos de como a empresa organiza suas políticas internas para identificar oportunidades de inovação, são eles: Indicadores-chave, Monitoramento, Estabelecimento de metas, Operação enxuta, Gestão por processos, Cultura de alta performance, Satisfação do cliente, Formação de preços, Publicidade, Gestão de energia, Gestão de água, Redução de desperdícios, Inovação de processos, Inovação de produtos e serviços, Cultura de inovação, Digitalização interna, Presença digital e Meios eletrônicos de pagamento (SEBRAE, 2020).

O gráfico a seguir expressa cada dimensão do radar mencionada:

**Gráfico 1** – Radar Projeto ALI. Dimensões e temas do radar ALI



**Fonte:** SEBRAE (2020).

No tópico seguinte, será delineado o contexto de inovação em serviços, descrevendo a relevância da cultura organizacional para a implantação de práticas inovadoras na área de gestão das operações: “lean manufacturing”, cultura de alta performance e gestão dos processos.

### 2.1.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E CULTURA ORGANIZACIONAL

À medida que o setor de serviços expande na economia global e brasileira, impulsionado pelos vetores de ciência, tecnologia e inovação – seja por sua interação com a indústria para o progresso técnico e criação de valor, seja na criação de divisas ou na riqueza social – cresce em importância de aprofundar os estudos em serviços de maneira mais abrangente e aprofundada. O setor, como importante fornecedor de insumos para a indústria, para o comércio e outros serviços, tem função relevante no crescimento da economia e na geração de emprego (IPEA, 2006 apud Calabria; Bernardes; Vargas & Pinhanez, 2013).

Vargo & Lusch (2004a), expressam contribuições interessantes acerca do processo de inovação no setor de serviços. Para os autores, os recursos operantes com características intangíveis, contínuas e dinâmicas, projetam a necessidade de transição do discurso da lógica de bens, para unidades de trocas; tais como:

aplicação de competências, habilidades, capacidades especializadas e processos. Neste sentido, os autores destacam como a elucidação de trajetórias para criação de valor ao cliente, o posicionam como cocriador, em processos colaborativos, e ultrapassa a dicotomia de criação de valor bens-serviços.

Através desta mudança de perspectiva, o recurso é operante de maneira contínua, deslocando-se os conceitos de preço, bens e cadeia de suprimento, para o arranjo da proposta de valor, redes de criação de valor, diálogo e serviços de experimentação; impulsionando a geração de aprendizados através de experiências (Vargo & Lusch, 2004b). Neste contexto de redes de criação de valor, ganha relevância a eficácia da gestão por processos. Para Balzani (2008), a gestão por processos, delinea-se pela sucessão clara e lógica de uma sequência de atividades, com metodologia específica de delimitação do início e fim, em que estas atividades recebem entradas, agrega-lhes valor, e as transforma em resultados.

Sousa e Carvalho (2012) destacam que o sucesso da implantação da inovação em processos está intimamente vinculado a estratégia empresarial e as diretrizes estabelecidas pela organização. Deste modo, para os autores o diferencial competitivo é potencializado nas circunstâncias em que todos estejam comprometidos com as atividades, com o desempenho e com o resultado esperado com a inovação da técnica, no propósito dos objetivos almejados pela organização. De tal modo, é evidente que a inovação envolve a mudança da cultura organizacional, por meio da amplificação das lentes e focos de gestão do negócio e do rompimento dos circuitos de repetição, que fazem atravessar resistências ideativas, paradigmas e estratégias que já não fazem sentido, para permitir a ascensão do novo.

Tontini, Gomes, Bento & Silva (2019), realizaram uma investigação acerca produção científica relacionada à cultura Lean nos últimos dez anos para identificar “se” e “como” a cultura organizacional afeta a implementação do “Lean Manufacturing”, por meio de técnicas como a bibliometria e a sociometria. As técnicas da manufatura enxuta, empreendidas de maneira sistemática pela Toyota, abarcam o objetivo de utilizar menos recursos empresariais, em comparação com a produção em massa. Essa base de produção, privilegia o conceito “just in time” e a automação dos processos.

Para os autores, a principal contribuição gerencial dessa pesquisa, é a constatação de que muitos gestores entendem o “lean” como um conjunto de ferramentas promotoras de resultados imediatos. No entanto, a literatura demonstra que os resultados sustentáveis do “lean”, balizam-se por uma filosofia gerencial, em que as ferramentas são aliadas a cultura participativa, na qual as pessoas se sentem motivadas a aprimorar os processos de maneira contínua.

No cenário de adaptabilidade as mudanças organizacionais, o papel das equipes afeta diretamente a eficácia das práticas de inovação empreendidas. Liboreiro e Borges (2018) dissertam acerca do modo como equipes de elevado desempenho expressam níveis diferenciados de informação, que são associados à capacidade de comunicação interna e externa, além de mobilizações por visões compartilhadas. Seja na perspectiva interpessoal, na forma de trabalho, avaliação de desempenho, ou desenvolvimento de líderes, são inúmeros os caminhos para o desenvolvimento de equipes de alta performance. Os autores indicam alguns fatores a serem considerados para tal desenvolvimento, como: o empoderamento da equipe, a qualidade da comunicação, o nível de autonomia e o conhecimento dos líderes.

A apropriação do jogo constitutivo entre instituído e instituinte torna possível clarificar a identificação de gargalos e as oportunidades de promoção de melhorias. Para isso, a articulação metodológica de diagnosticar, mapear, discutir, idealizar, solucionar, testar, implantar e avaliar representa o rigor científico, ao mesmo passo em que permite a proximidade, a personalização e a construção conjunta, extremamente valiosos para converter ideias em práticas de sucesso. O próximo tópico deste artigo descreverá esta mediação metodológica na construção das estratégias de inovação com os pequenos negócios.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar as características da construção do processo de inovação dos pequenos negócios (Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) do setor de serviços participantes do Programa Brasil Mais na cidade de Blumenau, na perspectiva das práticas de gestão das operações, bem como das ressonâncias da cultura organizacional atreladas a este processo; este tópico delineará os caminhos metodológicos assumidos a partir das experiências vividas como agente local de inovação em interlocução com a posição de pesquisadora.

Conforme explicitado até aqui, o embasamento teórico desta pesquisa foi demarcado pelo levantamento das produções científicas relacionadas aos temas: gestão da inovação, o programa ALI, inovação em serviços, gestão por processos, o conceito "lean" e a cultura de alta performance; transitando por diferentes autores e campos de conhecimento. Doravante, será descrito o funcionamento da metodologia ALI, com a respectiva aplicação dos instrumentos e coleta de dados. A metodologia ALI é composta por 9 encontros com os empresários participantes, sendo 6 individuais e presenciais, e 3 coletivos e online. A prática visual e cronológica dos encontros norteia-se visualmente e cronologicamente pelo Jamboard, uma ferramenta Google que permite edições compartilhadas e online. O quadro 1 expressa o conteúdo abordado em cada encontro:

**Quadro 1** – Conteúdo dos encontros

<b>Encontro 1</b>	Apresentação do projeto, adesão, autodiagnóstico e radar de inovação inicial;
<b>Encontro 2</b>	Encontro coletivo: Palestra - A importância da gestão por indicadores e a produtividade;
<b>Encontro 3</b>	Mapeamento e priorização de problemas e soluções, criação do plano de ação;
<b>Encontro 4</b>	Encontro coletivo: Orientações para prototipagem e validação
<b>Encontro 5</b>	Monitoramento da prototipagem e atualização do plano de ação;
<b>Encontro 6</b>	Mensuração do indicador de produtividade (TO), monitoramento da validação do protótipo, plano de implantação e atualização do plano de ação;
<b>Encontro 7</b>	Monitoramento da implantação e atualização do plano de ação;
<b>Encontro 8</b>	Encontro coletivo: Boas práticas e encerramento;
<b>Encontro 9</b>	Mensuração final do indicador de produtividade (TF), autodiagnóstico e radar de inovação final.

**Fonte:** Ferreira (2021).

Para a abordagem da questão que norteia esta pesquisa: de que modo, ações de inovação voltadas à gestão das operações, cultura "lean" cultura de alta performance podem elevar a produtividade das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, e transformar a cultura organizacional? A escrita composta aqui se articula a natureza descritiva dos acontecimentos e seus efeitos, abordando o tratamento dos dados em intersecção de análises quantitativas e qualitativas. A abordagem quantitativa é balizada pela análise da

evolução dos indicadores do radar de inovação (inicial e final) na área de gestão das operações. Tais indicadores são gerados através do autodiagnóstico inicial realizado com os empresários, que aborda os critérios dimensionados no quadro 2:

<b>Quadro 2 – Perguntas norteadoras do autodiagnóstico</b>	
<b>Área analisada da gestão de operações</b>	<b>Pergunta norteadora</b>
<b>Cultura "Lean"</b>	Sobre a rotina da sua empresa, você e os seus funcionários sabem exatamente quais tarefas têm que fazer diariamente, com lista de afazeres escrita? O cliente tem que esperar muito para ser servido, achar um produto ou conseguir uma informação?
<b>Gestão por Processos</b>	Quando aparece um problema na sua empresa o que melhor descreve a sua atitude ou de sua gerência?
<b>Cultura de Alta Performance</b>	Na sua empresa existe bônus, recompensas ou premiações para atingimento de resultados?

**Fonte:** Radar Projeto ALI (SEBRAE, 2020).

A classificação abarca cinco níveis de respostas (com seleção de múltipla escolha), indicativos do grau de maturidade de gestão da empresa para o critério analisado. E ao final da realização do autodiagnóstico, o sistema gera automaticamente as pontuações da empresa, com a representação gráfica do radar de inovação. Ainda em perspectiva quantitativa, serão analisados os índices de produtividade já monitorados do recorte de empresas participantes. O cálculo da produtividade é formatado pela seguinte fórmula:

Produtividade por pessoa ocupada =  $\frac{\text{Faturamento bruto} - \text{Custos variáveis}}{\text{Número de pessoas ocupadas}}$ .

Número de pessoas ocupadas.

A perspectiva qualitativa é priorizada em amarração com o método cartográfico, proposto por Deleuze e Guatarri, na década de 1960 (Souza e Francisco, 2016). A escolha deste método justifica-se pela análise do trabalho a campo, no acompanhamento dos processos emergentes e coprodução das estratégias de inovação.

A pesquisa qualitativa de inspiração cartográfica toma como desafio fundamental o exercício de manter o pensamento aberto, no esforço permanente de deixar-se guiar pelos acontecimentos e pelos processos que eles desencadeiam e revelam sem, contudo, perder de vista o foco e os objetivos (Souza e Francisco, 2016). Os autores consideram nesta perspectiva, a abordagem de pesquisa-intervenção, já que no processo de coprodução de aprendizagem, não há separação entre conhecer e fazer. Conhecer é transformar a realidade, e não apenas representá-la.

Acompanhar processos é a essência da proposta metodológica da cartografia. O mapeamento do território e da realidade singular se processa no traçado de linhas que expressam o seu movimento e suas intensidades, suas conexões, suas diversas entradas e saídas, suas possibilidades e potencialidades. Em semelhança ao que prioriza a cultura "lean", o acompanhamento de processos, envolve estar atento a tudo o que acontece, sem se demorar ou demorar apenas o suficiente, no ritmo e na duração de sua emergência, até que os focos sejam delimitados (Souza e Francisco, 2016).

É assim que a perspectiva metodológica da cartografia visa acompanhar processos, mais do que representar o estado de coisas; intervir na realidade, mais do que interpretá-la; construir dispositivos, mais do que atribuir a eles qualquer natureza. Com esta finalidade, a cartografia se concretiza no habitar do território, no cultivo da atenção concentrada, à espreita dos processos, movimentos e intensidades (Souza e Francisco, 2016). A atuação do ALI em campo, ainda que envolva a estrutura de diagnósticos prévios, que permitem a coleta e análise de informações, não se reduz a tais constatações; já que envolve a abertura para captação dos territórios empresariais em sua expressividade e singularidade, deixando-se envolver por seus modos de funcionamento, tensões e potencialidades.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Apresentação das empresas

O quadro 3 descreve a apresentação das empresas analisadas neste artigo, com respectivo porte, seguimento e tipo de prestação de serviços:

Quadro 3. Apresentação das empresas			
Empresas	Porte	Segmento	Atividades realizadas
<b>Empresa A</b>	EPP	Tecnologia da Informação	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis.
<b>Empresa B</b>	ME	Tecnologia da Informação	Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação.
<b>Empresa C</b>	EPP	Construção Civil	Construção de edifícios
<b>Empresa D</b>	ME	Construção Civil	Construção de edifícios e instalações hidráulicas
<b>Empresa E</b>	EPP	Veículos	Serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores
<b>Empresa F</b>	ME	Veículos	Serviços de alinhamento, balanceamento e borracharia; Comércio a varejo de pneumáticos e câmaras-de-ar.

**Fonte:** Ferreira (2021).

#### 4.1.1. Situação inicial – Dimensão de gestão das operações no radar inicial e problemas priorizados

##### Pontuação do radar de inovação inicial

A tabela 1 representa as pontuações geradas através da construção do radar de inovação, realizado no primeiro encontro com os empresários(as):

Tabela 1. Pontuação do radar de inovação inicial	
Empresas	Pontuação do Radar de Inovação Inicial
Empresa A	5
Empresa B	5
Empresa C	3
Empresa D	4
Empresa E	3,32
Empresa F	4

Fonte: Ferreira (2021).

##### Problemas priorizados pelos empresários

O quadro 4, apresentado a seguir, descreve os principais problemas mapeados junto aos empresários no encontro 3 da metodologia:

Quadro 4. Problemas priorizados pelos empresários	
Empresas	Problemas Priorizados
Empresa A	Capacidade de entrega limitada para a implantação de sistemas por dificuldade de Recrutamento e Seleção de Pessoal.
Empresa B	Processos internos não delineados e padronizados.
Empresa C	Dificuldade de contratação de mão-de-obra qualificada.
Empresa D	Ausência de um processo de gestão da produtividade por pessoas.
Empresa E	Falta de padronização da sequência de serviços realizados, com informações centralizadas na gestão.
Empresa F	Ausência de um processo de controle de qualidade.

Fonte: Ferreira (2021).

## 4.2. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

### 4.2.1. Apresentação das ações sugeridas e implantadas, com descrição dos desafios e resultados da implantação

Empresa A:

Nesta empresa de pequeno porte da área de tecnologia da informação, frente à dificuldade de recrutamento e seleção de pessoas, dialogamos acerca da possibilidade de aprimorar os processos através da análise de competências, com o objetivo de favorecer a seleção assertiva de novos profissionais. No decorrer dos diálogos e encontros, o diretor de operações analisou os dados propostos como estratégia e ampliou a perspectiva de DHO (Desenvolvimento Organizacional) da empresa, sistematizando diversos processos associados à R&S (Recrutamento e Seleção), em uma ferramenta integrada: o Guia de Recrutamento e Seleção de Gente. Destaca-se deste modo, a relevância da coconstrução de ideias, que podem ser ampliadas à medida do desenvolvimento das estratégias de inovação.

O objetivo e desafio de construção da metodologia de R&S com base na avaliação de competências, foi sistematizar os processos de maneira científica e com foco em resultados. A testagem do instrumento, demonstrou o cumprimento com o propósito de esquematizar dados mensuráveis para a análise de competências. Foram propostas nove ações no planejamento, destas, seis ações foram concluídas durante o período de acompanhamento do projeto e três ações permaneceram em desenvolvimento.

Empresa B:

A microempresa, também do segmento de TI, priorizou a criação de POP's (Procedimentos Operacionais Padrão) para as áreas: comercial, operacional e de faturamento; com respectivo delineamento do esboço visual dos processos, na perspectiva de favorecer a visualização e compreensão dos mesmos. O principal desafio foi persuadir os sócios acerca da importância de padronizar os processos delineados, fazendo com que todos se comprometessem com as atividades e caminhassem para o mesmo propósito. Tal desafio foi superado através da apresentação dos problemas emergentes, em detrimento da ausência do fluxo de atividades padronizado, caracterizados por eventos cotidianos em diversos serviços. O gestor ressalta que em relação à equipe técnica, perdia-se muito tempo.

Foram propostas seis ações, uma delas foi remanejada para análise a longo prazo, uma permaneceu em desenvolvimento, e as outras quatro ações foram desenvolvidas durante o período de execução do projeto ALI. Com a implantação da solução, destaca-se melhora significativa na comunicação e maior eficiência nos processos, reflexos positivos da descentralização da gestão e aumento de 16,3% da produtividade do trabalho. Houve elevação de 70% para 83% das horas apontadas do trabalho dos técnicos, com elevação significativa das horas cobradas. Tal abordagem permitiu ampliar a receita da empresa e o engajamento dos técnicos, já que a organização trabalha com métricas da cultura de alta performance, como o PPR mensal (Programa de Participação de Resultados).

Empresa C:

Para esta empresa de pequeno porte, do setor de construção civil, diante da dificuldade de contratação de mão-de-obra qualificada, foram estruturadas algumas ferramentas de avaliação de competências para os processos de recrutamento e seleção. Para a implantação da solução, foi fundamental simplificar a linguagem do roteiro de entrevistas, em coerência com a realidade singular do público-alvo da contratação. Foram propostas cinco ações, duas delas permaneceram em desenvolvimento, e três ações foram concluídas durante

o período de acompanhamento do projeto. Neste caso, também foi possível ampliar a perspectiva da inovação em gestão de pessoas; já que as ferramentas de avaliação de competências, também foram empreendidas com a equipe interna, na mediação de “feedbacks” mais assertivos, com o objetivo de favorecer o desenvolvimento do pessoal.

#### Empresa D:

Nesta empresa, do segmento de construção civil, foi desenvolvido um processo de avaliação de competências da equipe, alinhando ferramentas de entrevista por competências, percepções gerenciais, inventário de autoavaliação preenchido pelos colaboradores e “feedback”. Para que a solução viesse a ser implantada, destaca-se a eficácia dos instrumentos empreendidos e a adesão da equipe. Foram planejadas sete ações, três delas permaneceram em aberto para desenvolvimento a longo prazo, e as outras quatro ações foram desenvolvidas durante o período de execução do projeto.

As competências analisadas permitiram conjugar a análise pessoal e profissional, de traços de personalidade, e da dinâmica de trabalho; possibilitando a captação e avaliação das competências de maneira assertiva. Ressalta-se que a equipe foi receptiva para absorção dos feedbacks dimensionados, reverberando como efeito: mais motivação, engajamento e melhoria no ritmo de trabalho. Além disso, os colaboradores reconheceram o investimento e interesse da gestão no desenvolvimento e motivação da equipe. Após o processo de avaliação de desempenho foram estabelecidas metas individuais, e há o propósito de mediar análises contínuas, que serão incluídas no sistema de monitoramento da produtividade por pessoa, em perspectiva futura.

#### Empresa E:

A empresa de pequeno porte, do setor de veículos, ajustou o foco da estratégia de inovação para o desenvolvimento de um checklist padronizado de diagnósticos dos veículos. O instrumento, como metodologia de fácil identificação de demandas, abarcou análises adicionais dos detalhes dos automóveis, tais como, o nível de combustível e danos antecedentes no ato de entrada do veículo; além do registro e integração de diferentes etapas de serviços.

De maneira generalista, a equipe considerou que com a implantação dos checklists, a gestão poderia se isentar de danos financeiros que não correspondem ao período de permanência dos veículos na oficina. A gestão ressaltou a relevância do processo de testagem para evidenciar o olhar da equipe em relação à prevenção de possíveis problemas, favorecendo o desenvolvimento da gestão por processos, a aceleração do processo de aprendizagem e a coconstrução de informações, valiosas para os ajustes do protótipo. Ressalta-se que as três ações focais planejadas foram desenvolvidas, favorecendo a consolidação de novas práticas de gestão.

#### Empresa F:

Na microempresa, também do segmento de veículos, a princípio discorreremos acerca da demanda de padronização de alguns processos internos de diagnóstico de veículos e integração dos setores (orçamento, vendas e mecânica); mais além, os diálogos mediados entre os diferentes encontros permitiram a geração do “insight” da solução de maior impacto no momento: a criação do processo de controle de qualidade de prestação dos serviços. Para que a solução viesse a ser implantada, destaca-se a criação do processo e a nomeação do colaborador responsável.

O principal desafio foi evidenciar a relevância e propósito do novo processo para a equipe, na mobilização por gerar visões compartilhadas e comprometimento com o resultado esperado com a inovação em processos.

A conjunção do plano de ação, com o plano 5W2H abarcou a composição de onze ações planejadas. Todas as três ações focais do plano de implantação foram executadas. Do plano de ação inicial, cinco ações foram concluídas, uma ação permaneceu em desenvolvimento, e duas ações foram arquitetadas para execução a longo prazo. Acerca dos resultados, foi possível identificar melhoria na dinâmica de comunicação que envolve equipe mecânica, orçamento, vendas e qualidade. As equipes relatam a melhoria na organização dos serviços e detalhamento de informações. A gestão também destaca os elogios manifestos pelos clientes acerca da clareza da existência e funcionamento do processo de controle de qualidade.

#### 4.2.2. Apresentação da situação final

A seguir serão descritas as pontuações do radar de inovação final e os índices de produtividade, mensurados ao final do Programa Brasil Mais (4 meses após a mensuração inicial).

##### Pontuação do radar de inovação final

A tabela 2, expressa a seguir, simboliza as pontuações geradas através da reavaliação do radar de inovação junto aos empresários, realizada no último encontro do Programa (Encontro 9), com respectiva evolução em percentual de gestão por processos. Para as empresas D e F, até o final do mês de dezembro de 2021, ainda não foram realizadas as mensurações finais; já que de acordo com o cronograma de atendimento, estão previstas para o mês de fevereiro de 2022.

**Tabela 2. Pontuação do radar de inovação final**

	Pontuação do radar de Inovação final	Percentual de aumento
<b>Empresa A</b>	5	NA
<b>Empresa B</b>	5	NA
<b>Empresa C</b>	3,67	22%
<b>Empresa D</b>	4,33	8,4%
<b>Empresa E</b>	4,16	25%
<b>Empresa F</b>	4,67	16,8%

Fonte: Ferreira (2021).

##### Mensuração da produtividade por pessoa ocupada

A tabela 3, sinaliza o comparativo dos índices de produtividade monitorados no encontro 4 da metodologia, e ao final da realização das atividades, no encontro 9; com os respectivos percentuais de evolução:

**Tabela 3. Pontuação do radar de inovação final**

Empresas	Índice de produtividade inicial	Índice de produtividade final	Percentual de elevação da produtividade
<b>Empresa A</b>	R\$ 8.918,41	R\$ 9.954,20	+ 11,61%
<b>Empresa B</b>	R\$ 8.097,24	R\$ 9.402,94	+ 16,13%
<b>Empresa C</b>	R\$ 6.573,05	R\$ 8.860,58	+ 34,80%

<b>Empresa D</b>	R\$ 8.622,05	R\$ 7.583,34	- 12,04%
<b>Empresa E</b>	R\$ 10.757,47	R\$ 10.006,67	- 7,50%
<b>Empresa F</b>	R\$4.473,62	R\$5.091,41	+13,81%

**Fonte:** Ferreira (2021).

Através dos dados quantitativos, é possível verificar a manutenção do nível 5 do radar de inovação em gestão das operações das empresas do segmento de tecnologia da informação (A e B). Elevação de 22% da maturidade para gestão das operações na empresa C, e elevação de 8,4% do radar da empresa D; ambas do setor de construção civil. Ademais, identifica-se o aumento de 25% do radar da empresa E, e elevação de 16,8% do radar da empresa F; ambas do segmento de veículos. No que tange a mensuração da produtividade, a elevação média do percentual de produtividade das empresas mencionadas foi de 9,46%. As empresas D e E apresentaram redução percentual da produtividade de -12,04% e -7,50% respectivamente. Tais reduções são justificadas pelos efeitos da sazonalidade do faturamento na empresa E (a primeira mensuração foi realizada no mês de novembro, período em que há elevada demanda de serviços mecânicos); e pelo aumento do quadro de pessoal na empresa D.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na tessitura da escrita que compõe a cartografia deste estudo, as características da construção do processo de inovação são balizadas pela análise das ações de inovação voltadas à gestão das operações, cultura "lean" e cultura de alta performance, para compreender os efeitos destas ações na elevação da produtividade das empresas e na transformação da cultura organizacional. Nos ciclos de tal processo de inovação, a articulação metodológica de diagnosticar, mapear, discutir, idealizar, solucionar, testar, implantar e avaliar, guiou oportunidades e converteu ideias em resultados, em consonância com os objetivos de elevação da produtividade. Deste modo, em perspectiva quantitativa é possível identificar o aumento de 9,46% em média, do índice de produtividade das empresas analisadas, e a elevação média de 12% do índice de maturidade da inovação em gestão das operações, identificado através do autodiagnóstico/radar de inovação.

Abarcando aspectos tangíveis e intangíveis da inovação, as estratégias relacionadas a processos técnicos e tecnológicos, vinculam-se as variáveis sociais dinâmicas para compor a lógica de inovação de maneira sistêmica. E neste sentido, ao mesmo passo em que os processos foram reestruturados de maneira sistemática, destaca-se a relevância do papel das pessoas no dimensionamento das ações de inovação, na coconstrução de ações decisivas para a criação, implantação e manutenção das rotinas organizacionais, que vieram a produzir efeitos e resultados. É assim que no cenário de adaptabilidade as mudanças organizacionais, o desempenho das equipes afetou diretamente a eficácia das práticas de inovação empreendidas; seja nas relevantes composições dos processos de testagem das soluções; no engajamento com os processos de desenvolvimento de pessoas; ou no arranjo da comunicação, de modo a sustentar a relevância das práticas de inovação propostas, com escutas abertas e persuasões ativas, movimentando a geração de visões e propósitos compartilhados, e o comprometimento com o resultado esperado.

O tempo de cada atividade, demarcado de maneira cronológica, foi atravessado pelo tempo das reflexões, e assim, os diálogos mediados entre os diferentes encontros no processo de coconstrução da inovação, muitas vezes, permitiram a emergência dos "insights" de novas ideias e soluções, fazendo com que prioridades fossem reestabelecidas, e os focos redirecionados. Ainda assim, ressalta-se o cuidado de demorar apenas o suficiente,

no ritmo e na duração das emergências, até que os focos fossem delimitados de maneira decisiva, em consonância com a essencialidade da operação enxuta da cultura “lean”.

De tal modo, é possível testemunhar não apenas a estruturação de novos processos, por meio de sucessões claras e lógicas, para agregar valor às ações e as transformar em resultados; como também, o desenvolvimento da filosofia gerencial, em que as ferramentas são aliadas a cultura participativa, para viabilizar a eficácia das práticas de inovação empreendidas. Assim, as conexões criadas permitiram agenciar transformações culturais, tecnológicas, econômicas e organizacionais. Em visão prospectiva, espera-se que este artigo possa contribuir para ampliação das perspectivas e estudos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- BALZANI, H. S. Gestão de processos. v. 4. Paraná, (PR): Sebrae, 2008.
- BENTO, G. S.; GOMES, G.; TONTINI, G. O impacto da cultura organizacional no sucesso do Lean Manufacturing: uma análise sócio bibliométrica. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas. V. 14, n. 4, p. 49 – 68, 2019. DOI: 10.15675/gepros.v14i4.2288. Acesso em: 01.out.2021.
- CALABRIA et al. A ciência da inovação em serviços: estudo exploratório sobre os interesses e prioridades para uma agenda de pesquisa no Brasil. Revista de Administração e Inovação. 2013.
- CARVALHO, et al. Gestão da inovação. Aymar, Curitiba, 2011.
- GOVERNO DIGITAL. Painel Mapa de empresas. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em: 21.dez.2021.
- GOVERNO DIGITAL. Notícias: Economia e Gestão pública. Brasil tem recorde de empresas abertas no segundo quadrimestre do ano. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/09/brasil-tem-recorde-de-empresas-abertas-no-segundo-quadrimestre-do-ano>. Acesso em: 21.dez.2021.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobre o Programa Brasil Mais. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/#:~:text=O%20E%80%9CBrazil%20Mais%20e%80%9D%20C3%A9%20uma,baixo%20custo%20e%20alto%20impacto>. Acesso em 21.dez.2021.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Radar Projeto ALI. Agentes Locais de Inovação (ALI), 2020.
- SOUZA, L. T.; CARVALHO, L. Pequenos negócios, desafios e perspectivas. 2. Ed. [S.l.: s.n.], 2012.
- SOUZA, S. R. L; FRANCISCO, A.L. O método da cartografia em pesquisa qualitativa: Estabelecendo princípios... Desenhando caminhos. Revista Investigação qualitativa em saúde. Volume 2. Atas CIAIQ, 2016.
- LIBOREIRO, K. R.; BORGES, R. S. G. Gestão de equipes de alto desempenho: abordagens e discussões recentes. Revista Gestão e Regionalidade. Vol.34 - N 102. set-dez 2018. Disponível em: doi: 10.13037/grvol34n102. 4316. 2018. Acesso em: 01.out.2021.
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing,

68(1), 1–17.

VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2004b). The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.

# Da crise à inovação: impactos da gestão de processos na produtividade das microempresas prestadoras de serviços do vale do Itajaí a partir do cenário pandêmico

**Autora:** Bruna Lousada de Almeida

Mestra em Artes Visuais (UFRJ). Agente Local de Inovação – Sebrae/SC. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <brunalousada@terra.com.br>.

**Orientadora:** Michela Cristiane França Goulart

Mestra em Design (UFSC). Orientadora ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <michela.designer@gmail.com>.

## RESUMO

O setor de prestação de serviços por muito tempo gerou a maior quantidade de empregos formais no Brasil, também sendo um dos setores mais impactados pelas mudanças causadas pelo coronavírus. Posteriormente ao primeiro impacto, esse setor, veio por representar grande parte das novas empresas criadas no momento pandêmico. Deve-se isso à prestação de serviços ser caracterizada como um investimento de baixo custo, dependente de uma habilidade que o empresário pode oferecer a outros e dos equipamentos para que isso se torne possível. Por apresentar um caráter mais enxuto e simplificado acabou sendo a solução de muitos leigos em negócios que viram no setor de serviços uma forma de resgatar sua fonte de renda através da ME. Culminando em uma prática de gestão de processos inexistente ou falha, onde na busca pelo faturamento apresenta-se em segundo plano para dar espaço à urgência da gestão financeira. Assim, o objetivo principal do artigo é compreender a importância da inovação em gestão de processos e seu impacto na produtividade das

microempresas prestadoras de serviços do Vale do Itajaí, estado de Santa Catarina. Para tanto foi utilizada uma pesquisa de natureza aplicada com abordagem qualitativa, do tipo de exploratória, visando o alcance dos objetivos. Verificando-se um aumento da produtividade através de ações voltadas para a gestão de processos nessas empresas.

## PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Produtividade. Serviços. Gestão. Processos. Pandemia

# 1. INTRODUÇÃO

Na realidade econômica do país os pequenos negócios se destacam há muitos anos como grandes geradores de emprego, segundo o SEBRAE (2021). No ano de 2019, 70% dos ocupados do setor privado eram abrigados por essas empresas, os 30% restantes que correspondiam as médias e grandes empresas. Já especificamente no setor de prestação de serviços os pequenos negócios se destacaram ainda mais, gerando 55,2% desse total. Entretanto, mesmo se configurando como um dos principais setores de geração de empregos, o setor de prestação de serviços também foi um dos mais afetados pelo surgimento da pandemia de covid-19, principalmente no primeiro ano, refletindo os impactos da necessidade do isolamento social. O que representou uma queda geral em desempenho de 7,8% em 2020, mensurado pelo IBGE.

Depois do primeiro impacto da pandemia e do isolamento o trabalho com carteira assinada passou a se mostrar pouco atrativo pois apresentava “queda no rendimento”, ou seja, existiam empregos formais, porém com um salário expressivamente menor se comparado à um momento anterior. O que contribuiu para que mais de 620 mil empresas fossem abertas no ano de 2020, sendo 85% delas, microempresas.

Mesmo antes da existência do Covid-19, Andreassy (2019, p. 80) já salientava que no Brasil o crescimento do setor de serviços se dava sobretudo às custas de um mercado de trabalho cada vez mais reduzido e uma precarização das relações de trabalho. Sendo traduzido em um significativo papel dos pequenos negócios na geração de empregos formais. Para o SEBRAE (2021), principalmente o MEI (micro empreendedor individual), foi a “válvula de escape” para um rendimento pessoal melhor, pois, ao mesmo tempo em que a crise provocada pela pandemia de covid-19 causou o fechamento de muitos pequenos negócios, foram abertos 3 vezes mais empresas do que as que encerraram suas atividades, com destaque para a prestação de serviços.

As ideias de Andreassy (2019, p. 79) corroboram para os dados apresentados quando a autora fala sobre “para se ter uma exata dimensão do quanto esse peso representa uma economia dinâmica, que demanda cada vez mais serviços, de quanto é expressão de crise, a qual obriga uma parte considerável da classe trabalhadora a “se virar” como pode para se manter” (ANDREASSY, 2019, p. 79).

Os empregos formais perdidos e a crescente de pessoas necessitando “improvisar” sua renda deixou o “empreendimento de necessidade” mais latente na realidade do país, conseqüentemente, na realidade das microempresas. Muitos desses novos negócios, os quais se iniciaram rapidamente através das habilidades que do empresário tinha “em fazer alguma coisa”, tem como característica gestores leigos a sua frente. São pessoas que começam uma empresa sem preparo gerencial algum, seja na gestão financeira, ou seja, na implantação ou gestão de padrões pré-estabelecidos de planejamento e processos. Essa precarização do setor já se mostrava evidente pré-pandemia (ANDREASSY, 2019), o que se tornou mais latente, após ainda mais empregos perdidos devido essa de proporções globais. O setor de prestação de serviços, novamente se destacou como alternativa aos problemas de escassez de empregos e, por sua característica de ser, em suma, atividades que exigem pouca qualificação ou baixa escolaridade, por exemplo: motoristas, trabalhadores domésticos, cozinheiros, manicures, entre outros.

Por esse tipo de empresa, nascida para “pagar a contas”, não ser o tipo de empresa que pensa em inovação e produtividade num primeiro momento, colocando o faturamento como principal ou único quesito a ser pensado, torna-se menos propensa a praticar a cultura da inovação ou a formalização e a gestão de seus processos. Aqui reside a justificativa da pesquisa, para conscientizar o empresário da importância do impacto positivo e a necessidade da inovação e capacitação em gestão, principalmente gestão de processos, em sua produtividade.

Então, a hipótese da pesquisa é que por parte dos gestores de microempresas prestadoras de serviços há a existência de um conhecimento limitado, em diferentes níveis, sobre os impactos da inovação e de uma gestão de processos eficaz na produtividade da empresa. Pois ao focar no imediatismo da busca pelo faturamento para sobrevivência, sem muitos critérios operacionais ou processos formais, certos empresários não desenvolvem o costume de mudar sua gestão através de “novas formas de fazer” (a inovação), acabando por não estabelecer metas, mapear a operação, conhecer as necessidades produtivas, identificar problemas, ou seja, apresentando uma deficiência, ou ausência, de uma gestão de processos eficiente e realmente produtiva.

O objetivo principal do artigo é compreender a importância da inovação em gestão de processos e seu impacto na produtividade das microempresas do setor de prestação de serviços do Vale do Itajaí, região do estado de Santa Catarina. Abarcando um universo que contempla tanto as mais desenvolvidas quanto as microempresas que nasceram para solucionar um problema de renda do empresário, em busca de uma análise da situação local quanto à gestão de processos.

Para tanto, foram estudadas questões em relação à “gestão de operações” a partir das empresas participantes do “Projeto ALI” e do “Programa Brasil Mais” e de sua metodologia. A pesquisa foi desenvolvida em caráter exploratório: através da comparação de dados qualitativos das empresas no período de atendimento do projeto. Para complementar acrescentou-se uma análise bibliográfica pertinente aos temas pesquisados. Sendo aplicada através de uma amostragem de 13 empresas selecionadas dentro do projeto com o porte de microempresa (ME), dentro do setor de prestação de serviços, durante o período pandêmico (entre os anos de 2020 e 2021).

Com os objetivos específicos de: a) compreender o contexto geral do setor de prestação de serviços quando se trata de empresas no porte ME; b) esclarecer a importância da inovação no âmbito das microempresas; c) analisar o impacto da gestão de processos no crescimento da produtividade de uma microempresa. Surge, então, a problemática principal: como a inovação em gestão de processos impacta na produtividade das microempresas prestadoras de serviço da região do Vale do Itajaí?

## 2. DESENVOLVIMENTO

Durante a pandemia, onde os negócios necessitavam manter-se produzindo de forma mais enxuta se tornou importante aprender a gerenciar a produtividade através da adaptação das operações, fator que para muitas empresas se tornou decisivo para a “sobrevivência” no mercado (SEBRAE, 2020a). Minimizando os custos para equilibrar o faturamento com a demanda que vinha caindo. A Covid-19 transformou negócios em diversas frentes “desde a adaptação de espaços físicos e de operações, até o relacionamento a distância com o cliente e com os colaboradores, entre outros aspectos” (SEBRAE, 2020a, p. 2). Para compreender tal cenário a primeira sessão abordará o referencial teórico para dar base ao estudo, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que proporcionam, na sessão subsequente, a apresentação e análise de resultados, e, por fim, chegando à conclusão da pesquisa.

### 2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o viés da inovação, uma lição importante deixada pela pandemia, é a necessidade de todos estarem prontos para mudanças no modelo de negócios. Para o SEBRAE (2020a, p.11) as empresas que se

adaptaram rapidamente foram as que tiveram melhor desempenho na crise, ou seja, para continuarem ativas as microempresas precisaram inovar. Mesmo com essa necessidade de inovação, nem todas as microempresas do setor de serviços sabiam como fazer na prática, pois havia uma visão coletiva e restrita sobre a implementação da inovação em busca do crescimento da produtividade. A visão da inovação como algo complexo, disponível somente para grandes corporações ou através de tecnologias caríssimas. Para Marins (2021) um dos mitos mais comuns e que mais costuma impedir a inovação é a ideia de que "inovar significa fazer tudo novo, tudo diferente, começando do zero", ainda para o autor "a grande verdade é que as maiores inovações foram feitas a partir de ideias já existentes. Foram, na verdade, pequenas melhorias feitas em produtos e serviços que existiam há anos" (MARINS, 2021).

Esse mito precisou ser superado, e, através da capacidade criativa em se adaptar a partir de um cenário crítico, mesmo que em um primeiro momento as ações não tivessem sido reconhecidas como inovação, acabaram impactando nas microempresas. Assim como afirma o SEBRAE (2020b, p.17) ao dizer que a inovação está intimamente relacionada à criatividade. Contudo, pelo aumento da instabilidade no ambiente de negócios o estímulo à criatividade se tornou um processo essencial para gerar transformações e inovação no cenário econômico e social. "Embora muitos acreditem ser um dom divino, a habilidade criativa, na verdade, se trata de um processo que exige repertório de conhecimentos junto à capacidade analítica, interpretativa e de conexão de informações" (SEBRAE, 2020b p.17). Então, a simples formalização ou uma pequena mudança em um processo produtivo, antes feito completamente de forma orgânica na empresa, pode ser considerado inovação (SEBRAE, 2020a). De uma forma mais simplista, a inovação é ligada ao novo, em qualquer dimensão.

"Novas formas de realizar as atividades do dia a dia, mudaram também os caminhos adotados para gerenciar as empresas e buscar o crescimento [...] destacando o avanço acelerado da tecnologia" (SEBRAE, 2020a). Tecnologias, que mesmo sendo das mais simples já se configuraram como inovação, por isso a partir da inserção da microempresa no mundo digital se tornou possível, por exemplo, o gerenciamento operacional a distância e de caráter colaborativo. Desta forma digital e simples a inovação passou a integrar muitas empresas onde antes não era cogitada como solução aos seus problemas. Embora as microempresas de serviços não se enquadrem todas em uma digitalização completa, pois alguns serviços só podem ser feitos presencialmente, a tecnologia de alguma forma agilizou ou mudou a gestão, ajustando (parcialmente ou completamente) os processos dos negócios ao cenário vigente.

A pandemia de Covid-19, em todos os setores da economia, inclusive no de prestação de serviços, colocou em voga uma necessidade que afetou as organizações: a reformulação de espaços físicos e as restrições de proximidade. Iniciado o período de lockdown, as empresas precisaram adaptar suas instalações para atender aos protocolos sanitários, evitar a disseminação da Covid-19 e tocar as atividades (SEBRAE, 2020a).

Ao pensar sobre as microempresas em um país onde os "empreendimentos de necessidade" se sobrepõem aos de oportunidade, principalmente na prestação de serviços Veríssimo e Saiani (2021, p.3) destacam esse fator, assim como a baixa escolaridade também inerente aos serviços, como uma forma de atraso do setor no Brasil em relação a outros países mais desenvolvidos há uma estrutura gerencial nem sempre avançada, causada pela ausência de conhecimento em gestão, falta de regras estabelecidas, fluxos mapeados ou, até mesmo, procedimentos formais para direcionar o caminho do trabalho, projetar futuros passos do empreendimento ou servir de base para seu desenvolvimento e produtividade. Refletindo uma realidade onde não se consegue guiar a empresa através de padrões formalizados de procedimento e conhecimento, até mesmo os colaboradores, sem a figura do empresário todo tempo presente para que em tempo real faça tais direcionamentos que poderiam estar pré-esquematisados.

Tais "empreendimentos de necessidade" se tornam recorrentes no setor de prestação de serviços por, em diversos casos, sua implantação ser mais imediata, exigindo menos investimentos em maquinário, em espaço

físico, em tecnologia avançada ou em grau de instrução dos gestores e colaboradores (pessoas com pouca qualificação ou baixa escolaridade) (ANDREASSY, 2019, p. 80). Essas microempresas, por vezes, operam com um único colaborador-o próprio empresário ou com poucos colaboradores. Transformando as pessoas envolvidas na operação em “multifunções”, ou seja, ter de ao mesmo tempo executar o serviço, gerenciar a empresa, fazer toda a parte de comunicação com os clientes e/ou fornecedores, gerando, muitas vezes, uma sobrecarga.

Essa sobrecarga acaba excluindo espaço no tempo útil de trabalho para reflexões gerenciais e/ou intelectuais. Essa falta, ou precariedade, do gerenciamento de tempo dentro das microempresas se reverbera em uma produtividade mais travada, baseada em ações mais empíricas do que arquitetadas. Predominantemente ações que surgem através da demanda do dia a dia do que necessariamente advindas de algum planejamento previamente estabelecido ou reflexão estimulada a acontecer. Os serviços, entendido como um setor de alta empregabilidade e de baixa produtividade (JACINTO; RIBEIRO, 2015, p. 422).

Embora ainda exibisse a característica de mais trabalho prático do que gerencial, o que Andreassy (2019, p. 81) chama de “precarização”, no ano de 2021 num segundo momento pandêmico, ao começo de uma retomada, o setor de serviços se fortaleceu. Através de dados do SEBRAE (2021) o número de empregos criados através das microempresas de serviços, em 2021, se elevou para 71,8% das vagas criadas no país. Considerando as empresas que começavam a voltar as operações juntamente àquelas que surgiram de emergência durante a pandemia. Assim, o setor de serviços retomou sua característica de maior gerador de empregos formais.

Especificamente, nessa nova configuração socioeconômica, os caminhos indicaram para novas oportunidades de serviços através da descontextualização dos espaços físicos de trabalho e uma fusão entre espaços pessoais e profissionais: com a casa virando espaço de lazer e de trabalho (SEBRAE, 2020a, p. 9). “Efeitos desse movimento podem ser sentidos em uma série de produtos e serviços, como a construção civil, que deverá ser impactada pela maior necessidade de escritórios nos imóveis, bem como nos segmentos de decoração” (SEBRAE, 2020a, p. 9). Ao passo que a microempresa de serviços se apropriou dessa ideia surgiram novas oportunidades, e para supri-las, novos modelos de negócio mais imediatos. Entretanto, esse imediatismo através da adaptabilidade pode ter causado um impacto positivo momentâneo, mas onde sem formalização de processos e estudo gerencial, não seria duradouro ou não seria considerado inovação, visto que não poderia ser reproduzido de forma não empírica.

Por mais que a prestação de serviços, em alguns casos precise de um espaço físico, através da criatividade e inovação essa parte do setor pôde se adaptar às novas demandas vigentes, como: profissionais que atendem a domicílio, serviços de logística para o varejo (delivery), serviço de transporte personalizado para colaboradores de empresas, entre outros. Visto que é valorizando cada vez mais soluções que priorizam praticidade e conforto dentro dos lares — desde produtos e serviços até mesmo à funcionalidade dos ambientes (SEBRAE, 2020b, p. 62).

Por isso não é possível excluir o entendimento de que a descontextualização dos espaços físicos só se deu, de fato, através dos avanços tecnológicos, que aceleraram bastante durante a pandemia. Por mais que a inovação não seja somente sobre tecnologia, mesmo as menos complexas, passaram a fazer parte das ações inovadoras de “desmaterialização” dos serviços (em seu todo ou em partes). Para Jacinto e Ribeiro (2015, p. 423) essa é uma questão que gera a necessidade do uso da análise de dados e avaliação de fatores determinantes da produtividade como diferencial competitivo. Portanto, para os autores, através da inovação o setor passa a requerer ações de qualificação de mão de obra e a exigir esforços intelectuais em estruturação organizacional, mapeamento e estudo de dados e gestão de processos.

Pensando em gestão de processos pelo viés da inovação como forma de aumentar a produtividade das empresas de serviços, até o mapeamento através de um simples fluxograma desenhado em uma folha de papel, se trouxer mudanças para o negócio, pode ser considerada uma atitude inovadora. Em contrapartida as grandes empresas globais, de todos os setores, já vinham identificando a necessidade, para seu desenvolvimento como um todo e crescimento ordenado, da inserção de práticas padronizadas e formalizadas na gestão de seus processos. Para facilitar o gerenciamento de seus setores, pessoas, estoque e demais fluxos de trabalho que necessitem ser mapeados, tendo uma espécie de “guia” para quem integra seu quadro de colaboradores. Tornando mais dinâmica essa relação, com menos dúvidas, erros e, por consequência, acarretando uma maior produtividade (DENILSON et al, 2013, p. 18-19).

Porém, a compreensão desses fatores de gestão de processos para microempresa é diferente, mais complexo, tanto na consciência da necessidade de formalizar os processos como no capital necessário para modificações e implantações de ideias novas em busca da solução para suas dores. Para Smania e Mendes (2020, p. 15) a maioria das empresas brasileiras não tem recursos (humanos, financeiros ou tecnológicos) necessários para conduzir uma inovação em serviços.

Essa necessidade se reverbera na inserção das tecnologias simplificadas nas microempresas como forma de burlar as dificuldades. Segundo SEBRAE (2020a, p. 5) esse é um dos principais legados da pandemia de Covid-19, por ter acelerado a digitalização das microempresas, ou seja, elas passaram a contar com ferramentas digitais para aprimorar suas atividades e resultados. Por exemplo, uma estratégia bastante adotada no enfrentamento aos efeitos da pandemia foi o home office (SEBRAE, 2020a, p. 5). Por um lado, ajudou a conter a infecção de trabalhadores e a manter as atividades, especialmente nas áreas administrativas e de tecnologia, por outro lado nem todos os serviços poderiam ser feitos remotamente.

Para muitas microempresas, a necessidade do isolamento social levou à adaptação forçada do modelo de trabalho remoto através da tecnologia. As empresas e pessoas, então, se tornaram mais conectados à internet, realizando não só interações sociais, compras ou transações bancárias, mas o próprio trabalho. Para o SEBRAE (2020b, p. 50) a tendência de gerar e acumular “bens digitais”, se acelerou rapidamente se propagando na população e nas instituições, não havendo probabilidade de volta nessa transformação digital. Daí surge também uma vantagem na contratação de profissionais, podendo ter pessoas com bagagens e formações diferentes, em localizações distintas. Integração e diversidade que teve o poder de enriquecer o repertório de projetos desenvolvidos e de criar um ambiente favorável para a inovação (SEBRAE, 2020b p. 18)

Mas toda essa diversidade, tecnologia e capital humano qualificado de nada serve sem gestão, modelos operacionais definidos e conhecimento compartilhado. Essa questão é tratada por Tomomitsu e Moraes (2021, p. 12) como um dos fatores mais citados sobre gestão organizacional. Esse tipo de gestão de processos gera ambientes favoráveis à comunicação, acreditando que reside no compartilhamento e troca de ideias entre todos a verdadeira contribuição para que surjam ações criativas e inovadoras. Através da ótica da produtividade e inovação sua existência vai além da desmaterialização de espaços físicos ou a flexibilização da carga horária de trabalho, residindo em fazer com que os ambientes laborais, mesmo que virtuais, compreendam atividades mais colaborativas, estimulantes e de confraternização (SEBRAE, 2020b, p. 25). Ao mesmo tempo esses ambientes precisam ser mediados, estudados, controlados e mapeados, ou seja, uma nova forma de gerenciamento operacional surge.

Para Arantes et al (2021, p. 12) o diferencial entre empresas está diretamente associado aos distintos tipos de criações e dinâmicas de processos, de rotinas organizacionais e uso de recursos tecnológicos para implantação da inovação ou como estratégia de negócios. Todos esses aspectos dessa nova gestão de processos costumam envolver criação, coordenação e gerenciamento do conhecimento interno da empresa e de seu aprendizado, uma vez que esses fatores podem impactar na performance da empresa através de

vantagens sua competitividade (ARANTES et al, 2021, p. 2)

Por esse motivo o alinhamento estratégico da gestão de processos com a tecnologia da informação tem um positivo e significativo impacto na agilidade e produtividade organizacional. Para Tomomitsu e Moraes (2021, p. 11-12) o conhecimento sobre os dados da empresa permite decisões mais assertivas, levando em consideração também o contexto organizacional em que a empresa se encontra através da gestão de processos, se torna possível gerar prontamente informações para tomadas de decisões em cenários turbulentos, diretamente ou indiretamente falando.

Gestão é conhecimento, o conhecimento explícito que é um saber que pode ser transferido e armazenado, provendo sucesso das ações independentes de quem esteja envolvido no processo (TOMOMITSU; MORAES, 2021, p. 11-12). Para impactos positivos na gestão de processos e seu potencial de padronização e compartilhamento Tomomitsu e Moraes (2021, p. 4) diz que “a informação deve ser colocada em um ambiente que a permita circular e ter potencial de troca entre as pessoas”. No caso dos serviços, sendo colaboradores ou clientes. Smania e Mendes (2020, p. 15) corroboram ao afirmar que os colaboradores da linha de frente, não só os gestores, podem participar da inovação a partir da gestão de serviços de duas maneiras. Na primeira, como agentes ativos: criando, desenvolvendo e implementando ideias. Na segunda, agindo como suporte e referência: ajudando outros com seus conhecimentos sobre como efetivamente conduzir uma mudança na operação dominam. Assim como, também, os “clientes são uma importante fonte de ideias para uma empresa, oferecendo feedbacks e sugestões sobre o desenvolvimento de novos serviços” (SMANIA; MENDES, 2020, p. 15).

## 2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi aplicada no período (de 2020 e 2021) de atendimento às empresas do “Programa Brasil Mais”, um projeto com a metodologia feita para estimular as microempresas à implantação da inovação em busca do aumento da produtividade. Possível através de uma forma padronizada de ações previamente desenvolvidas pelos idealizadores do “Projeto ALI” e aplicada através dos “Agentes Locais de Inovação”, profissionais de campo que acompanham as empresas orientando-as em busca de uma melhora em gestão da inovação e de produtividade.

No Projeto ALI são utilizadas ferramentas para mensurar o impacto das soluções inovadoras sugeridas e implantadas nas empresas atendidas, tendo critério de avaliação o “Indicador de Produtividade” e “Radar ALI”. Através de uma análise comparativa entre “Radar ALI Inicial” vs. “Radar ALI Final” e “Indicador de produtividade inicial” (T0) vs. “Indicador de produtividade final” (TF). O “Radar ALI” tem como resultado uma escala numérica que varia de 1 (pouco eficiente) a 5 (muito eficiente), avaliando 6 aspectos: gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, prática de inovação e digitalização interna. Para se chegar até um resultado o “Agente Local de Inovação” aplica ao empresário um questionário padrão com 18 perguntas, 3 por área específica. A do “devolutiva do Radar” se apresenta através de notas e dicas para melhorias na empresa baseada no momento da medição.

O outro indicador avaliado é o “Indicador de Produtividade” que gera uma mensuração comparativa que verifica o impacto do “Projeto ALI” na produtividade da empresa participante, obtida através da seguinte fórmula:

$$\text{Produtividade do trabalho} = \frac{\text{faturamento bruto} - \text{custos variáveis}}{\text{Número de pessoas ocupadas}}$$

Essa pesquisa, especificamente, é do tipo exploratória utilizando-se como fontes primárias os dados levantados em campo, também utilizou-se fontes secundárias, que são as pesquisas bibliográficas realizadas para embasamento teórico e maior compreensão da exploração dos dados obtidos. Por isso, será pertinente à abordagem do problema uma forma qualitativa de interpretação dessas informações, proporcionando uma análise de dados, dos resultados e de suas variáveis. A metodologia de tratamento de dados (COSTA, 2013) que foi aplicada nessa pesquisa exploratória se deu através da pesquisa documental dos "Radares ALI" inicial e final e suas respectivas devolutivas, mais o levantamento de campo e comparação numérica entre os indicadores de produtividade T0 e TF por amostragem e, finalmente, a associação desses resultados com a pesquisa bibliográfica desenvolvida previamente.

Visto que baseado nas reflexões do referencial teórico há variáveis inerentes à realidade, perfis de negócio e comportamento de diferentes microempresas operantes no mesmo setor. No caso do setor de prestação de serviços são elas variações de níveis de conhecimento de gestão, de maturidade da empresa, de sua longevidade no mercado.

### 2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Grupo selecionado para amostragem e exploração de pesquisa é composto por 13 empresas do setor de prestação de serviços do Vale do Itajaí, tendo em comum nota inferior à 5 na parte do "Radar ALI" referente à "gestão de operações". As quais tiveram ações pensadas e executadas com o objetivo de aumentar a produtividade através da inovação na gestão de seus processos. Para melhor demonstrar, foram separadas por especificidade dos serviços que prestam e referenciadas através de uma escala numérica. Referência essa, que para facilitar o entendimento da análise, será mantida até o final da apresentação, análise e discussão dos resultados.

**Tabela 1-** Referencial de empresas participantes do projeto selecionadas como amostragem para análise.

EMPRESA	ÁREA DE ATUAÇÃO	EMPRESA	ÁREA DE ATUAÇÃO
01	Tacografia de veículos de grande porte	08	Mentoria de moda e espaço colaborativo de
02	Tecnologia da informação e sistemas integrados.	09	Fotografia em estúdio e edição de fotos
03	Engenharia ambiental e análise de água e afluentes	10	Treinamentos de liderança e gestão pessoal
04	Terapias integradas de bem-estar e saúde	11	Beleza, estética e bem-estar
05	Turismo receptivo e transporte corporativo	12	Consultoria e projetos e engenharia acústica
06	Tatuagem, piercing e terapias a laser	13	Tecnologia da informação e sistemas integrados.
07	Consultoria e Gestão imobiliária		

**Fonte:** A autora (2022)

A situação inicial do "Radar ALI" dessas empresas, além do setor de atuação, é segundo do ponto de interseção entre todas elas. Então, destaca-se aqui, que as 13 empresas selecionadas tiveram nota inferior a 5 (nota máxima) na parte destinada à análise em "gestão de operações", que fala sobre estabelecimento de metas, formalização de processos e operação enxuta. A nota média da seleção das 13 prestadoras de serviço ficou próxima dos 3,25 de desempenho no quesito avaliado, apresentando 6 empresas (03, 04, 06, 07, 09 e 10) abaixo dessa média, e, somente uma apresentou o resultado próximo ao 4 (empresa 02).

Na metodologia do "Radar ALI" quanto menor a nota maior a gravidade dos problemas. No geral, foram recorrentes 9 questões entre as empresas em diferentes níveis de grau de inovação. Então, pelo mapeamento e análise qualitativa dos dados obtidos através do "Radar ALI" essas questões em "gestão de processos" foram: ausência do conhecimento ou falta de formalização do fluxo operacional; ausência de ficha técnica de serviços; falta de formalização das ideias novas, que acabavam esquecidas; a não formalização de todos os

serviços oferecidos pela empresa; ausência de manual de normatização de cargos e salários para guia interno; falta de planejamento formalizado de afazeres; ausência de metas a serem seguidas.

As principais ações implantadas foram:

a) Desenvolvimento e formalização de fluxograma dos processos operacionais nas empresas 01, 02 e 13. Nas duas primeiras ficaram armazenados de maneira digital em uma imagem onde os somente os gestores tinham acesso. Já na última foi utilizada a plataforma colaborativa "miro.com", onde todos da empresa tinham acesso a qualquer momento para tirar dúvidas e seguir corretamente o fluxo ou propor melhorias.

b) Criação de ficha técnica de serviços nas empresas 03, 08 e 11. Para terem domínio de cada passo do serviço e do que se necessita de insumos para que ele seja realizado de forma estritamente padronizada. Por exemplo, a empresa 11, um salão de beleza, não tinha conhecimento da quantidade de produtos a serem utilizados em seus serviços, por exemplo: creme de tratamento ou tintura nos cabelos. Havia, também, nessas empresas o desconhecimento do gasto de horas produtivas para poder precificar corretamente os serviços prestados.

c) Formalização de um quadro de ideias nas empresas 03, 08 e 12. Na primeira empresa a implantação foi física, através de ideias escritas em post-its, que ficaram num quadro dentro da sala de reuniões e eram lidos como pauta de cada nova reunião formal. Já as duas segundas ficaram em forma digital e colaborativa, onde todos tinham acesso e poderiam colocar suas ideias, que posteriormente eram filtradas e discutidas nas reuniões. A empresa 08 utilizou a ferramenta "Jamboard" do Google, enquanto a empresa 12 utilizou seu próprio sistema interno e integrado.

d) Desenvolvimento e formalização de um funil de vendas dos serviços disponíveis nas empresas 09 e 10. Como essas empresas não sabiam qual era todo seu portfólio de soluções para o cliente, foi necessário mapeá-lo antes, assim como a hierarquização dos serviços através do valor financeiro e simbólico de cada um. Depois, foi colocado em ordem, do mais barato ao mais caro em forma de funil, deixando claro qual era o serviço de entrada, os serviços intermediários e os com maior valor agregado. O mapeamento foi feito manualmente, depois, formalizado em forma de gráfico digital no Excel e em programas gráficos.

e) Desenvolvimento e formalização de plano de cargos, atribuições e salários, juntamente com um manual de boas práticas dentro da empresa. Para ajudar na gestão de pessoas e solucionar os conflitos entre os colaboradores PJ e CLT, foram mapeados todos os cargos, assim como os afazeres, montando uma hierarquia, que antes não existia. A parte referente a salários e competências ficou restrita aos sócios e gestores de setores, já o restante das informações, deram origem a um manual de comportamental da empresa, um PDF contendo boas práticas e regras para melhorar a convivência no ambiente de trabalho.

f) Planejamento e formalização dos afazeres nas empresas 04, 05 e 06. Nas empresas 04 e 06 o planejamento que precisava ser formalizado era sobre produção de conteúdo e postagens nas redes sociais, a empresa 04 utilizou o próprio "Business Suite" do Facebook (que também serve para o Instagram), já a 06 preferiu utilizar a ferramenta "Canva" onde já poderiam criar e deixar agendado o post. Já a formalização da empresa 05 foi em relação ao planejamento de afazeres fixos da empresa e os afazeres diários do empresário. Para os afazeres fixos utilizou a ferramenta "Trello", já para os afazeres diários e eventuais da semana, preferiu formalizar de forma palpável, num quadro branco fixado na parede com caneta e apagador.

g) Estabelecimento e formalização de metas foi necessário nas empresas 05, 08, 09 e 10. Essas empresas nunca tinham pensado em estabelecer metas, estavam operando sem um objetivo claro traçado. Não havia projeções a longo, médio ou curto prazo. Foi necessário, através de um brainstorm com os gestores, estabelecer uma lista de metas palpáveis e imediatas em forma de checklist e outra lista de metas mais

ousadas e duradouras: projeções da situação da empresa daqui há 1 e 5 anos. A empresa 10 utilizou o “Trello”, enquanto as demais utilizaram o Excel.

O grande desafio de implementar uma solução inovadora em relação aos processos de uma microempresa prestadora de serviços é sobre conscientizar os gestores que a existência de um conhecimento organizacional somente no campo das ideias não é benéfico e/ou eficiente, que o conhecimento precisa ir à prática, formalmente, para ser adequadamente reproduzido. Isso faz com que o ato de “compartilhar conhecimentos” seja compreendido como propulsor para o fortalecimento da equipe, enfraquecendo a necessidade da “figura do empresário presente” através da descentralização das operações, evoluindo a produtividade do negócio.

Essa centralização de informações e resultados impacta negativamente no empresário como gestor, que não consegue dar conta de todos os afazeres ao mesmo tempo e, no desempenho dos colaboradores, que ficam sem referência ou autonomia de como proceder. Acaba refletindo negativamente na produtividade da empresa como um todo, pois sem a criação de procedimentos organizacionais não são compartilhados ideias, problemas e soluções. Reverberando em sobrecarga e atingindo o próprio empresário ao gerar uma dependência de sua figura presente para que o ambiente e a operação sigam produtivos. Se acontecer algo fora do comum, por menor que seja, a falta de processos poderá deixar parada ou mais lenta a produtividade devido a falta de conhecimento operacional por parte dos colaboradores. Gerando uma insegurança das pessoas ativas dentro da empresa em tomarem decisões sozinhas e imediatas para a resolução de alguma questão sem o gestor presente.

Através do quadro abaixo podemos acompanhar a evolução das 13 empresas selecionadas e o impacto positivo das ações implantadas, todas tiveram uma expansão na nota referente ao quesito “gestão de operações”. Na mensuração final, momento onde as ações do projeto já foram desenvolvidas, somente 3 delas ficaram abaixo da nota 4 (empresas 03, 04 e 07) e duas (empresas 02 e 05) conseguiram atingir a nota máxima 5.

A média geral entre elas, comparada com a mensuração inicial, subiu de 3,25 para 4,13, apresentando uma melhora de quase 1 ponto de evolução positiva no gráfico demonstrativo do “Radar ALI da Inovação”, conforme tabela abaixo:

**Tabela 2** – Comparação entre pontuações do Radar ALI Inicial e Radar ALI final

Empresa	Tipo de serviço prestado	Radar Inicial	Radar Final
01	Tacografia de veículos de grande porte.	3,67	4,00
02	Tecnologia da informação e sistemas integrados.	4,33	5,00
03	Engenharia ambiental e análise de água e afluentes.	3,00	3,67
04	Terapias integradas de bem-estar e saúde.	2,67	3,67
05	Turismo receptivo e transporte corporativo.	3,33	5,00
06	Tatuagem, piercing e terapias a laser.	2,67	3,33
07	Consultoria e gestão imobiliária.	3,00	4,00
08	Mentoria de moda e espaço colaborativo de trabalho.	3,33	4,00
09	Fotografia em estúdio e edição de fotos.	3,00	4,00
10	Treinamentos de liderança e gestão pessoal.	2,33	4,00
11	Beleza, estética e bem-estar.	3,33	4,00
12	Consultoria e projetos em engenharia acústica.	3,67	4,67
13	Tecnologia da informação e sistemas integrados.	3,67	4,33

**Fonte:** A autora (2022).

Já a produtividade foi mensurada conforme o indicador de produtividade do projeto: mensuração inicial (T0) referente ao mês de início do ciclo e mensuração final (TF) referente a 3 meses depois do final do ciclo. Sendo analisada numa relação de crescimento percentual entre T0 e TF chegando na tabela abaixo:

**Tabela 3-** Comparação entre crescimento percentual do Radar ALI Inicial e Radar ALI final

EMPRESA	T0	TF	PRODUTIVIDADE	EMPRESA	T0	TF	PRODUTIVIDADE
01	R\$ 7.510,15	R\$ 8.101,81	7,87%	08	R\$ 950,00	R\$ 2.940,50	209,5%
02	R\$ 7.442,30	R\$ 7.469,11	0,36%	09	R\$ 589,50	R\$ 1.135,00	92,5%
03	R\$ 5.944,96	R\$ 6.360,00	6,98%	10	R\$ 5.690,00	R\$ 9.365,00	64,5%
04	R\$ 8.283,33	R\$ 9.169,33	10,7%	11	R\$ 6.577,00	R\$ 9.085,00	38,1%
05	R\$ 10.000,00	R\$ 11.700,00	17%	12	R\$ 5.775,83	R\$ 5.794,54	0,3%
06	R\$ 4.242,86	R\$ 4.225,00	-0,4%	13	R\$ 2.903,23	R\$ 4.218,75	45,3%
07	R\$ 8.722,22	R\$ 16.476,19	88,3%				

**Fonte:** A autora (2022).

Todas as empresas, exceto a empresa 06, tiveram impacto positivo no crescimento e na produtividade. A média de crescimento ficou em 44,7% após a implantação das soluções encontradas para os problemas de gestão de processos. Esse resultado não refletiu a quantidade de ações propostas no desenvolvimento do projeto, mas a qualidade da implementação e o grau de comprometimento da empresa em buscar colocar em prática as ideias inovadoras. Embora todas elas tenham sofrido impactos positivos no "Radar ALI" e no "Indicador de produtividade" as empresas com o maior percentual de crescimento na produtividade (empresa 08 e 09) se encontravam em cenários onde não existiam processos formalizados, as ações foram totalmente de desenvolvimento e implantação, o que gerou uma diferença expressiva entre T0 e TF. A peculiaridade da situação se confirma a partir do fato que foram as duas empresas a apresentar as menores produtividades iniciais dentro do universo dessa amostragem.

Já as duas empresas com menor percentual de crescimento na produtividade (excluindo a com porcentagem negativa) foram as empresas 02 e 12, que em comum tem o trabalho com tecnologia e a apresentação de um cenário estável desde o início do projeto. Havendo processos bem definidos que passaram por uma fase de lapidação e aprimoramento através das ações. Tem em comum um alto grau de maturidade no mercado e o avanço tecnológico. Foi no "Radar ALI" que o aumento do índice de produtividade e performance foi confirmado, chegando a alcançar a nota máxima (empresa 02) ou bem próxima dela (empresa 12).

No todo, perante a análise dos resultados numéricos, da influência das ações implantadas e do referencial teórico selecionado, foi confirmado que houveram impactos positivos através da implantação ou melhoria na gestão de processos das microempresas selecionadas como amostragem do setor de serviço do Vale do Itajaí. Em todos os negócios as ações refletiram melhorias em diferentes níveis, houve expansão no "Radar ALI" e crescimento no "Indicador de Produtividade".

## 2.4. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

As ações de inovação propostas tiveram grande importância no impacto da produtividade das empresas que não tinham nenhum processo estabelecido e formalizado. Pode-se dizer que quanto maior o trabalho a ser feito e maior a necessidade, maiores foram os impactos positivos traduzidos em números, principalmente no percentual de crescimento do indicador de produtividade. Já nas outras empresas, que tinham algum domínio do seu operacional, as ações foram mais voltadas para formalização ou aprimoramento da questão identificada, demonstrando menos expressividade nos números, embora também tenham obtido impactos

positivos em sua gestão de processos e crescimento na produtividade.

## 2.5. APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

Quanto pesquisador de campo o “Agente Local de Inovação” carrega o nome de três instituições de suma importância no Brasil: Ministério da Economia, SEBRAE e CNPq. Junto com os nomes vinham grandes responsabilidades atreladas, fato que ficou evidente desde a rigorosa seleção até a capacitação, que além de ensinamentos também valia como mais um critério de avaliação, dessa vez, baseada completamente no desempenho do candidato.

Ao ir a campo existia a ideia de um preparo, mas o cenário que esperava a atuação dos “Agentes Locais de Inovação” era extremamente instável, mesmo todos tendo passado por uma rigorosa capacitação. De acordo com as limitações sanitárias e afastamento social foram sendo realizados os encontros de maneira híbrida, presencial e virtual, adaptando-se. Aqui, a gestão de tempo pessoal e a disciplina de praticar o home office se apresentaram como outras questões desafiantes.

Em relação às empresas houveram casos delicados, negócios muito impactados pelo cenário pandêmico, prestes a fechar as portas ou com dívidas que impossibilitavam crédito para tentar enfrentar a situação. Por esse motivo foram ciclos de grande impacto emocional, assim como de grande responsabilidade. Foi necessário além de gerir e planejar ações, identificar problemas e oportunidades, os “Agentes Locais de Inovação” tiveram que aprender na prática como gerenciar pessoas.

# 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a pesquisa exploratória, o referencial teórico e a análise numérica por amostragem, considera-se que a gestão de processos, ou sua ausência, impacta nos resultados referentes à produtividade das microempresas do setor de serviços do Vale do Itajaí. Numa relação de: quanto mais processos formalizados e informações compartilhadas mais produtiva a empresa será, ao passo que, a ausência desses processos formalizados impacta negativamente na produtividade, deixando-a estagnada ou abaixo da capacidade da estrutura operacional da empresa. Confirmando a hipótese, suprimindo o objetivo principal da pesquisa e seus objetivos específicos, compreendendo a realidade do setor abordado, a importância da inovação e os impactos da gestão de processos na produtividade da microempresa prestadora de serviços.

Em relação à inovação, pode-se afirmar sua importância, pois até as menores e mais simples inovações na formalização ou gestão de processos internos, trazem significativos impactos positivos para as empresas que as adotam. Uma empresa sem gestão de processos e sem abertura para compartilhar conhecimentos e inovar gera dependência e centralização em uma única pessoa ou em um setor interno específico, tornando-se sem rumo a seguir ou sem metas claras definidas, mantendo sua produtividade travada ao básico da operação existente e mais exposta a erros, falhas e dificuldade em identificar e resolver problemas.

Outras tendências para gestão de processos e produtividade nos serviços também são os aprendizados do Covid-19. Mostrou a pertinência de contar com uma rede local de apoio, mudou as estruturas operacionais de trabalho, as relações socioeconômicas de consumo, assim como aproximou a tecnologia até das empresas mais simples. Inovar deixou de ser tão distante e virou necessidade para a sobrevivência no mercado. Através da palavra adaptabilidade que a inovação se tornou mais tangível e com menos mitos sobre si. Ao reconfigurar, estimular a criatividade, compartilhamento e inovação dentro de ambientes operacionais híbridos (presenciais e virtuais), torna-se importante haver estruturas, mesmo que mutáveis, para controle, avaliação e

padronização da empresa. Para isso a gestão de processos é fundamental nesse cenário, para que os prestadores de serviço não se percam em tantas mudanças, deixando o trabalho mais produtivo e apresentando conformidade e qualidade, ou seja, mesmo além dos espaços físicos é preciso padronizar, formalizar e mapear para uma eficiente gestão.

Na pesquisa vimos que essas ações realmente impactaram nos resultados em aumento de faturamento, ficou evidente a importância da gestão de processo para gerar percentuais maiores de valores de produtividade através das inovações que foram implantadas ou aprimoradas a partir do que já existia. Em suma, ao formalizar os serviços existentes no negócio, ou o modo de fazê-los, proporcionou um domínio maior dos empresários e colaboradores sobre a operação, aumentando o número de serviços realizados e uma maior produtividade. A partir dessa reflexão o legado que fica para as futuras gerações de “Agentes Locais de Inovação” é a questão da inovação através da adaptabilidade, que foi fator decisivo no sucesso da maioria das empresas atendidas dentro da metodologia (2020-2022), e ao se tratar da gestão operacional de processos, dentro do recorte temático pesquisado.

## REFERÊNCIAS

- ARANTES, L. S., et al. (2021). Maturity and level of knowledge management in the company: an application of Nonaka and Takeuchi model and Fuzzy Logic. *Gestão & Produção*, 28(2), e5305.
- ANDREASSY, Érika. Setor de serviços no Brasil. Anuário Estatístico do ILAESE, Belo Horizonte, p. 79-81, 2019. Anual.
- COSTA, Andrea. Metodologia de pesquisa: técnicas para coleta e tratamento de dados. Rio Grande do Norte: Natal: UFRN, 2013. 17 slides, color, 25cm x 20cm.
- DENILSON, Daniel; HOOIJBERG, Robert; LANE, Nancy; LIEF, Collen. A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégias e cultura. Rio de Janeiro: Campos, 2013.
- JACINTO, Paulo de Andrade; RIBEIRO, Eduardo Pontual. CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS E DA INDÚSTRIA NO BRASIL: dinâmica e heterogeneidade. *Economia Aplicada*, [S.L.] Ribeirão Preto, v. 19, n. 3, p. 401-427, 15 set. 2015. Trimestral. FapUNIFESP.
- MARINS, Luiz. Desmistificando a Inovação. Disponível em: <https://www.anthropos.com.br/artigos-do-prof-marins-e-textos-dos-programas-de-tv/2050-desmistificando-a-inovacao.html>. Acesso em 28 set. 2021a.
- MARINS, Luiz. Inovar ou Morrer. Disponível em: <https://www.anthropos.com.br/artigos-do-prof-marins-e-textos-dos-programas-de-tv/2706-inovar-ou-morrer.html>. Acesso em 28 set. 2021b.
- SEBRAE. Perspectivas para um novo ano marcado pelo legado da Covid-19: tendências de negócios para 2021. Florianópolis: SIS- Sistema de Inteligência Setorial, 2020a.
- MARINS, Luiz. Guia de tendências 2020-21: sociedade e consumo em tempos de pandemia. Florianópolis: Sebrae/PR, 2020b.
- SMANIA, G.S.; MENDES, G.H.S. (2020). A conceptual framework for integrating the critical success factors to service innovation. *Gestão & Produção*, 28(3), e0026, <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021v28e26>
- TOMOMITSU, H. T. A.; MORAES, R. O. (2021). The evolution of studies on information technology and

organizational agility: a bibliometric analysis. *Gestão & Produção*, 28(2), e5294.

VERÍSSIMO, Michele Polline; SAIANI, Carlos César Santejo. Evidências da importância da indústria e dos serviços para o crescimento econômico dos municípios brasileiros. *Economia e Sociedade*, [S.L.], v. 28, n. 3, p. 905-935, dez. 2019. FapUNIFESP.

<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-02/servicos-acumulam-queda-de-78-no-pais-revela-pesquisa-do-ibge>>. Acesso em 07 fev. 2022.

<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-12/ocupacao-aumenta-no-mercado-de-trabalho-mas-rendimento-cai-diz-ibge>>. Acesso em 07 fev. 2022.

<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/mais-de-620-mil-micro-e-pequenas-empresas-foram-abertas-em-2020>>. Acesso em 07 fev. 2022.

# Transformação Digital em pequenos negócios sob o enfoque da COVID–19: Uma análise a partir do comércio varejista das empresas participantes do Programa Brasil Mais – Sebrae/SC

**Autora:** Yara Pereira Santos

Bacharel em Geografia (UFG). Agente Local de Inovação – Sebrae/SC. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <yara-yps@hotmail.com>.

**Orientadora:** Michela Cristiane França Goulart

Mestra em Design (UFSC). Orientadora ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <michela.designer@gmail.com>.

## RESUMO

O isolamento social necessário para conter os avanços da pandemia provocou diversas consequências para pequenos negócios, principalmente para o segmento do comércio que não foram considerados essenciais, pois não estão incluídos nas categorias de alimentação e saúde. Por decretos governamentais, o comércio não essencial não poderia continuar com suas lojas abertas e com atendimento ao cliente de forma presencial, acarretando diversas migrações para as vendas online. Com isso, o objetivo deste trabalho é avaliar a contribuição do tema transformação digital e a efetividade das ferramentas digitais nas atividades comerciais de sete empresas do comércio varejista que participaram do projeto Brasil Mais, localizadas nos municípios de Rio do Sul e Gaspar, na região do Vale do Itajaí – Santa Catarina. Com base na pontuação obtida através do Radar da Inovação antes e depois do projeto, foi observado que existe uma dificuldade de utilização das ferramentas digitais, apesar disso as empresas que já utilizam possuem vantagens de venda perante o mercado.

## PALAVRAS-CHAVE:

Vale do Itajaí. Inovação. Comércio. Pandemia. Digitalização.

# 1 INTRODUÇÃO

A pandemia provocada pelo novo Coronavírus (COVID-19) causou impactos na saúde, educação, economia e em todos os aspectos sociais no mundo. No Brasil, o primeiro registro de caso provocado pelo vírus e que foi informado oficialmente pela OMS ocorreu em fevereiro de 2020 (OPAS/OMS, 2020). Devido a rápida transmissibilidade do vírus, foi necessário implementar medidas sanitárias para conter e frear o avanço da doença no mundo todo. Essas ações que foram fundamentais consistem no isolamento social, saída das pessoas de suas casas apenas para o essencial, como supermercados e farmácias utilizando máscaras faciais e o forte incentivo para uso de álcool em gel e higienização de qualquer compra efetuada. Também foi decretado o fechamento e suspensão de qualquer atividade que não estivesse na lista como essenciais (RODRIGUES, GUIMARÃES, 2021).

Essas medidas impactaram significativamente a economia do País, afetando principalmente as micro e pequenas empresas (MPEs), que de acordo com o SEBRAE (2021), são as principais geradoras de riqueza no Brasil, representando 27% do PIB brasileiro, empregando 52% da mão de obra que respondem por 40% da massa salarial brasileira. A classificação dessas empresas segue a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, sendo elas classificadas de acordo com o seu faturamento anual, onde as microempresas possuem faturamento anual de até R\$360.000,00 e pequenas empresas cujo faturamento anual é superior a R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00.

Diante desse contexto de pandemia, inseguranças econômicas, isolamentos sociais e escassez de insumos e matéria-prima, as MPEs do setor de comércio não essenciais se viram obrigados a fechar temporariamente suas portas físicas e aquelas empresas que ainda não utilizavam a internet para realizar suas vendas e interagir com seus clientes precisou aprender e utilizar recursos e ferramentas tecnológicas, necessitando da adaptabilidade e inovação para integrar no ambiente digital e manter a empresa viva. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é avaliar a contribuição do tema transformação digital e a efetividade das ferramentas digitais nas atividades comerciais das MPEs localizadas no Vale do Itajaí- SC, através da análise do Radar da Inovação e de pesquisa qualitativa sob a perspectiva das empresas participantes do programa Brasil Mais.

## 2 DESENVOLVIMENTO

O presente trabalho está estruturado em cinco seções, incluindo a Introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico que trata dos tópicos Inovação, Transformação Digital, Programa Brasil Mais e Radar da Inovação. A terceira seção abrange os aspectos metodológicos do estudo. Já a quarta seção apresenta uma análise dos dados levantados e resultados; na quinta seção, as considerações finais.

## 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1.1 Inovação

Segundo a OCDE (2005) inovação pode ser compreendida como a introdução de algo novo ou melhorado, no que se refere a bens ou serviços ou até mesmo na implementação de novos métodos ou processos. Drucker (1986) argumenta que para empresas permanecerem competitivas no mercado, o fator essencial é a inovação. Outros autores também argumentam que para o desenvolvimento de um negócio, a busca por oportunidades e melhorias se encontram através da inovação (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Campos e Campos (2013) menciona que inovação não é apenas para grandes empresas, mas que as pequenas podem fomentar inovações incrementais. No entanto, a falta de processos bem definidos dificulta os resultados. Para Robertson, Casali e Jacobson (2012), o ambiente inovador para as MPE's depende principalmente de modificações em seu processo, devido ser o responsável pelas mudanças que afetam o desenvolvimento de ideias inovadoras. Benedetti (2006), aponta que empresários que estão sempre em busca de desenvolver pequenas inovações em seus negócios, contribuem para o crescimento da empresa, além de garantirem a competitividade e a lucratividade. Sendo capazes de elevar o grau de adaptabilidade perante as constantes mudanças.

### 2.1.2 Transformação Digital

O uso acentuado da internet e a rapidez com que conseguimos acesso a dados, informações, consumindo conteúdos e interagindo de modo virtual têm acelerado e transformado o modo de viver e de consumir da sociedade. Para Salles (2021), a transformação digital consiste na utilização de ferramentas e sistemas que automatizam as atividades, alterando a cultura e a forma de como as empresas prestam seus serviços ou produzem os produtos. Para Pereira (2021), a transformação digital é recriar métodos tradicionais para atender às expectativas de um mercado que está em constante transformação, não reduzindo somente as ferramentas digitais, mas atuando de forma a capacitar todos os atores, solucionando problemas, gerando valor.

Em contrapartida, Santos et.al.(2020) defende que o uso de tecnologias digitais para melhorar a produtividade de empresas não deve ser mais sinônimo de transformação digital, porque pode não representar mais o papel dessas tecnologias digitais na organização e na sociedade, visto que essas tecnologias já estão enraizadas na sociedade que não se pensam em físico e digital como mundos distintos. Não podemos negar que por mais que as tecnologias estejam frequentemente em nossos cotidianos, oferecendo diversas oportunidades ainda se tornam visíveis os problemas de exclusão digital, falta de capacitação e acesso à internet. Pereira (2021) ainda salienta que este cenário é algo recente na história das micro e pequenas empresas, não fazendo parte do cotidiano dos empreendedores.

Devido às tecnologias digitais terem desempenhado um papel crucial e de rápida resposta durante a pandemia, empreendedores que não estavam preparados para essa mudança brusca tiveram que readaptar modelos de negócio, produtos e serviços. Contudo, Rodrigues e Guimarães (2021) explicam que essas empresas acabam investindo de forma desordenada, sem planejamento e sem conhecimento adequado em tecnologia, caindo em resultados abaixo do esperado.

### 2.1.3 Projeto ALI e Programa Brasil Mais

O direcionamento estratégico do Sebrae tem como missão "Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a

economia nacional” (SEBRAE, 2020). E sendo o principal ator no desenvolvimento dessas MPEs, possui em sua carteira de serviços e soluções o Projeto Agentes Locais de Inovação - ALI, criado em 2008 com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada através dos Agentes Locais de Inovação (PALHANO, 2011).

Os ALI são bolsistas do CNPq na modalidade de bolsa de extensão no país (EXP), que tem por finalidade: (i) apoiar profissionais e especialistas visando o desenvolvimento de atividades de extensão inovadora ou transferência de tecnologia; (ii) compreender ações voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos inovadores e (iii) disseminar conhecimento, cuja relevância possa contribuir para a inclusão social e o desenvolvimento econômico do país (CNPQ, 2019).

Em 2020, o Projeto ALI passou a fazer parte do Programa BRASIL MAIS, uma iniciativa do Ministério da Economia (ME) em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), visando aumentar a produtividade e competitividade das empresas brasileiras, com a promoção de melhorias rápidas, de baixo custo e alto impacto. O programa oferece às micro, pequenas e médias empresas soluções para melhorar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios (BRASIL MAIS, 2020).

A metodologia de acompanhamento do projeto é desenvolvida por ciclos, pelo período de 4 meses 22 empresas por agente local de inovação participam do projeto sendo estas acompanhadas de modo virtual e/ou presencial. Onde são trabalhadas 4 etapas: Problemas, Soluções, Implantação e Avaliação distribuídas em 9 encontros como mostra a figura 1. Tendo como bases ferramentas de radar da inovação, plano de ação, Jamboard que é uma lousa virtual utilizada para fazer anotações e registros de cada etapa e os encontros coletivos virtuais com todas as empresas participantes do ciclo.

**Figura 1 – Etapas do Projeto**



**Fonte:** SEBRAE (2020).

Para mensurar o estágio de inovação em que a empresa se encontra, um diagnóstico empresarial é realizado no início e ao final do projeto com o indicador de produtividade, com o intuito de reunir informações sobre a empresa e buscar soluções para a melhoria da gestão (BEZERRA, 2019).

## 2.1.4 Diagnóstico Radar da Inovação

De acordo com Néto e Teixeira (2014), o diagnóstico de inovação tem como o intuito medir o grau de inovação em que a empresa se encontra e apontar quais são as oportunidades de inovação. Essa ferramenta é baseada no instrumento Radar da Inovação e utiliza 12 (doze) dimensões. Para utilização do Programa Brasil Mais, essa ferramenta foi adaptada contendo 6 dimensões: gestão por indicadores, gestão de operações, marketing, práticas sustentáveis, inovação e transformação digital. Contendo dentro dessas 6 dimensões 18 temas (figura 2). Para cada um dos temas, foi estruturado perguntas base, que servem de guia para realizar a análise das práticas adotadas pela empresa.

Para facilitar a compreensão do status da empresa em relação a cada dimensão, foram classificados cinco cenários possíveis, que definem o nível de maturidade em que a empresa se encontra, ou seja, de acordo com cada resposta é nivelado de 1,0 a 5,0 pontos gerando os resultados de forma visual em formato de “teia” para uma leitura visual sobre os potenciais e as oportunidades de melhoria de cada empresa em relação às dimensões analisadas conforme podemos apresentado na Figura 2.

**Figura 2** – Radar da Inovação: Dimensões e Temas



**Fonte:** SEBRAE (2020).

Para este artigo, priorizou-se a dimensão transformação digital que engloba os temas de digitalização interna, presença digital e meios eletrônicos de pagamentos.

O tema de digitalização interna avalia as práticas relativas ao uso de software para controle e gerenciamento de resultados, ou seja, informações centralizadas que garantam acesso em tempo real e com confiabilidade para fazer ajustes em processos e a realizar um planejamento mais eficiente. A presença digital avalia a forma como a empresa eleva sua capacidade de venda e aproximação com o cliente a partir da internet e redes sociais. Já os meios eletrônicos de pagamento avaliam se as empresas estão atualizadas nas formas de pagamento, sejam as compras feitas de modo presencial ou virtual e se tem conhecimento de quanto

pagam de taxas.

## 2.2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foram selecionadas 7 empresas participantes do Projeto Brasil Mais, localizadas nos municípios de Rio do Sul e Gaspar, na região do Vale do Itajaí – Santa Catarina, sendo consideradas do segmento comércio varejista e que iniciaram o projeto com o objetivo de receber auxílio para a digitalização do seu negócio. Foi utilizado o método survey, sendo os dados resultados de coletas obtidas in loco pela autora, os quais acompanhou cada um dos proprietários das empresas atendidas no Projeto ALI e sendo os dados gerais disponibilizados pelo SEBRAE-SC para a realização do artigo.

Para a base qualitativa, optou-se pela realização de um questionário online via Google Forms com 6 questões de caráter exploratório, visando identificar quais as novas estratégias de transformação digital foram adotadas durante a pandemia e as dificuldades encontradas com essas novas práticas.

## 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As 7 empresas acompanhadas durante o Programa Brasil Mais são microempresas do setor comércio varejista, do ramo vestuário e estão localizadas em Gaspar e em Rio do Sul. Na tabela 1, podemos observar os resultados obtidos através da análise do Radar Inicial e do Radar Final, da dimensão Transformação Digital.

**Tabela 1** – Resultado do Radar Inicial e do Radar Final

Empresas	Radar Inicial	Radar Final
A	4	4.33
B	3.33	4
C	3.67	4
D	3	4.67
E	4	4.33
F	4	4.67
G	5	5

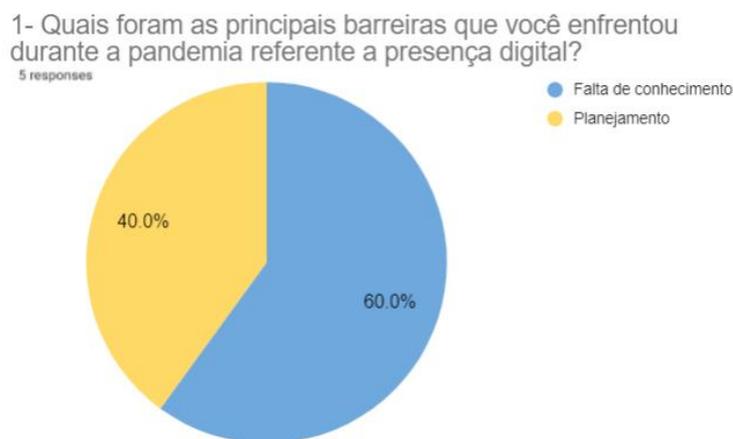
**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

As duas empresas que mais se destacaram em números foram as empresas D e G. A empresa G foi a empresa que iniciou o projeto com a transformação digital em nível máximo e por isso se manteve. A empresa já estava ativamente na internet, vendendo produtos de modo online e através da loja física, utilizando ferramentas de impulsionamentos como anúncios patrocinados nas redes sociais e através do Google. Um dos fatores que podemos atribuir, justificado pelos próprios proprietários, foi que o processo de digitalização já tinha sido iniciado na empresa devido a participação no projeto ali em edições anteriores. Pode-se observar também que a empresa que se destaca devido o maior desempenho entre as demais foi a empresa D com pontuação 3,0 e após o projeto passou a ter a pontuação 4.67. Essa pontuação se deve ao fato que no início do projeto, a empresa não possuía uma presença ativa na internet, não possuindo cadastro no Google Maps mostrando a localização da loja, não anunciava os produtos na internet, não possuía um software de gestão com informações em tempo real e não mantinha contato de aproximação com os clientes no pós-venda.

Dentro do projeto, foram analisadas todas as dificuldades da empresa e inicialmente foram feitas ações como o cadastro no Google Meu Negócio, sendo inserido a localização da empresa no mapa, foram feitas ações de divulgação através de rádio, venda de produtos através de livestream pelo Facebook que consiste em transmitir vídeos utilizando a câmera do celular ou computador enquanto outras pessoas conseguem assistir e interagir. Também passou a utilizar as redes sociais como o Instagram, criação de calendário com conteúdos para postagens nas redes sociais e também apresentou para os clientes uma nova forma de pagamento, utilizando o pix que se trata de uma forma de pagamento instantâneo sem taxas, antes os produtos eram vendidos por crediários, boletos e poucas vendas no cartão. As outras empresas também tiveram avanços em sua transformação digital devido às ações como implantação de catálogos online em vendas de Whatsapp, impulsionamento de anúncios em redes sociais, que antes não era realizado e a criação de e-commerce.

Também foi enviado para essas empresas um questionário, na intenção de identificar quais foram as contribuições do tema transformação digital e a efetividade das ferramentas digitais, sendo obtido 5 respostas ao todo. A primeira pergunta foi para identificar quais as principais barreiras que foram enfrentadas em relação à transformação digital durante a pandemia, sendo as opções: tempo, planejamento, recurso, falta de conhecimento e uso de ferramentas digitais. Tendo 60% das respostas relacionadas a falta de conhecimento e 40% relacionadas a planejamento conforme podemos ver no gráfico 1. Podemos analisar através disso que um dos fatores que mais dificulta a inserção das empresas no digital é a falta de conhecimento do uso dessas tecnologias. Na segunda pergunta, foi para identificar a dificuldade dentro dos eixos: uso das redes sociais, conseguir engajamento, expor produtos, comunicação com o cliente, conseguir utilizar anúncios patrocinados, conciliar vendas e entrega. Como podemos analisar no gráfico 2, a principal dificuldade do empreendedor é de como fazer os anúncios patrocinados, seguidos de dificuldade em usar as redes sociais para conseguir engajamento e conseguir se comunicar com o cliente de modo assertivo. De maneira geral, pode-se também entender que existe uma dificuldade dos empresários de conseguir se conectar com os seus clientes, de entender quem é seu público-alvo, suas personas, quais as melhores formas de encantar, atrair e fidelizar novos e antigos clientes.

**Gráfico 1** – Dificuldade na presença digital

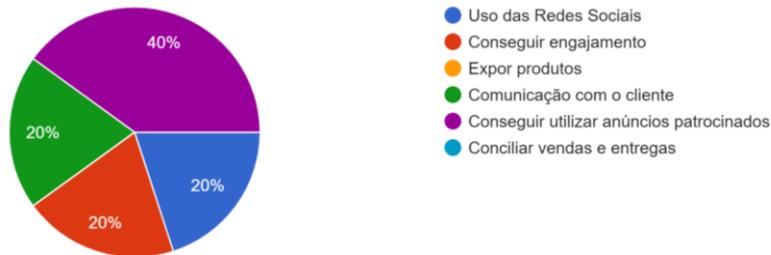


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

### Gráfico 2 – Dificuldade na presença digital

2- Dentro do seu ramo de atuação, quais principais dificuldades na presença digital???

5 responses



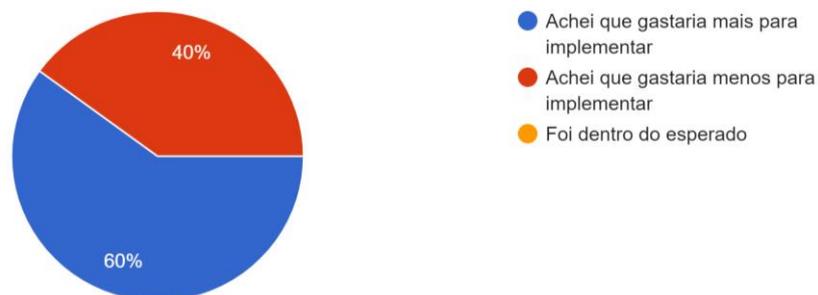
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A terceira pergunta foi para identificar se as empresas já utilizavam a internet como meio de divulgação de seus produtos e se existia interação com os clientes, sendo 60% já possuía e utilizava para interagir com os clientes e os 40% já tinha, mas não utilizava ativamente. A quarta pergunta foi para identificar se já vendiam seus produtos online e de que forma, 60% responderam que não vendiam online antes da pandemia, 20% já vendiam através das redes sociais e os outros 20% já vendiam através de site próprio. A quinta pergunta foi para identificar a percepção do empresário em relação aos custos para implementar a transformação digital na empresa, como podemos ver no gráfico 3, 60% acreditavam que gastaria mais recursos para implementar ações no digital e 40% acreditavam que gastaria menos, nenhum voto foi dentro do esperado confirmando e sendo como consequência a falta de planejamento e conhecimento dos empresários.

### Gráfico 3 – Viabilização da transformação digital

5- Você acha que os aumentos de custos foram significativos para viabilização da transformação digital na sua empresa?

5 responses



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A sexta pergunta é para identificar se houve aumento de vendas, reconhecimento ou ganho de novos clientes, sendo que 60% responderam que houve aumento de vendas e reconhecimento, 40% responderam que não sabem dizer. Isso demonstra que as empresas ainda não possuem indicadores ou não analisam os dados referentes aos investimentos realizados na presença digital.

## 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro de todas as empresas atendidas dentro do projeto é evidente que exista muitas dificuldades envolvendo ferramentas digitais nos pequenos negócios, principalmente quando os empresários são de gerações mais antigas. Um dos conflitos enfrentado por diversas empresas familiares é justamente as diferentes gerações trabalhando juntos, o que deveria ser algo positivo em alguns casos se torna algo bastante complicado devido às diferenças de opiniões envolvendo o uso de tecnologias a favor da empresa versus tradição familiar.

O que podemos considerar é que apesar da resistência em muitos casos, a pandemia acelerou essa digitalização nas MPE's mas de forma desorganizada e sem planejamento para muitas empresas tradicionais como o caso do comércio varejista, ainda que empresários mais novos desses setores já estejam na frente na transformação digital de suas empresas, também esbarram na barreira da falta de planejamento e conhecimento. As mudanças são constantes no modo de consumo da sociedade e por isso as empresas também devem estar em constante atualização e estudos, principalmente para que tenham eficácia na utilização de ferramentas digitais como por exemplo em anúncios patrocinados que foram as maiores dificuldades enfrentadas pelos empresários.

Como pesquisadora e agente de inovação, fazer essas provocações frente ao empresário para que se mantenha atualizado, para que sempre busque ferramentas que facilitem a rotina, otimizem processos, analisem dados para se necessário corrigir, alterar e melhorar continuamente é de extrema importância para os caminhos da inovação.

## REFERÊNCIAS

BENEDETTI, M. H. A inovação como fator de crescimento de pequenos negócios. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado (RS). Anais... Gramado: ANPAD, 2006.

BEZERRA, Marcus Vinícius Lopes. Proposta de elaboração de um guia de gestão da inovação para os empresários participantes do projeto Agentes Locais de Inovação - ALI. 2019. xi, 69 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação)—Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 12 dez. 2021.

BRASIL MAIS. Brasil Mais: Home. 2020. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/>. Acesso em: 09 fev. 2022.

CAMPOS, L. B. P.; CAMPOS, R. J. Análise multi-casos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte. Pretexto, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 36-51, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). Bolsas e Auxílios. Disponível em: [https://www.gov.br/cnpq/pt-br/aceso-a-informacao/bolsas-e-auxilios/copy\\_of\\_modalidades/bolsas-modalidades](https://www.gov.br/cnpq/pt-br/aceso-a-informacao/bolsas-e-auxilios/copy_of_modalidades/bolsas-modalidades) . Acesso em: 03 jan. 2022.

- DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor: (Entrepreneurship): Prática e Princípios. [1. ed.] São Paulo: Pioneira Thomson, 1986 – 9a reimpressão
- NÉTO, A. T. S., & Teixeira, R. M. (2014). Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. *BBR-Brazilian Business Review*, 11(4), 1-29. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123031709001.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2022.
- OPAS/OMS. Histórico da Pandemia de COVID-19 - Organização Pan-Americana de Saúde, 2020. Disponível em: <Histórico da pandemia de COVID-19 - OPAS/OMS. Organização Pan-Americana da Saúde (paho.org)>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.
- PALHANO, J. et al. Manual de implementação do Projeto ALI. SEBRAE, Brasília, 2011.
- PEREIRA, A. A Transformação Digital nas PME Portuguesas: Análise das Empresas da Região Centro. 2021. 159 páginas. Dissertação. Mestrado em Gestão de Empresas. Instituto Superior de Entre Douro e Vouga (ISVOUGA), Santa Maria da Feira – Portugal, 1991. Disponível em: . Acesso em: 04 jan. 2022.
- ROBERTSON, P. L.; CASALI, G. L.; JACOBSON, D. Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. *Research Policy*, v. 41, p. 822-832, 2012.
- RODRIGUES, Gerlane Pereira de Albuquerque; GUIMARÃES JÚNIOR, Djalma Silva. Transformação digital em pequenos negócios no contexto da pandemia da COVID-19: uma revisão da literatura. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas*, v. 10, n. 3, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- SALLES, C. M. S. Transformação digital em tempos de pandemia. *Revista Estudos e Negócios Academics*, v. 1, n. 1, p. 91-100, 2021. Disponível em: <http://portalderevistas.esags.edu.br:8181/index.php/revista/article/view/22/19>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- SANTOS, Anna Celia Affonso dos; BORTOLOTO, Gabriela Troyano; SOUZA, César Alexandre de; VIANA, Adriana Backx Noronha. Como o coronavírus acelera a transformação digital. *Anais.. São Paulo: FGV/EAESP*, 2020. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ctd/ctd2020/paper/view/7634/0/>>. Acesso em: 04 jan. 2022
- SEBRAE. Direcionamento Estratégico. Brasília: SEBRAE, 2020.
- SEBRAE. Guia de ferramentas ALI - Metodologia de 9 encontros. Brasília: SEBRAE, 2020.
- SEBRAE. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS GERAM 27% DO PIB DO BRASIL. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 12 dez. 2021
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=Jyj1BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=gest%C3%A3o+da+inova%C3%A7%C3%A3o&ots=ookK PdwCHM&sig=szy0jUtNqP\\_EFCdsDHriCWRfH30#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=Jyj1BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=gest%C3%A3o+da+inova%C3%A7%C3%A3o&ots=ookK PdwCHM&sig=szy0jUtNqP_EFCdsDHriCWRfH30#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 12 dez. 2021.

# Inovação em tempos de pandemia: Os diferentes cenários nos setores joalheiro e de moda íntima da Serra Gaúcha

**Autor:** Alvano Ferrari

Bacharel em Administração (UCS). Agente Local de Inovação – Sebrae/RS. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <alvanoferrari@hotmail.com>

**Orientador:** Carlo Rossano Manica

Mestre em Design (UFRGS). Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <crmanica@gmail.com>

## RESUMO

O presente artigo apresenta a mensuração do grau de inovação, diante dos impactos provocados pela pandemia de Covid-19, de micro e pequenas empresas do ramo joalheiro e de moda íntima da Serra Gaúcha, atendidas pelo Projeto ALI (Agentes Locais de Inovação). O programa é uma parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que visa aumentar a produtividade do pequeno negócio através de inovações. Para a análise utilizou-se uma amostragem de 8 empresas que participaram do primeiro ciclo do projeto, entre os meses de março à junho de 2021. O estudo consiste na avaliação das ações implantadas com base na pesquisa dos questionários dos Radares da Inovação e nos Indicadores de Produtividade, aplicados no início do projeto e 3 meses após a sua conclusão, focando na gestão por indicadores, nas práticas de inovação e na transformação digital. Apesar dos diferentes cenários, os resultados demonstram uma evolução no nível de maturidade das empresas de moda íntima que saíram de 3,56 para 4,18, enquanto os níveis das empresas do ramo joalheiro passaram de 3,56 para 4,22. Além disso, a maioria das

empresas apresentou aumento na produtividade acima da média designada pelo programa, que é de 10%. Somente foi possível alcançar estes resultados, em virtude do estímulo da mentalidade empreendedora dos participantes, que estavam dispostos a tornarem suas empresas mais modernas e competitivas durante a crise do coronavírus.

## PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Produtividade. Radar da Inovação. Micro e Pequenas Empresas. Covid-19.

# 1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário cada vez mais competitivo, as empresas precisam estar em constantes mudanças para melhorar sua posição perante a concorrência excessiva, isso resulta em manobras estratégicas, onde destacam-se as empresas inovadoras (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). Compreende-se, assim, que independente do porte da empresa, a inovação tornou-se o recurso mais efetivo para crescimento empresarial, diante das condições adversas do cenário global.

Apesar da inovação surgir como uma solução importante perante esses desafios, o seu conceito nem sempre é claramente percebido pelos pequenos negócios, já que muitas vezes é associado às soluções que requerem altos investimentos, acessíveis apenas pelas grandes corporações. "A maioria das empresas não têm uma cultura inovadora; no entanto, a inovação é a melhor defesa em um mercado hipercompetitivo, no qual poucas vantagens competitivas têm longa duração. Embora seja arriscado inovar, não inovar pode ser fatal" (KOTLER, 2021, p. 57).

O Sebrae vem atuando, desde 2008, com o Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) para levar inovação às micro e pequenas empresas em todo território nacional. Para fortalecer o programa, em 2010, foi firmado um acordo de cooperação técnica e financeira com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com o objetivo de conceder bolsas de extensão, assim os empresários passam a ter o acompanhamento de um agente dentro da empresa (BEZERRA, 2019). Até a segunda edição, foram acompanhados cerca de 140 mil pequenos negócios. (SEBRAE, 2020).

Nesta terceira edição, a metodologia do Projeto ALI foi adaptada para possibilitar a entrega de resultados da forma mais rápida possível, capazes de inserir os pequenos negócios nesta nova realidade, aumentando seu faturamento e/ou reduzindo seus custos. A jornada tem a duração de 4 meses, sendo composta por encontros individuais e encontros coletivos, além das atividades dos empresários.

O ciclo é iniciado com a leitura do cenário atual, feita através da aplicação do Radar da Inovação, que visa identificar dezoito temas através de seis dimensões, desta forma, é possível classificar os pontos a serem melhorados. Com base nisso, consideramos que "uma empresa pode se aprimorar estudando os próprios erros. O conhecimento obtido por meio da correção de erros pode ser importante na criação de novas capacidades e competências essenciais" (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018, p. 64).

Dentro deste contexto, esse trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as contribuições da gestão por indicadores, das práticas de inovação e da transformação digital para o aumento da competitividade durante a pandemia de Covid-19 nas empresas de joias e de moda íntima da Serra Gaúcha? Considerando a questão de pesquisa, o objetivo geral é analisar os diferentes cenários das empresas joalheiras e de moda íntima durante a pandemia, a importância da gestão por indicadores para a tomada de decisão, a incorporação do uso da tecnologia digital às soluções de problemas tradicionais, além das demais ações de inovação implementadas durante o Programa ALI. Para este estudo foi realizado um diagnóstico nos Radares da Inovação, aplicados no início do projeto e 3 meses após a conclusão do ciclo, de modo que, os resultados desta ferramenta mostraram, em uma escala de 1 a 5, aumentos nos níveis de maturidade de até 1,33 pontos, dentro das dimensões analisadas. Além disso, todas as empresas apresentaram níveis superiores a 3, chegando até 4,67. Também foram comparadas as mensurações dos Indicadores de Produtividade, apuradas antes e depois da execução das atividades, além do resultado das ações implantadas.

Este estudo contribui no sentido de propor caminhos para incorporar a análise estratégica de micro e

pequenas empresas do segmento da moda diante do atual cenário, permitindo compreender a importância da gestão por indicadores, a fim de identificar de forma mais clara, quais são as principais falhas do negócio, para assim definir as meios capazes de melhorar a competitividade com ideias e ações inovadoras que se adequem às metas que a organização deseja alcançar.

Além da introdução, o artigo está estruturado, em um primeiro momento, no desenvolvimento da fundamentação teórica, apresentando referências e trazendo um entendimento sobre a gestão da inovação e as principais ferramentas de estudo do Projeto ALI. Posteriormente, na metodologia, são descritos os métodos de aplicabilidade da jornada da inovação para a produtividade. Na sequência é realizada a apresentação, a análise e a discussão dos resultados da amostragem das empresas acompanhadas no primeiro ciclo do programa. Por fim, tem-se as considerações finais obtidas através deste estudo.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Para inovar em um negócio, é preciso mais que boas ideias, inicialmente é necessário criar um ambiente organizado que permita o gerenciamento de inovações, integrando desde a idealização até a aplicação prática destas concepções, para que se tornem em soluções úteis para a empresa. Além disso, os gestores também devem possuir ao menos uma ferramenta capaz de mensurar o nível de maturidade da organização, a fim de permitir uma reflexão sobre o cenário atual da empresa, com o objetivo de identificar problemas e gargalos para a aplicabilidade das melhorias. Também é indispensável o acompanhamento de dados que permitam avaliar o impacto destas ações na produtividade do negócio.

### 2.1. GESTÃO DA INOVAÇÃO

Para se obter sucesso por meio da inovação, várias atividades devem acontecer de forma coordenada e sincronizada. Desta forma, o papel da gestão da inovação consiste em estabelecer um ambiente de negócio propício para a concepção de ideias inovadoras. “Para que uma empresa cresça e reforce sua posição competitiva, a inovação deve ser um processo continuado, e não episódico! A criatividade é apenas uma parte da inovação que passa pela definição de estratégias, avaliação de ideias, experimentação, gestão de projetos e monitoramento de resultados” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016, p. 19).

Os desafios para a implantação de uma gestão da inovação eficaz, acaba sendo um entrave à prosperidade de muitas micro e pequenas empresas. De acordo com Tigre (2019, p. 194), quanto mais rígida for a estrutura do negócio, mais difíceis costumam ser as mudanças organizacionais, pois requerem alteração nos processos, entretanto, a reorganização constitui uma importante ferramenta competitiva.

De forma sintetizada, a inovação é toda novidade que gera resultados, pode-se dizer, no entanto, que “há diferentes graus de novidade, desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente radicais que transformam a forma como vemos ou usamos algumas coisas” (TIDD; BESSANT, 2015, apud SILVA et al, 2018, p. 14). A atribuição da gestão da inovação no pequeno negócio é tornar o ambiente adequado para conceber, desenvolver e implantar as inovações, independente do seu grau de melhoria. Por isso é importante que o processo seja bem definido e que a empresa tenha estratégias claras e os instrumentos necessários para fazer a inovação acontecer.

## 2.2. RADAR DA INOVAÇÃO

O Radar da Inovação surgiu em 2006, desenvolvido através de um estudo realizado por Sawhney, Wolcott e Arroniz, com o objetivo de ser um instrumento para a construção de estratégias de inovação, sendo que o modelo inicial contava com a avaliação de 12 dimensões, sendo elas: Oferta; Plataforma; Soluções; Clientes; Experiência do Consumidor; Captura de Valor; Processo; Organização; Cadeia de Fortalecimento; Presença; Relacionamentos; e Marca. Em 2008, essa ferramenta foi adaptada para o contexto das MPEs por Bachmann e Destefani, do qual integraram a dimensão de Ambiente Inovadora, por entender que o clima organizacional tem que ser propício à inovação.

Diante do atual cenário econômico, em 2020, o SEBRAE apresentou uma nova versão do Radar da Inovação, estruturado em 6 dimensões e 18 temas, que visa medir o grau de maturidade de um pequeno negócio e permitir ao gestor refletir sobre o estágio atual da empresa e atuar para elevar seus índices de produtividade.

**Figura 1** – Dimensões e temas do Radar da Inovação do Projeto ALI



**Fonte:** Radar da Inovação Projeto ALI (2020).

Cada uma das dimensões do Radar da Inovação do Projeto ALI, foi estruturada a partir de 3 temas, sendo que para cada tema é apresentada uma pergunta base que serve como guia para verificar as condutas adotadas pela empresa. Para facilitar este entendimento, são classificados 5 possíveis cenários que definem o nível de maturidade em que a empresa se encontra, sendo que o menor índice é classificado como nível 1 e o maior índice em nível 5. "O intuito do Radar ALI é demonstrar ao empresário as potencialidades da empresa e os pontos de melhoria que podem ser desenvolvidos" (SEBRAE, 2020, p. 15).

## 2.3. INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

A produtividade, de acordo com Chiavenato (2021, p. 45), "representa a quantidade de bens ou serviços produzidos pelo negócio em relação aos recursos utilizados no processo produtivo. Negócios que usam menos recursos para produzir uma quantidade de produtos são mais produtivos que aqueles que precisam de mais recursos para produzir o mesmo". Conceitualmente, produtividade é a razão entre a quantidade de produtos produzidos e a quantidade de insumo utilizado na sua elaboração. Neste contexto, o Indicador de Produtividade do Projeto ALI tem como principal objetivo mensurar a evolução produtiva das empresas antes e depois da participação no programa.

Existem diversas formas de se calcular a produtividade. Porém, para o Projeto ALI, o enfoque é no valor gerado por pessoa ocupada. Assim, a fórmula a ser utilizada é a seguinte:

$$\text{Produtividade} = (\text{faturamento bruto} - \text{custos variáveis}) / \text{pessoas ocupadas}$$

O indicador de pessoas ocupadas pode gerar diversas dúvidas sobre quem efetivamente deve ser incluído no levantamento, entretanto, essa informação é obtida através do “número de pessoas que trabalham na empresa por pelo menos uma hora por semana, remuneradas ou não, independentemente de terem ou não vínculo empregatício formalizado.” (SEBRAE, 2020, p. 35).

### 3. METODOLOGIA

Para proporcionar resultados de forma ágil, a metodologia do Projeto ALI disponibiliza ferramentas eficientes para identificação de dores na implantação da solução pela empresa. A jornada é realizada em um ciclo de 4 meses, com encontros virtuais coletivos, encontros virtuais ou presenciais individuais e atividades do empresário. O ciclo tem início com o interesse do empresário. A partir deste momento, começa a jornada de experiência da inovação para a melhoria da produtividade do seu negócio. A metodologia é estruturada em 4 etapas, primeiramente é realizada a identificação e a priorização do problema que mais impacta na produtividade do negócio. Em seguida, é trabalhada a identificação de ideias que contribuirão no desenvolvimento da solução do problema, nesta mesma fase os Indicadores de Produtividade terão sua primeira mensuração. Na sequência, é realizado o planejamento e a implantação da solução que foi validada com o empresário. Por fim, é realizada a avaliação das dores e dos ganhos do processo de implantação, como os desafios que foram enfrentados e os resultados alcançados.

Figura 2 – Metodologia da Jornada ALI



Fonte: Metodologia Projeto ALI (2020).

Com o objetivo de conduzir uma análise prática através da aplicação dos procedimentos metodológicos deste projeto, este estudo aborda uma pesquisa de natureza aplicada com objetivo exploratório, realizada por meio da aplicação do Radar de Inovação junto aos empresários, além de outras ferramentas, dentre elas: quadro de priorização de problemas; mapeamento de soluções; plano de ação; prototipagem; validação, mensuração do Indicador de Produtividade e plano de implantação da solução. Foram avaliados 8 pequenos negócios, sendo 5 empresas de moda íntima e 3 empresas de joias da região da Serra Gaúcha, localizadas nos municípios de Guaporé e Serafina Corrêa, no Rio Grande do Sul.

A coleta dos dados se deu por meio dos resultados do Radar da Inovação Inicial (R0) comparados com os resultados do Radar da Inovação Final (R1). Após, analisou-se o cálculo dos Indicadores de Produtividade Inicial (T0) e Final (TF). Por fim, foram ponderadas as análises dos empresários. Os dados obtidos através da aplicação do primeiro Radar da Inovação (R0) e da primeira mensuração do Indicador de Produtividade (T0) correspondem, respectivamente, aos meses de março e abril de 2021, primeiro e segundo mês das empresas no projeto. Já as informações coletadas na aplicação do Radar da Inovação (R1) e Indicador de Produtividade (TF) constituem o mês de setembro de 2021, terceiro mês após o ciclo de acompanhamento de 4 meses do Projeto ALI.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As oito empresas analisadas estão inseridas na região considerada pólo gaúcho, e o segundo brasileiro, de jóias e lingerie. As cinco empresas de moda íntima são microempresas (ME), cujo faturamento bruto anual é de até 360 mil reais. Já das três empresas joalheiras, uma é microempresa (ME) e as outras duas são empresas de pequeno porte (EPP), do qual o faturamento bruto anual é superior a 360 mil reais e inferior a 4,8 milhões de reais. Ambos os segmentos foram impactados pela pandemia de Covid-19, principalmente pelos decretos de suspensão das atividades não essenciais, onde os dois setores se enquadram. Porém, com a falta de equipamentos de proteção, as confecções de moda íntima tiveram a liberação parcial das atividades para a produção de aventais e máscaras de tecido reutilizáveis.

De acordo com a primeira pesquisa nacional para mensurar o impacto da pandemia de Coronavírus nos pequenos negócios, realizada em março de 2020, 91% dos entrevistados do setor da moda, já registravam queda no faturamento mensal (SEBRAE, 2020). Em março de 2021, quando iniciou o ciclo do Projeto ALI nas empresas analisadas neste estudo, 85% dos empresários ainda registraram queda no faturamento, percentual menor que março de 2020, porém maior que a taxa registrada no mês de abril do mesmo ano, que era de 79% (SEBRAE 2021). Os respectivos dados retratam as grandes dificuldades do setor durante a pandemia.

### 4.1. ANÁLISE DO RADAR DA INOVAÇÃO

A primeira análise apresentada é com relação aos resultados das dimensões, Gestão por Indicadores; Práticas de Inovação; e Transformação Digital, do Radar da Inovação Inicial, aplicado em março de 2021, comparados com os resultados das mesmas dimensões do Radar da Inovação Final, executado no mês de setembro do respectivo ano. O Radar possui mensuração qualitativa, onde é avaliado o nível de maturidade em que a empresa se encontra, sendo que o menor índice é classificado como nível 1 e o maior índice em nível 5. A tabela a seguir apresenta os níveis de maturidade das empresas analisadas, antes e depois do

Projeto ALI, expressando as médias de crescimento de cada setor.

**Tabela 1** – Resultados do Radar de Inovação da amostra selecionada

SETOR DE MODA ÍNTIMA								
Empresa	Gestão por Indicadores		Práticas de Inovação		Transformação Digital		Médias	
	Março	Setembro	Março	Setembro	Março	Setembro	Março	Setembro
Empresa A	3,33	3,67	3,00	4,33	3,67	4,33	3,33	4,11
Empresa B	3,00	4,00	3,33	4,33	3,00	4,00	3,11	4,11
Empresa C	4,00	4,00	4,00	4,33	4,67	4,67	4,22	4,33
Empresa D	3,00	4,00	4,00	4,33	3,67	4,00	3,56	4,11
Empresa E	3,00	3,67	3,67	4,33	4,00	4,67	3,56	4,22
<b>Totais</b>							3,56	4,18

SETOR JOALHEIRO								
Empresa	Gestão por Indicadores		Práticas de Inovação		Transformação Digital		Médias	
	Março	Setembro	Março	Setembro	Março	Setembro	Março	Setembro
Empresa F	3,33	3,67	3,67	4,00	3,67	4,67	3,56	4,11
Empresa G	2,00	3,00	3,67	4,33	4,00	4,67	3,22	4,00
Empresa H	3,00	4,33	4,33	4,67	4,33	4,67	3,89	4,56
<b>Totais</b>							3,56	4,22

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Através do diagnóstico do Radar da Inovação, no setor de moda íntima, podemos ver grandes evoluções nas 3 dimensões analisadas, com exceção à Empresa C que desde o início apresentou bons níveis na Gestão por Indicadores e na Transformação Digital, mantendo seus pontos estáticos, entretanto, ainda havia margem para melhorias, principalmente em relação a Gestão por Indicadores, mas o empresário optou por desempenhar outras atividades, no plano de ação, durante o projeto. De um modo geral, a Empresa B foi a que apresentou melhor performance nas 3 dimensões analisadas, manifestando aumento de 1,00 ponto em cada uma delas. No entanto, foi a Empresa A que se destacou na dimensão de Práticas de Inovação, com um aumento de 1,33 no nível de maturidade.

No setor joalheiro, podemos observar que todas as empresas apresentaram evolução nas 3 dimensões. A Empresa F se destacou na Transformação Digital, enquanto as Empresas G e H tiveram maior ênfase no nível de maturidade na Gestão por Indicadores. Apesar das variações nos níveis de maturidade das empresas analisadas, devemos destacar o que foi mencionado por Tidd e Bessant (2015, apud SILVA et al, 2018),

existem diferentes níveis de inovações, desde pequenos aperfeiçoamentos até transformações significativas dentro do negócio.

Através de uma análise setorial geral, as empresas de moda íntima apresentaram os melhores aumentos nos níveis de maturidade na dimensão de Práticas de Inovação, ao mesmo tempo que, as empresas joalheiras tiveram os maiores índices na Gestão por Indicadores. Isso mostra que as empresas com portes maiores estão preocupadas em estabelecer, primeiramente, um ambiente de negócio adequado para a geração de ideias inovadoras. Relembrando o entendimento de Scherer e Carlomagno (2016), para uma empresa crescer e fortalecer o seu posicionamento competitivo, o processo de inovação deve ser continuado, e não ocasional, onde devem ser estruturados todos os procedimentos para sua implantação.

## 4.2. ANÁLISE DO INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

O Indicador de Produtividade tem como principal objetivo, mensurar a evolução produtiva das empresas antes e depois da participação no Projeto ALI, através da análise da produtividade das pessoas que atuam na empresa em termos de valor gerado. No quadro a seguir, é possível verificar os valores das duas mensurações dos Indicadores de Produtividade, cujas equações tem por base os meses de abril e setembro de 2021, sendo respectivamente, o segundo mês das empresas no programa, e o sexto mês após a primeira medição. Também foi adicionada uma coluna complementar para apresentar os índices percentuais referentes ao comparativo de ambas aferições.

**Tabela 2 – Resultados do Indicador de Produtividade**

<b>SETOR DE MODA ÍNTIMA</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Indicador de Produtividade</b>		<b>Resultado em percentual</b>
	<b>Abril</b>	<b>Setembro</b>	
Empresa A	R\$ 4.485,72	R\$ 5.555,56	23,85%
Empresa B	R\$ 6.000,00	R\$ 6.666,67	11,11%
Empresa C	R\$ 10.232,62	R\$ 12.109,72	18,34%
Empresa D	R\$ 3.445,45	R\$ 3.366,67	-2,29%
Empresa E	R\$ 10.760,91	R\$ 6.787,88	-36,92%
<b>SETOR JOALHEIRO</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Indicador de Produtividade</b>		<b>Resultado em percentual</b>
	<b>Abril</b>	<b>Setembro</b>	
Empresa F	R\$ 6.454,52	R\$ 7.937,71	22,98%
Empresa G	R\$ 500,00	R\$ 3.428,57	585,71%
Empresa H	R\$ 5.709,57	R\$ 3.586,50	-37,18%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Analisando o quadro, no setor de moda íntima, observa-se aumentos acima do esperado para as Empresas A, B e C, já que, o crescimento proposto pelo projeto é de 10%. No entanto, é possível visualizar percentuais negativos nas Empresas D e E. Nestes dois casos a análise dos indicadores requer um estudo mais aprofundado. Levantados os aspectos para avaliação junto às empresas que apresentaram percentuais negativos, o empresário da Empresa D relatou que o mês de setembro foi atípico, sendo que, as médias dos

indicadores utilizados na equação, se mantiveram em ótimo e equilibrado patamar nos meses de junho, julho e agosto, contudo, no mês de setembro houve um queda de 16,33% no faturamento bruto, além disso, a empresa contratou um novo colaborador, aumentando o índice de pessoas ocupadas. Já o empresário da Empresa E, apesar de possuir sua marca própria, tem foco na prestação de serviços terceirizados para grandes empresas, desta forma, sua produtividade é muito variável. Além do grande impacto sofrido pelo setor, a empresa também enfrentou um surto de Coronavírus. O gestor relatou que houve um aumento no faturamento bruto e uma redução nos custos variáveis no mês de setembro de 2021, quando comparados aos resultados do mesmo mês do ano anterior. Ademais, entre os 6 meses de ambas mensurações, a empresa precisou fazer alterações na equipe.

No setor joalheiro, são observados 3 cenários. No primeiro deles, a Empresa F apresentou um crescimento superior ao previsto pelo programa. No segundo, a Empresa G manifestou um aumento extraordinário de 585,71%. Já no terceiro cenário, a Empresa H teve o maior índice negativo das 8 empresas analisadas, alcançando a marca de -37,18%.

A Empresa G, que manifestou um aumento no Indicador de Produtividade muito além do esperado, teve um aumento de 74% no faturamento bruto e uma redução de -9,30% nos custos variáveis, no comparativo entre ambos os meses. Porém, o empresário declarou no início do projeto que a empresa estava com uma baixa produtividade no mês de abril, pois trabalhavam apenas com vendas B2B, não atendendo o consumidor final, desta forma, os decretos estaduais que paralisaram as atividades não essenciais, frearam a venda dos produtos da empresa. Já a Empresa H, ao longo do projeto focou na gestão por indicadores, para criar um ambiente adequado para a implantação de melhorias. Contudo, o empresário relatou que setembro é tido como mês sazonal, em virtude da preparação das coleções de verão.

### 4.3. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

No setor de moda íntima, a Empresa A, com o intuito de reduzir as vendas consignadas, desenvolveu como ação principal, a criação de um novo produto, de maior valor agregado, produzido somente por encomenda. A Empresa B remodelou sua divulgação e seu processo de vendas, eliminando as constantes oscilações no faturamento, o que permitiu organizar o planejamento financeiro e o capital de giro. Neste mesmo sentido, a Empresa C ampliou seus canais de venda, comercializando seus produtos de forma online, onde também organizou seu fluxo de produção. Já a Empresa D, com o objetivo de otimizar e aumentar os desempenho produtivo, introduziu o processo de etiquetagem por código de barras, o que permitiu agilizar as atividades de cadastro, precificação e demais tarefas da indústria. Por fim, a Empresa E também atuou na parte comercial, com o propósito de equilibrar as variações causadas pela prestação de serviços terceirizados para as grandes marcas, o foco aqui foi reforçar seus próprios produtos, onde as ações foram atribuídas no planejamento do marketing e na criação de e-commerce exclusivo para a sua marca.

Dentro do setor joalheiro, a Empresa F havia um alto investimento em tráfego pago, do qual não estava obtendo os resultados esperados, desta forma, trabalhou-se na reorganização do marketing, otimizando o tráfego orgânico e reestruturando as campanhas, como resultado, a empresa conseguiu reduzir o investimento em 70%, melhorando seu tráfego web. Já na empresa G, devido à acentuada queda nos negócios B2B, focou-se nas vendas para o consumidor final. Por último, devido aos diversos problemas na gestão da galvanoplastia, a Empresa H informatizou o setor, o que possibilitou a análise e a eliminação de problemas e gargalos.

#### 4.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tanto o Radar da Inovação, quanto o Indicador de Produtividade buscam trazer um panorama da evolução das empresas que participaram do Projeto ALI. O Radar da Inovação é uma ferramenta bastante eficaz, tanto na sua primeira aplicação que objetiva identificar, no pequeno negócio, quais são os aspectos que necessitam melhorias, quanto na sua mensuração final, que visa avaliar o crescimento obtido através destas ações. Porém, quando analisamos os resultados dos Indicadores de Produtividade e comparamos com os resultados dos Radares, observamos algumas divergências, isso porque, nem sempre esse indicador apresenta eficácia, em virtude de não ser capaz de distinguir quais são os meses sazonais e os meses de alta. Sendo assim, conforme é possível observar na análise deste estudo, o Radar da Inovação pode demonstrar crescimento, ao mesmo tempo em que o Indicador de Produtividade pode manifestar queda na produtividade, ou até mesmo, um aumento muito acima do esperado.

É importante que no cruzamento destas informações, sejam identificadas as divergências, para que não sejam obtidas análises errôneas. Também é importante colher o parecer do empresário para identificar se a empresa recebeu influência externa em algum dos períodos analisados. Poderá ainda ser feito um comparativo dos dados com as referências dos mesmos meses dos anos anteriores. Nesta pesquisa, podemos perceber que as ações desenvolvidas junto às empresas selecionadas nesta amostragem revelaram crescimento, mesmo o indicador de produtividade, em alguns casos, ter apresentado queda.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo mensurar o grau de inovação, frente aos impactos provocados pela pandemia de Covid-19, de micro e pequenas empresas do ramo joalheiro e de moda íntima da Serra Gaúcha, atendidas no primeiro ciclo da 3ª edição do Projeto ALI. Diante da questão da pesquisa: Quais as contribuições da gestão por indicadores, das práticas de inovação e da transformação digital para o aumento da competitividade durante a pandemia de Covid-19 nas empresas de joias e de moda íntima da Serra Gaúcha? Podemos afirmar, através deste estudo, que a gestão por indicadores é fator determinante para a criação de um ambiente de negócio oportuno para a geração de ideias inovadoras, sem ele, não é possível implantar as inovações necessárias. Destaca-se ainda que, em um mercado hipercompetitivo, a melhor defesa é inovar, se inovar é algo arriscado, não inovar pode ser letal (KOTLER, 2021). Após a estruturação deste ambiente, a melhor alternativa do pequeno negócio, perante ao cenário atual, é o desenvolvimento de práticas de inovação aliada à transformação digital, para assim poder destacar-se frente à concorrência.

Como limitação do estudo, em alguns casos, denota-se a ineficiência da aplicabilidade da mensuração do Indicador de Produtividade, tendo em vista que, as empresas podem estar períodos sazonais ou de grande fluxo, durante os meses das aferições. Com a premissa de evoluir no contexto do estudo em questão, sugere-se a elaboração de uma pesquisa futura que analisaria um diagnóstico mais aprofundado do cenário das empresas, além da percepção dos empresários acerca das ações implantadas, de modo a relacionar o real impacto na produtividade.

# REFERÊNCIAS

- BEZERRA, Marcus Vinícius Lopes. Proposta de elaboração de um guia de gestão da inovação para os empresários participantes do projeto Agentes Locais de Inovação - ALI. Brasília, 2019. Disponível em: <[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38040/1/2019\\_MarcusViniciusLopesBezerra.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38040/1/2019_MarcusViniciusLopesBezerra.pdf)> Acessado em 02/02/2022 às 00:46.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2021.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos. Tradução da 12. ed. São Paulo, SP : Cengage, 2018.
- KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- SEBRAE, Pesquisa. Impactos da Covid-19 nos pequenos negócios – 1ª edição. Coleta: 20 a 23 de março, 2020. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3fe3a704b59b08de9d9261a7e89220ba/\\$File/30512.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3fe3a704b59b08de9d9261a7e89220ba/$File/30512.pdf)> Acessado em 05/02/2022 às 21:39.
- SEBRAE, Pesquisa. Impactos da Covid-19 nos pequenos negócios – 10ª edição. Coleta: 25 de fevereiro a 1 de março, 2021. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/def2f65e47f705507aa2d62e396ec00d/\\$File/30675.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/def2f65e47f705507aa2d62e396ec00d/$File/30675.pdf)> Acessado em 05/02/2022 às 21:40.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Guia da Metodologia. Brasília, 2020.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Guia da Metodologia e Ferramentas Encontro 2 - Coletivo. Brasília, 2020.
- SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.
- SILVA, Fabiane Padilha da; et al. Gestão da inovação. Revisão técnica: Rogério de Moraes Bohn. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- TIGRE, Paulo Bastos. Gestão da inovação: uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento. - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

# Análise do nível de maturidade ao uso das mídias sociais como estratégia de marketing digital no comércio varejista de Presidente Dutra, Maranhão, Brasil

**Autora:** Nayara Moreira Rosa

Mestra em Engenharia Mecânica – Engenharia de Produção (FEI). Agente Local de Inovação – Sebrae/MA. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <nayaramoreirarosa@gmail.com>.

**Orientador:** Diego Carvalho Viana

Doutor em Ciências (USP). Professor na Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão. Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <diego\_carvalho\_@hotmail.com>

## RESUMO

Com a conectividade cada vez mais transformando a realidade dos negócios, a presença digital das micro e pequenas empresas (MPEs) se tornou requisito obrigatório para aproximar empresas e consumidores. Nesse sentido, as mídias sociais se revelam importantes ferramentas estratégicas do marketing digital para promover esse relacionamento e convertê-lo em vendas concretas, quando associado ao elevado nível de maturidade da empresa no ambiente virtual. Diante disso, o presente trabalho teve como objetivo geral verificar o quão intensamente o plano estratégico de uso das mídias sociais pelas MPEs do comércio varejista de Presidente Dutra - Maranhão, são impactados pelo nível de maturidade do negócio, em relação a presença digital. A metodologia aplicada foi baseada em um estudo survey, por meio de pesquisa descritivo-exploratória. Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados e da aplicação da ferramenta Radar ALI de Inovação, em uma amostra de 36 MPEs da região. Os resultados demonstraram que essas empresas estão

utilizando as mídias sociais como ferramenta de marketing, acompanhadas ou não de ferramentas tradicionais. Contudo, a maioria se limita a prática de postagem de fotos e atividades básicas, sem a regularidade de acompanhamento; situando assim, entre os dois primeiros níveis iniciais de maturidade quanto à presença digital.

## PALAVRAS-CHAVE:

Marketing Digital. Mídias Sociais. MPEs. Nível de Maturidade.

# 1. INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais conectado, ter presença digital se tornou um requisito fundamental para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas (MPEs). A forma de divulgar e se comunicar com o público é totalmente impactado por estratégias de marketing digital, cujas mídias sociais revelam ser um dos principais mecanismos de promoção e comercialização online. Ao mesmo tempo que relacionar o grau de maturidade da empresa ao nível de engajamento em canais virtuais vislumbram resultados concretos em volume de vendas.

Com o estudo pautado nas micro e pequenas empresas, estas revelam ser as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. Além disso, 7 em cada 10 MPEs estão presentes na internet por meio das mídias sociais, justificado pelo baixo custo de aquisição de dispositivos móveis com acesso à internet, desencadeando assim, maior conectividade entre empresas e o público em geral (SEBRAE, 2021). No intuito de fortalecer a presença digital, estratégias de marketing mostram-se promissoras às MPEs, democratizando o acesso a um custo significativamente inferior ao modelo tradicional de marketing e permitindo ampla concorrência com empresas de maior porte (NAVES et al., 2017).

No que tange as mídias sociais, estas se despontam como um dos principais meios estratégicos, visto que a interatividade proporciona intensa troca de informações e feedback quase que instantâneo entre marcas/empresas e usuários, propagando-se em escala geométrica; uma vez que o próprio público que recebe a mensagem se encarrega de enviar para sua lista de contatos e estes, por conseguinte, encaminham à sua lista consecutivamente, de modo a colaborar na ampliação de possíveis leads para a empresa (LIMA; CARMO; HERCULANO, 2021).

Diante disso, o principal desafio está na efetivação da presença digital. Haja visto que muitos empreendedores não sabem ao certo como está seu posicionamento no mercado para concretizar conteúdos virtuais em transação comercial. Para tanto, torna-se necessário definir o nível de maturidade digital do próprio negócio ao traçar planos estratégicos. Tal como apresentado por Toledo (2021), este tipo de levantamento mostra o quanto as companhias estão fazendo uso dessas ferramentas digitais para interagir, comunicar e monitorar a consistência da publicação aos resultados fins do negócio.

O varejo, em particular, tem papel relevante diante dos demais segmentos, devido seu contato direto ao consumidor final, fato que favorece essa interação e comunicação objetivada pelo marketing digital. Silva (2013) ainda destaca o uso de ferramentas digitais para a promoção do comércio varejista de MPEs possibilita, inclusive, fidelizar clientes onde predominavam limitações geográficas de acesso à loja física.

De acordo com o eMarketer (2021), somente no varejo, a presença digital no mundo todo atingiu um faturamento de US\$ 4,28 trilhões em 2020, o que representa um crescimento de 27,6% em relação a 2019. Vale ainda destacar que os pequenos negócios no varejo brasileiro, representava cerca de 75% de todas as lojas presentes nas mídias sociais, com estimativas de crescimentos exponencial nos anos seguintes, puxada pelo movimento de transformação digital do comércio (SEBRAE, 2016).

Contudo, ao aprofundarmos este estudo ao setor varejista maranhense, principalmente na região central onde está localizado a cidade de Presidente Dutra, um dos principais polos varejistas e de alto impacto econômico à unidade federativa, verifica-se ausência de estudos relacionados à presença digital das MPEs e seu grau de maturidade no engajamento em canais virtuais. Mesmo depois de constatar que 94,8% do total de empresas da região corresponde às MPEs, assim como relatado pela Agência Sebrae de Notícias (2016). Tal fato reforça a necessidade de fortalecer o campo da pesquisa científica para investigar quanto ao nível de

presença digital das MPEs da região.

Mediante o exposto, esta pesquisa foi pautada na seguinte questão: Como o nível de maturidade das empresas para a presença digital relaciona ao uso estratégico das mídias sociais das MPEs, comércio varejista de Presidente Dutra, Maranhão, Brasil? Como forma de condicionar este estudo ao questionamento elencado, o objetivo geral da pesquisa é verificar o quão intensamente o plano estratégico de uso das mídias sociais pelas MPEs, comércio varejista de Presidente Dutra - Maranhão, são impactados pelo nível de maturidade do negócio, em relação a presença digital. Para a conjectura dos fatos que conduzirão à verificação empírica ao propósito desta pesquisa científica, foi levantado a hipótese de que quanto mais elevado o nível de maturidade empresarial, em relação a presença digital, implica no melhor uso estratégico das mídias sociais como mecanismos de promoção e, conseqüentemente, comercialização online.

## 2. METODOLOGIA DE PESQUISA

### 2.1. LOCAL E POPULAÇÃO DE ESTUDO

O estudo foi desenvolvido em micro e pequenas empresas atendidas pelo programa Brasil Mais na cidade de Presidente Dutra, no Maranhão, Brasil. O programa é uma iniciativa do Governo Federal em todo território nacional, suportado pelo Ministério de Economia e que possui como âncoras o CNPq e o Sebrae na intermediação do trabalho direto com as empresas, a partir de Agentes Locais de Inovação (ALIs). Os agentes atendem, a cada 4 meses (Março/2021 a Junho/2021 e Julho/2021 a Outubro/2021), a um grupo de empresas cadastradas, marca temporal correspondente a cada ciclo do programa. Ainda segundo website do Ministério da Economia (2021), o "Brasil Mais" visa aumentar a produtividade e competitividade das micro e pequenas empresas brasileiras, com a promoção de melhorias rápidas, de baixo custo e alto impacto; de modo a aperfeiçoar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios.

Em relação a delimitação regional, estrategicamente selecionada, esta jurisdição é um dos principais polos varejistas na região central do estado e que também tiveram suas vendas impactadas pela pandemia. Além disso, a cidade é contemplada por uma unidade do Sebrae que aporta o programa Brasil Mais, fato que favorece a aplicação do estudo nas demarcações estabelecidas. Sendo assim, os critérios de inclusão das empresas neste estudo levam em consideração os seguintes aspectos:

- Porte da empresa: microempresas (faturamento até R\$ 360 mil reais anuais) e empresas de pequeno porte (faturamento entre R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões anuais);
- Tipo de empreendimento: comércio varejista em geral;
- Empresa participante do programa no primeiro e segundo ciclo do Programa Brasil Mais – Ciclo 1: Março/2021 a Junho/2021 e Ciclo 2: Julho/2021 a Outubro/2021 – que ao menos finalizou o encontro 1 junto ao Agente Local de Inovação.

Logo, os contornos desta pesquisa nas delimitações do porte de empresa se devem aos critérios para integrar ao próprio programa Brasil Mais. Enquanto o tipo de empreendimento levou em consideração a importância do contato direto da empresa com o consumidor final. Já os limites em torno da conclusão do encontro 1, se deve a necessidade de garantir a aplicação da ferramenta Radar ALI para avaliar, entre outras perspectivas, a amplitude de uso das mídias sociais como estratégia de presença digital.

Além disso, foram considerados critérios de exclusão na participação do estudo:

- Empresas classificadas como Microempreendedor Individual (MEI), empresas de Médio a Grande Porte;
- Empresas não atendidas pelo Programa Brasil Mais;
- Empresas que cancelaram sua participação no programa ainda na primeira reunião (encontro 1);
- Empresas que não seja da jurisdição da unidade do Sebrae de Presidente Dutra – MA.

## 2.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o esboço do procedimento metodológico, este estudo fez uso da abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem combinada é justificada, segundo Miguel (2012), por prover evidências abrangentes do que seria proporcionado pelas abordagens separadamente.

Nesse sentido, na primeira abordagem, as observações são realizadas pelo pesquisador ao ambiente interno e externo das empresas investigadas, por meio de visitas à sede das empresas ou mesmo em entrevista mais informal para compreender as estratégias do empresário para manter a empresa em funcionamento em plena pandemia. Em seguida, a abrangência quantitativa ocorreu pela aplicação da ferramenta Radar ALI com questionários padrões estruturados e respostas em escala de 1 a 5 em relação ao nível de maturidade de cada empresa, sob 18 perspectivas diferentes segmentadas em 6 dimensões (vide figura 2 novamente). No entanto, para este estudo, limitou-se a análise da perspectiva Presença Digital, dimensão Transformação Digital, visto que o foco deste estudo está em entender a amplitude de uso das mídias sociais como estratégia em marketing.

Quanto a tipologia da pesquisa, ela se classifica como Levantamento (Survey), devido a interrogação direta aos representantes empresariais das organizações cujo comportamento se deseja conhecer. De modo geral, para este tipo de pesquisa, procede à solicitação de informações a um grupo significativo acerca do problema pesquisado, mediante a aplicação de questionários e procedimentos estatísticos. Gil (2010) expõe pesquisas tipo Survey é indicada quando se deseja responder questões que expressem opiniões, costumes ou características de um determinado público-alvo, normalmente com o uso significativo de uma amostra da população. Dessa forma, busca-se conhecer o grau de intensidade de uso das mídias sociais pelas empresas de Presidente Dutra, em período de pandemia, validado pelo espaço amostral do grupo de empresas participantes do Programa Brasil Mais.

## 2.3. ANÁLISE DE DADOS

A coleta de informações acerca das estratégias de marketing microempresas e empresas de pequeno porte foi realizada em três etapas:

I – Investigar como as empresas estão se adequando o seu negócio ao ambiente virtual;

II – Coleta de dados das principais ferramentas estratégicas do marketing utilizadas pelas empresas

III – Aplicação do Radar ALI e a coleta de dados referentes a perspectiva Presença Digital, com finalidade de investigação neste estudo.

Para a primeira etapa é feito uso de uma abordagem qualitativa, por meio de observações ao ambiente da empresa. Já a segunda e terceira etapa ocorreram durante a realização do encontro 1 do programa Brasil

Mais, a partir do primeiro contato direto do agente ALI com empresário e equipe. Dessa forma, na segunda etapa fez-se o uso de questionários para coletar as informações pertinentes sobre as principais ferramentas e estratégias aplicadas; enquanto a terceira etapa corresponde a aplicação da ferramenta Radar ALI de Inovação para a análise mais quantitativa.

Além disso, considerou-se os critérios de inclusão e exclusão de empresas considerados no processo de delineamento. Para isso, do total de 44 empresas envolvidas no programa Brasil Mais, 5 delas foram excluídas do estudo devido a sede da empresa não pertencer ao município de Presidente Dutra, restando apenas 36 empresas dentro do espaço amostral estudado (Figura 1). Já aos demais critérios, estes automaticamente foram validados a partir do momento que esses empreendimentos passaram no seletivo do Programa Brasil Mais e realizaram o primeiro encontro/reunião com o Agente Local de Inovação. Logo, todas as empresas participantes atenderam a esta requisição.

**Figura 1** – Espaço amostral de empresas participantes do Programa Brasil Mais, SEBRAE ALI MARANHÃO



**Fonte:** Elaborado pela autora (2021).

## 2.4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As respostas obtidas durante a entrevista, por meio de questionários e a aplicação da ferramenta Radar ALI foram codificadas e tabuladas para melhor sintetização das informações. Os dados foram analisados com o auxílio do Microsoft Office 365 - Excel 2019, onde aplicou-se os fundamentos de estatística descritiva para adquirir uma visão geral do comportamento das empresas quanto à presença digital no contexto investigado.

# 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa. Para isso, primeiramente, foi delineado as características das MPEs da cidade de Presidente Dutra – Maranhão, Brasil, em relação ao ramo de atividade e canais de marketing adotadas pelas empresas, assim como as estratégias relacionadas às mídias sociais. Em seguida, apresenta-se a percepção dos próprios empresários e equipe no que diz respeito ao uso das mídias sociais para a conversão de marketing digital em vendas. Por fim, é avaliado a relação dessas características ao nível de maturidade da empresa quanto à presença digital.

### 3.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS

A amostra deste estudo foi constituída por 32 MPEs, inscritas no programa Brasil Mais (2020) – ciclo 01 e ciclo 02 – separados em 14 ramos de atividades varejistas. Dentre elas, destacam-se o ramo de materiais de construção e vestuário com maior e igual representatividade (16,67%), seguida pelo segmento de lojas de ferramentas (11,11%) (Tabela 1).

**Tabela 1** – Ramo de atividade das MPEs

RAMO DE ATIVIDADE	CONTAGEM	PERCENTUAL DE OCORRÊNCIA
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	6	16,67%
VESTUÁRIO	6	16,67%
LOJAS DE FERRAMENTAS	4	11,11%
AUTOPEÇAS	3	8,33%
CALÇADOS	3	8,33%
FARMACÊUTICO	3	8,33%
MALHARIA	2	5,56%
ÓTICA	2	5,56%
PRODUTOS AGROPECUÁRIOS	2	5,56%
ACESSÓRIOS	1	2,78%
COSMÉTICOS	1	2,78%
OUTROS	1	2,78%
PAPELARIA / DECORAÇÃO	1	2,78%
PRODUTOS ALIMENTÍCIOS	1	2,78%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2021.

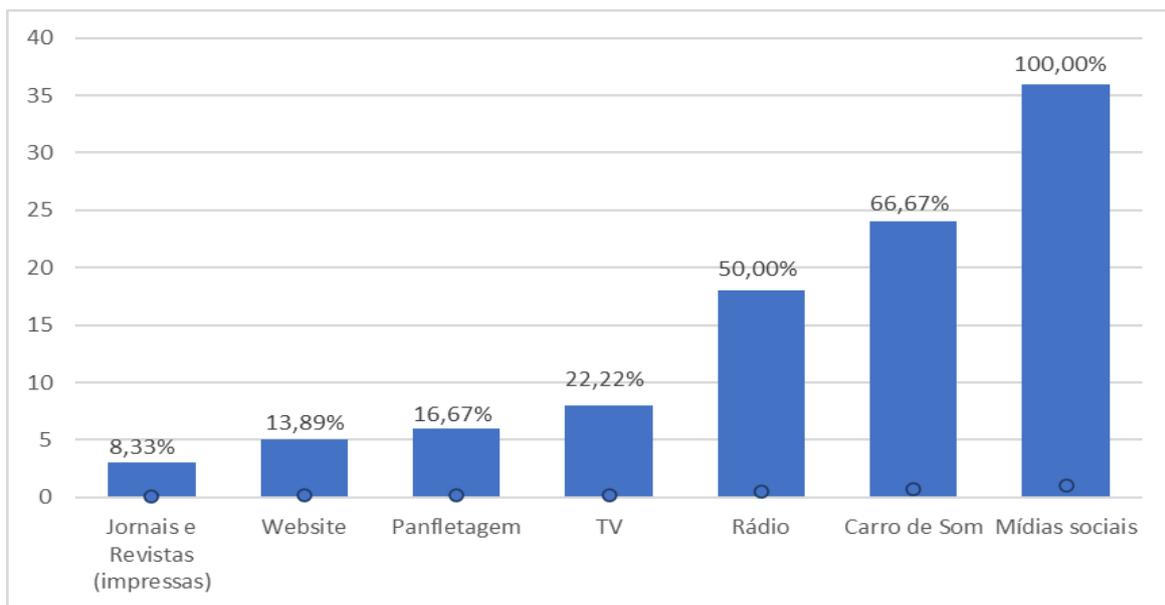
Conforme pode ser observado, o ramo de atividades das empresas é bastante fragmentado dentro do conjunto de segmentos relacionados. Contudo, tal como destacado por Kotler e Armstrong (2007), a importância de aplicar estratégias de marketing independe do ramo, visto que o objetivo de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um público-alvo ainda permanece. Em um segundo momento, para fins de compreender o estágio de evolução dos empreendimentos em Presidente Dutra, levou-se em consideração a classificação apresentada pelo programa de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), de abrangência mundial e maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora.

Com base neste estudo, há duas classificações gerais: os empreendedores/empreendimentos iniciais que são indivíduos que estão à frente de empreendimentos com menos de 42 meses de existência (3,5 anos); e, empreendedores estabelecidos com indivíduos que administram e são proprietários de um negócio consolidado, pelo fato desse empreendimento ter pago aos seus proprietários alguma remuneração, sob a forma de salário, pró-labore ou outra forma, por um período superior a 42 meses. Sob tal perspectiva, foi perguntado aos empresários o tempo de existência das empresas no mercado. Observou-se que apenas 7 (19,44%) das empresas analisadas possuem menos de 3,5 anos de estruturação no mercado, sendo, portanto, consideradas empreendimento iniciais. Enquanto as demais empresas (80,56%) já atuam no mercado há mais de 5 anos, e por isso definidas como empreendimentos já estabelecidos. Estes resultados demonstram que grande parte das MPEs são comércios consolidadas, o que pode estar alinhado ao comportamento do uso certas ferramentas de marketing, tal como observado nas subseções a seguir.

### 3.2. FERRAMENTAS DE MARKETING UTILIZADAS PELAS EMPRESAS

Conforme destacado no referencial teórico, as práticas de marketing são de grande relevância para garantir a comunicação e interação com o público, de modo a converter desejos e necessidades dos clientes em vendas concretas por diferentes canais. O marketing nas mídias sociais tem sido um dos maiores expoentes de crescimento nos dias atuais. Esta afirmação vai de encontro ao observado no comércio varejista de Presidente Dutra, visto que todas as empresas analisadas utilizam, ao menos, um canal digital como estratégia de Marketing; enquanto os meios tradicionais – Jornais e Revistas impressas – apresentou pouca representatividade, apenas 8,33% do total de entrevistados (Figura 2).

**Figura 2** – Ferramentas utilizadas como estratégia de marketing<sup>1</sup>



**Fonte:** Elaborada pela autora, 2021. Legenda: <sup>1</sup> A soma dos percentuais não atinge em 100%, tendo em vista que foi aberta a possibilidade de o respondente indicar mais de uma opção.

O interessante a ser notado é que mesmo do total de empresas que adotam canais tradicionais, todas elas também estão presentes no meio virtual, com ao menos um tipo de mídia social. Isso vai de encontro às orientações de Kottler (2017) e Barichell e Oliveira (2011) onde afirmam que as mídias digitais e convencionais podem ser trabalhadas em conjunto para engajar públicos sob diferentes faixas etárias e diferentes interesses de interação visual.

### 3.3. PRINCIPAIS MÍDIAS SOCIAIS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS

Dando continuidade à análise anterior, buscou-se saber quais são as principais mídias sociais empregadas pelas MPEs, com base na classificação de modelos de mídias apresentadas por Sulz (2019). Neste processo, verificou-se que 100% das empresas utilizam WhatsApp®, 66,67% o Instagram® e 38,89% o Facebook® e assim por diante (Tabela 2).

**Tabela 2** – Mídias sociais utilizadas pelas MPEs de Presidente Dutra, Maranhão, Brasil

PRINCIPAIS MÍDIAS SOCIAIS UTILIZADAS	OCORRÊNCIA	PERCENTUAL DE OCORRÊNCIA <sup>1</sup>
WhatsApp	36	100,00%
Instagram	24	66,67%
Facebook	14	38,89%
Outras Mídias Sociais	6	16,67%
Tik Tok	3	8,33%
LinkedIn	2	5,56%

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2021. Legenda: <sup>1</sup> A soma dos percentuais não atinge em 100% no seu somatório, tendo em vista que foi aberta a possibilidade de o respondente indicar mais de uma opção.

Não foi observado nenhuma predominância de ocorrência do uso de determinada mídia social por ramo de atividade. No entanto, quando questionados o(s) motivo(s) da escolha do WhatsApp® como ferramenta estratégica principal, a resposta foi praticamente unânime: requer baixo investimento tecnológico ou mesmo qualificação para o uso da ferramenta. Em seguida, a resposta mais citada refere-se a possibilidade de enviar e receber mensagens instantâneas para uma lista de transmissão; ficando em terceiro lugar, porém não menos relevante, o fato de ser uma ferramenta acessível para a maioria dos consumidores. Essas declarações convergem com as afirmações apresentadas por Matsue (2021), da revista Valor Investe, cuja pesquisa conclui que o 99% das pessoas possuem o aplicativo instalado em seu smartphone e, 80% destas, fazem uso dessa mídia para se comunicar com as marcas frequentemente.

Agora, quando questionados a respeito dos principais motivos que os levaram à presença digital por meio do uso de diferentes das mídias sociais, três respostas foram predominantes: a primeira e de maior impacto refere-se ao impacto da pandemia do COVID-19 no comércio (83,33%) com períodos de lockdown e regras restritivas para atender o isolamento social necessários para conter a transmissibilidade do vírus. Em segundo lugar, foi destaque a percepção dos empresários de que grande parcela do público-alvo faz uso das redes sociais (66,67%) e maior aproximação entre clientes e empresa foi a terceira resposta mais adotada (55,56%) (Tabela 3).

**Tabela 3** – Motivos para adoção de mais de um tipo de mídia social como estratégia de marketing

MOTIVOS PARA USO COMBINADO DE MÍDIAS SOCIAIS	OCORRÊNCIA	PERCENTUAL DE OCORRÊNCIA <sup>1</sup>
<i>Lockdown</i> e regras de restrição atribuídas à COVID-19	30	83,33%
Grande número de clientes utiliza as redes sociais	24	66,67%
Aproximação entre clientes e empresas	20	55,56%
Baixo Custo	18	50,00%
Adaptar ao ambiente digital	16	44,44%
Possibilidade de crescimento da micro e pequena empresa	10	27,78%
Outros motivos	10	27,78%

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2021. Legenda: <sup>1</sup> A soma dos percentuais não atinge em 100% no seu somatório, tendo em vista que foi aberta a possibilidade de o respondente indicar mais de uma opção.

As implicações do COVID-19 como um dos principais motivos para os empresários investir em diferentes estratégias de marketing digital, conforme relatado na tabela acima, é justificado pela emergência do contexto de pandemia, o qual favoreceu a aceleração do papel da transformação digital nas empresas. Nesse período as empresas se viram obrigadas a fecharem as portas de seus estabelecimentos e inovar, lançando mão dos meios digitais para comunicação, exposição e vendas de produtos; a fim de evitar falências em um período repleto de incertezas e volatilidade (GUIMARÃES JÚNIOR et al., 2020). Os demais alternativas seguem tendência de mercado para a transformação digital em micro e pequenas empresas.

Além disso, ao questionar os empresários sobre as principais estratégias adotadas nas mídias sociais para comunicação, interação e vendas, postagens de foto é a estratégia adotada por quase a totalidade dos empresários. Em contrapartida, a segunda estratégia adotada cai quase pela metade e a adoção de enquetes é aplicado em menos da metade dos empresários (Tabela 4).

**Tabela 4** – Estratégias de mídias sociais adotadas pelas MPEs

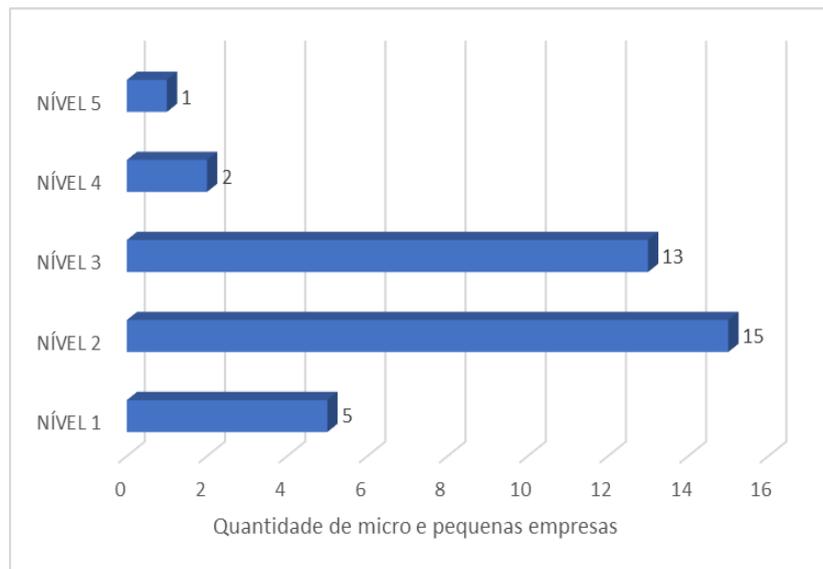
PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS MPEs	Percentual de ocorrência <sup>1</sup>
Postagens de fotos dos produtos oferecidos	99%
Sorteios e promoções	55%
Enquetes relacionadas à empresa	42%
Vídeos promocionais	15%
Lives	13%
Dicas e vídeos institucionais	5%

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2021. Legenda: <sup>1</sup> A soma dos percentuais não atinge em 100% no seu somatório, tendo em vista que foi aberta a possibilidade de o respondente indicar mais de uma opção.

Esta análise revela que as micro e pequenas empresas não exploram, em sua totalidade, as alternativas estratégicas que essas ferramentas podem oferecer. O que justifica esta disparidade está no baixo investimento ao marketing digital, seja na capacitação da equipe, contratação de profissional qualificado ou mesmo terceirização da operação.

### 3.4. NÍVEL DE MATURIDADE QUANTO À PRESENÇA DIGITAL

Nesta quarta e última fase da análise de dados é acompanhado o nível de maturidade das MPEs quanto à presença digital. Na primeira parte, figura 3, percebe-se que a maioria das instituições avaliadas se encontram no nível 2 de maturidade, o que significa que estão nas redes sociais e na internet, mas não utilizam ativamente para divulgar os serviços ou interagir com os clientes; da mesma forma que não fazem uso de ferramentas pagas de impulsionamento ou vendas online.

**Figura 3** – Nível de maturidade das MPEs em relação à presença digital

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2021.

O segundo grupo mais predominante refere-se aos micros e pequenos empreendimentos classificados no nível 3, os quais usam as redes sociais e internet ativamente para divulgar os serviços ou interagir com os clientes; porém ainda não faz uso de ferramentas pagas de impulsionamento ou para vendas online. A única empresa no nível mais elevado da categoria de maturidade empresarial, refere-se a uma empresa que oferece soluções tecnológicas como atividade fim, atendendo clientes de Presidente Dutra e outras cidades do estado. A maioria dos clientes os contatam por telefone ou de modo online; inclusive a maior parte dos atendimentos são realizadas de modo remoto. Tal fato justifica o contínuo investimento da empresa em ferramentas virtuais, conseqüentemente, sendo percebido no nível de maturidade e no índice de crescimento superior em relação às demais empresas analisadas.

Estes resultados confirmam a observação realizada ainda na subseção anterior, no qual foi observado que a maioria das empresas limitam o uso das mídias sociais para a postagem de fotos e atividades básicas, sem a regularidade de postagem. Sendo, por isso, reforçado a necessidade de melhor aproveitamento das funcionalidades que mídias sociais podem proporcionar ao negócio. Estas implicações também são observadas no cenário brasileiro. Em uma pesquisa produzida pela FGV Projetos em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), no período de março a maio de 2021, sobre a maturidade digital das micro e pequenas empresas (MPEs) revelou que dois terços das empresas (66%) se situam entre os dois primeiros níveis iniciais de maturidade digital. O relatório da pesquisa demonstra que as práticas e estratégias de transformação digital ainda são pouco consolidadas entre as MPEs.

Por fim, foi questionado aos empresários e equipe se eles possuem implementado algum tipo de indicador ou métrica para mensurar o alcance das postagens, nível de engajamento, taxa de tráfego ou mesmo conversão de conteúdos em volume de vendas; a resposta foi negativa em 94% dos casos. De acordo com uma pesquisa da Social Media Trends, 25% das empresas brasileiras NÃO analisam nenhuma métrica e quando é explorado o contexto das MPEs, este número tende a aumentar expressivamente. Em síntese, isso significa que as MPEs varejistas de Presidente Dutra promovem esforços para digitalizar, mas ainda possuem estrutura e modelos de negócios tradicionais. Em outras palavras, essas micro e pequenas empresas desenvolvem estratégias básicas de uso das mídias sociais, cujas práticas de engajamento ainda não representam níveis de maturidade para consolidar resultados que vislumbrem vendas consistentes online.

## 4. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Não se pode afirmar que o comportamento dos dados seria o mesmo se a pesquisa fosse replicada com empresas de maior porte ou de outras cidades/regiões; ou mesmo se contexto do ambiente externo for diferente ao encontrado em 2020. Por fim, como sugestões para trabalhos futuros, destaca-se que este trabalho é apenas um estudo preliminar dentro da temática proposta e que poderá ainda ser aprimorada com a avaliação do nível de maturidade da empresa sob as 6 dimensões disponíveis na ferramenta Radar ALI de Inovação. Ainda no âmbito da presença digital, estudos posteriores podem ser aplicada a partir do acompanhamento da evolução destas empresas assistidas pelo Programa Brasil Mais. Além disso, este estudo também abre caminho para que outras MPEs em regiões não metropolitanas sejam objetos de estudo, visto a grande concentração deste porte de empresas afastadas dos centros urbanos e com apresentam poucos estudos que acompanham suas realidades.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto das MPEs varejistas de Presidente Dutra – MA, observou-se que empresários tem a percepção de que o público está cada vez mais presente no universo online. Tal consciência favoreceu o estabelecimento dessas empresas em pelo menos uma das principais redes sociais: WhatsApp®, Instagram® ou Facebook®. Logo, a presença digital por meio dessas mídias já é uma tendência, seja esta acompanhada ou não por canais tradicionais de marketing. Contudo, as práticas e estratégias empregadas ainda se encontram em níveis iniciais de maturidade, acompanhando a realidade da maioria das MPEs em âmbito nacional. Mesmo no cenário de crise em 2020 provocado pela pandemia da COVID-19, o qual acelerou o movimento de digitalização das empresas; a mudança não representou, necessariamente, o amadurecimento digital dos empreendimentos. Em sua maioria, o uso se limitou a funcionalidades básicas das ferramentas, planos estratégicos pouco consistentes e a não regularidade de postagens.

Esta análise veio acompanhada da falta de métricas que avaliam o real impacto das estratégias aos resultados das empresas e a resistência por parte destas em investir nas ferramentas de impulsionamento. Estes são alguns dos desafios a serem superados por estas empresas e demais empresas da região para elevar o grau de maturidade e melhor aproveitar os benefícios do marketing digital. Além disso, a aplicação da ferramenta Radar ALI de Inovação mostrou ser uma ferramenta eficiente para avaliar o nível de maturidade à presença digital. De modo que, quando acompanhado ao uso de outras ferramentas, entrevistas direta aos empresários e análise ao ambiente externo da empresa, revelam informações importantes para conduzir a empresa ao caminho do sucesso na arena de negócios virtuais.

Portanto, respondendo à pergunta realizada no início deste estudo e que confirma a hipótese levantada, o maior nível de maturidade quanto a presença digital está associada a maior robustez na definição de estratégias em mídias sociais, para as MPEs do comércio varejista de Presidente Dutra – MA. Enquanto baixos índices revelam menor aproveitamento desses canais virtuais para os resultados comerciais da empresa.

# REFERÊNCIAS

- A importância de fortalecer a presença digital da sua empresa. Estadão. Economia e Negócios. São Paulo, 07 de junho de 2021. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-importancia-de-fortalecer-a-presenca-digital-da-sua-empresa,70003737059>. Acessado em 20/12/2021.
- ARMOSTRONG, G.; KOTLER, P. Princípios de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 600 p.
- BAPTISTA, R.A.G.; SILVA, F.R. O microempreendedor individual brasileiro na era Instagram: Desafios e oportunidades. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, n. 12, v. 08, p. 127-152. 2020.
- Bachmann & Associados. Guia para a Inovação na Micro e Pequena Empresa: Dicas práticas para inovar na MPE. SEBRAE, Curitiba: 2009.
- BARICHELL, E.M.M.R.; OLIVEIRA, C.C. O marketing viral como estratégia publicitária nas novas ambiências midiáticas. Em Questão, v. 16, n. 1, 2011.
- CAMARGO, D. O que é impulsionamento? Entenda como funciona esse processo e qual a diferença para um post patrocinado. Rockcontent, 26 de março de 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/impulsionamento/>. Acessado em 22/12/2021.
- CARVALHO, G.D.G. et al. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. Revista de Administração e Inovação, v. 12, n.4, p.162-186, 2015.
- CINTRA, F.C. Marketing Digital: a era da tecnologia online. Investigação, Franca, v. 10, n. 1, p.6-12, 07 maio 2010.
- FERREIRA, Cassiano de Andrade; et al. Marketing digital e redes sociais como oportunidade de inovação para micro e pequenas empresas: um estudo realizado com varejistas da cidade de Lavras – MG. Revista Foco, v. 12, n. 2, p. 88-111, 2019.
- Gartner, Imasters. Gartner revela as 10 macro tendências de consumo com impacto na tecnologia mídia e provedores de serviços. <http://imasters.com.br/noticia/gartner-revela-as-10-macro-tendencias-de-consumo-com-impacto-na-tecnologia-midia-e-provedores-de-servicos>, Acessado 20/12/2021.
- GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, C. F.; REIS, H. M. Marketing digital. Revista Interface Tecnológica, v. 12, n. 1, p. 10-10, 2015.
- GRECO, S.M.S.S. (Coord.). Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019. Curitiba: 2020. 200 p.: il. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acessado em: 20/12/2021.
- GUIMARÃES JÚNIOR, D.S.; et al. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, v.5, n. 4, p. 1-10, 2020. Disponível em: <http://revistas.poli.br/index.php/rep/article/view/1455>. Acessado em: 10/12/2020.
- KOTLER, P. Marketing 4.0. Do tradicional ao digital. Editora Sextante. 1. Ed, Rio de Janeiro. 2017.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. A Bíblia do Marketing. Editora Pearson Prentice Hall. 12. Ed. São Paulo. 2006.

MATSUE, C. 80% dos brasileiros utilizam o WhatsApp para se comunicar com as marcas, aponta pesquisa. Valor Investe. São Paulo: 16 de setembro de 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/gastar-bem/noticia/2021/09/16/80percent-dos-brasileiros-utilizam-o-whatsapp-para-se-comunicar-com-as-marcas-aponta-pesquisa.ghtml>. Acessado em: 21/12/2021.

Maturidade Digital das MPes Brasileiras: Mapa da Digitalização das MPes Brasileiras. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). 2020. Disponível em: [https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa\\_da\\_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o\\_das\\_MPes\\_Brasileiras\\_\\_1\\_\\_1\\_.pdf](https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa_da_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_MPes_Brasileiras__1__1_.pdf). Acessado em: 20/12/2021.

MIGUEL, P.A.C. (Org.) Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MORAES, D. 7 razões para você trabalhar com Facebook Ads e Google Ads. Rockcontent. 22 de abril de 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/facebook-ads-e-google-ads/>. Acessado em: 22/12/2021.

MOREIRA, B. O que é Maturidade no Marketing Digital. Ekyte. Disponível em: <https://www.ekyte.com/guide/pt-br/conceitos/o-que-e-maturidade-no-marketing-digital/>. Acessado em: 20/12/2021.

OLIVEIRA, A. A pandemia e a transformação digital. Ingenium, 2020.

OLIVEIRA, O.V.; FORTE, S.H.A.C. Estratégias e Ferramentas Competitivas das MPes na Região Nordeste. Revista da Micro e Pequena Empresa, v.8, n.2, p. 18-37, 2014.

OLIVEIRA, V.C. A importância do Marketing para as Micros e Pequenas Empresas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, n. 02, v. 02, p. 28-40. 2020.

Para enfrentar a crise, 70% das empresas de pequeno porte vendem por canais digitais; Agência Sebrae de Notícias. 12 de janeiro de 2021. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/para-enfrentar-a-crise-70-das-empresas-de-pequeno-porte-vendem-por-canais-digitais,dd374499e82f6710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em: 21/12/2021.

Pesquisa mostra que 66% das micro e pequenas empresas estão nos níveis iniciais de maturidade digital. Portal FGV. 30 de julho de 2021. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-mostra-66-micro-e-pequenas-empresa-estao-niveis-iniciais-maturidade-digital>. Acessado em 21/12/2021.

Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país. Agência Sebrae de Notícias. 08 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em: 20/12/2021.

Presidente Dutra comemora 72 anos em crescente desenvolvimento do comércio local. Agência Sebrae de Notícias. 27 de junho de 2016. Disponível em: <http://www.ma.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MA/presidente-dutra-comemora-72-anos-em-crescente-desenvolvimento-do-comercio-local,b031813f8c195510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em: 23/12/2021.

SANTOS, A.C. Dicas e ferramentas de monitoramento de redes sociais para poupar o seu tempo. MLabs, 15 de julho de 2021. Disponível em: <https://www.mlabs.com.br/blog/ferramenta-de-monitoramento-de-redes-sociais/>. Acessado em: 23/12/2021.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review, Spring, p. 75-81, 2006.

SILVA, E.B. Utilização do Marketing Digital em comércio varejista de vestuário. 2013.

SILVA, E.B.; MÜLLER, C.A.S.; MEDEIROS, Daiane Oliveira. O marketing digital nas MPes: uma análise em empresas participantes do programa ALI. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 13 e 14 de agosto de 2015. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_076.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_076.pdf). Acessado em: 20/12/2021.

SOUZA, B. Marketing Digital 2.0: como sair na frente da concorrência, São Paulo, 2012.

SOUZA NETTO, A.E. Lei Complementar nº 123/2006 (Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno) e Lei Complementar nº 182/2021 (Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador). Jus.com.br, 26 de setembro de 2021. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/93449/lei-complementar-n-123-2006-estatuto-da-microempresa-e-da-empresa-de-pequeno-e-lei-complementar-n-182-2021-marco-legal-das-startups-e-do-empreendedorismo-inovador>. Acessado em: 22/12/2021.

SOLOVYOVA, V. 12 métricas de redes sociais (KPIs) que você precisa seguir para medir o sucesso. Bitrix24, 15 de abril de 2021. Disponível em: <https://www.bitrix24.com.br/articles/12-metricas-de-redes-sociais-kpis-que-voce-precisa-seguir-para-medir-o-sucesso.php>. Acessado em: 23/12/2021.

SULZ, P. Blog Rock Content. O guia completo de Redes Sociais: saiba tudo sobre as plataformas de mídias sociais! Rockcontent, 2019. Disponível em: <https://rockconte-nt.com/blog/tudo-sobre-redes-sociais/>. Acesso em: 21/12/2021.

The Content Operation Maturity Model: Where Do You Fall? Upland. Kapost. Disponível em: <https://uplandsoftware.com/kapost/resources/blog/content-operation-maturity-model/> Acessado em: 20/12/2021.

TOLEDO, C. Pesquisa aborda Nível de Maturidade Digital dos Negócios. Coluna do CT, 23 de setembro de 2021. Disponível em: <https://clebertoledo.com.br/negocios/pesquisa-aborda-nivel-de-maturidade-digital-dos-negocios/>. Acessado em: 23/12/2021.

TOLEDO, A.C.A.; et al (Coord.). Guia da Metodologia e Ferramentas: Agentes Locais de Inovação. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE Nacional, 2020.

TORRES, C. A Bíblia do Marketing Digital: tudo o que você precisa saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

VALLE, A. Marketing nas redes sociais e a divulgação em mídias sociais. Academia do Marketing, 13 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://www.academiadomarketing.com.br/marketing-nas-redes-sociais/> Acessado em: 23/12/2021.

# Produtividade por meio do diagnóstico, Estruturação e Inovação no processo de venda

**Autor:** Arthur Moreira Marques

Bacharel em Administração (UEMA). Agente Local de Inovação – Sebrae/MA. Bolsista CNPq.

**E-mail:** <mms.arthur@hotmail.com>

**Orientador:** Diego Carvalho Viana

Doutor em Ciências (USP). Professor na Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão. Orientador ALI Sebrae/CNPq.

**E-mail:** <diego\_carvalho\_@hotmail.com>

## RESUMO

Com a chegada do Vírus Covid-19 no Brasil, várias empresas tiveram impacto em seu funcionamento e modo de atuação, estes de muita importância para sua sobrevivência e inovação. Objetivo deste estudo é discutir as oportunidades de inovação das pequenas empresas na cidade de Balsas (Maranhão, Brasil), com enfoque nos processos de gestão, ações internas dos empresários e intensificação da presença digital mediante cenário pandêmico. Através do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) este artigo contém experiências de três empresas da cidade. O propósito foi investigar as ações e impactos do programa dentro das referidas empresas para aumento da produtividade e inovação levando como temática principal o diagnóstico, avaliação e estruturação do processo de venda e suas nuances. Foram utilizadas algumas ferramentas, como: Radar da Inovação e Cálculo da Produtividade por Pessoa. Os resultados constataram que as inovações e cultura da inovação geraram ações e proatividade nos empresários para que a presença digital das empresas aumentasse, assim como sua estruturação interna e o laço com os clientes. Além disso, os resultados evidenciados demonstraram que toda empresa pode melhorar e que para isso é preciso identificar possíveis gargalos e dificuldades. O trabalho inicia-se a partir desta análise e o estudo e força de vontade para mudar deve partir, primordialmente, dos empresários. De fato, quase

100% das ações vem destes, mas o apoio de instituições como Sebrae é muito importante para que seu planejamento e caminhada torne-se mais viável, uma vez que no atual cenário é preciso inovação para se manter no mercado.

## PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Produtividade. Mercado. Empresa. Ferramentas. Presença Digital.

# 1. INTRODUÇÃO

Com a atual situação pandêmica deflagrada pelo vírus Sars-Cov-2, perceberam-se pontos importantes no cenário comercial, como: aumento do número de compras online, maior relacionamento e conhecimento das empresas por parte do cliente, exigência de rapidez e fluidez nas compras, maior exposição e incidência nas redes sociais, além de novos padrões de compra. Alguns comportamentos da empresa ganharam notoriedade perante o consumidor, como os tipos de experiência do cliente, assim como preços competitivos e personalização.

A grande maioria dos setores foi impactada pelo baixo movimento presencial, mas algumas estão conseguindo reverter com mudanças em seus modelos de negócios e inovações na sua forma de visualizar como o mercado recente está reagindo. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)(2020), 46,8% das empresas do comércio registraram queda nas vendas em decorrência do isolamento social na primeira quinzena de julho, enquanto para 26,9% delas o impacto foi pequeno ou negativo e para 26,1%, positivos. O comércio (51,6%), principalmente o varejista (54,6%), teve o maior contingente de empresas com percepção de impacto negativo sobre as vendas. Podemos ver que o setor de vestuário, calçados e limpeza sofreu fortes impactos, pois parte sumária na hora da venda era a presença do consumidor para prova e visualização dos produtos a serem adquiridos. Além desse fato, a importância da compra de grande parte desses produtos era fomentada por eventos, festividades, comemorações e reuniões presenciais que, por ora, estavam suspensas.

No sentido de proporcionar a discussão sobre a temática e refletir sobre algumas ações realizadas pelos empresários, mudanças de percepções, impacto do Programa ALI (Agente Locais de Inovação) nas empresas e novos propósitos estabelecidos por estes para que suas vendas pudessem reaquecer e aumentar mesmo diante desse cenário peculiar. Portanto, o objetivo deste trabalho consiste em analisar o impacto da passagem do programa ALI em 3 (três) empresas, comparando o diagnóstico empresarial destas e sua produtividade por pessoa via indicador (cálculo), em dois períodos diferentes, um no início do programa ALI e outro 4 meses após seu término, onde no intervalo destas medições houveram acompanhamento e aplicações da metodologia ALI, assim como mudanças de visão e rotina dos empresários após a inovação ser implantada pelo Agente Local de Inovação e suas ações de facilitador.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em 11 de março de 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) classificou a doença Covid-19 como pandemia, onde no Brasil seu primeiro caso foi confirmado em fevereiro de 2020. Sem muitas alternativas ou medidas para erradicação da mesma, todas referências e autoridades de saúde promoveram o isolamento social para evitar que a doença se alastrasse e infectasse mais pessoas, dando ao mundo mais tempo para uma saída efetiva ou criação de uma vacina.

Consequência disso foram negócios fechados, demissões em massa, medo e instabilidade no comércio de modo geral, fazendo com que o apoio governamental neste período de tornasse ponto crucial para a sobrevivência de vários negócios. Alguns autores se dividem sobre o tema, para Lazzarini e Musacchio (2020) o apoio deve vir com investimentos em estruturas estratégicas e capacidade de produção para estimular o

desenvolvimento de novos produtos para as áreas afetadas pela pandemia e não somente buscar incentivos fiscais e financeiros. Já para o economista Haroldo Torres (2020), os empresários não podem esperar medidas do governo e sim se reinventarem e buscar inovação em suas ações e pensamentos para se manter no mercado atual. Com o mercado mais globalizado e em constantes e rápidas mudanças as empresas visam estratégias e objetivos nas suas atividades operacionais para que visem lucro, este que serve para medir o desempenho de sua empresa no mercado e nicho inserido. Portanto, segundo Carvalho (2009), as organizações buscam na inovação uma forma para se manterem competitivas.

Segundo o Manual de Oslo (2005), a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou melhorado, um processo, forma de marketing ou método organizacional nas práticas de negócios ou até mesmo sua rotina são definidos como inovação. A inovação organizacional acontece quando há melhora nas práticas de gestão, relações externas, métodos e formas novas de administrar e gerenciar a empresa. Quando há modificações na percepção do produto, embalagem, promoção ou reposicionamento para que as vendas sejam otimizadas há inovação em marketing e quando se melhora ou introduz um novo produto no mercado trazendo melhor formato de uso, praticidade, sofisticação ou otimização na sua produção há inovação de produto (OCDE, 2005).

Diante disso é possível observar que o grande passo para a sobrevivência das empresas nesse cenário atípico é a busca pela inovação, esta não somente em produtos mas também em processos e gestão. A inovação de modo geral proporciona que o processo de venda vá além do óbvio (comprar e vender) e consiga propiciar experiências singulares ao cliente, interações maiores entre o setor produtivo e o empresário, satisfação no ato de compra e fidelização do cliente para com a empresa. Para que isso ocorra com excelência está inovação pode vir de várias formas, na cidade de Balsas - MA, um exemplo disso foi a adaptação ao formato de um evento chamado "Liquida Bazar", que ocorria na concentração de várias lojas em um mesmo espaço com música, ambiente descontraído, diversão e descontos especiais, mas que devido a pandemia teve sua segunda edição adaptada e cada lojista participante ficou responsável por receber os clientes em sua loja seguindo os protocolos sanitários e disponibilizando promoções e preços diferenciados sugeridos pelo evento.

## 3. METODOLOGIA

O procedimento utilizado por este trabalho para alcance dos objetivos propostos consta da comparação de duas aplicações, em momentos diferentes, de uma ferramenta chamada RADAR, para levantamento de dados de cada uma das 3 (três) empresas sobre os mais variados temas, está aplicada no início do trabalho e novamente após uns meses do término deste, com auxílio de uma ferramenta chamada JAMBOARD para acompanhamento do plano de ação e aplicação da metodologia do programa e suas nuances e, por fim, o comparativo do indicador chamado cálculo de produtividade por pessoa da empresa (também realizado em duas aplicações no início e posteriormente após o término), medido em reais.

A ferramenta RADAR é composta por 6 (seis) dimensões, sendo estas: Gestão por indicadores, Gestão das operações, Marketing, Práticas sustentáveis, Inovação e Transformação digital e também consta com 18 (dezoito) temas, sendo estes: Indicadores-Chave, Estabelecimento de Metas, Monitoramento, Operação enxuta, Gestão por processos, Cultura de alta performance, Satisfação do cliente, Formação de preço, Publicidade, Gestão da energia, Gestão da água, Gestão do desperdício, Inovação em processos, Inovação em produtos e serviços, Cultura da inovação, Digitalização interna, Presença digital e Meios eletrônicos de pagamento.

A ferramenta JAMBOARD contempla planos de ação e formas de acompanhar certas medidas e pensamentos

do empresário durante a aplicação do programa ALI. Dentro desta consta o cálculo do indicador de produtividade por pessoa da empresa assim como suas formas de cálculo e detalhes (Figura 1).

**Figura 1** – Plano de ação

ENCONTRO 3 – PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Marketing e Vendas	Fezer orçamento para aquisição de automóvel para venda externa	Aquisição de algum equipamento	Faturamento		Financiamento	06/04	06/05	Andamento
Gestão	Buscar curso gratuito e artigos para pesquisa e capacitação de líder	Capacitação	Produtividade		Sem custos adicionais	06/04	30/04	Andamento
Gestão	Definição das lista de afazeres dos funcionários	Ação da propria empresa	Produtividade		Sem custos adicionais	06/04	12/04	Andamento
Inovação em processos	Buscar orçamento de consultorias para alinhamento da cultura e gestão da empresa	Consultoria de gestão	Produtividade		Subsídio Sebrae e Empresa	26/04	10/05	Não Iniciado

**Fonte:** Ferramenta JAMBOARD, 2021.

Para esta pesquisa, foram levados em consideração dimensões e temas que fazem menção a inovação ou estão diretamente ligadas a ações inovadoras/diferente das já utilizadas pelos empresários no dia-a-dia, focando assim apenas na evolução e impacto positivo para a empresa e seus proprietários, assim como equipe interna. Com duas empresas de vestuário e uma de produtos de limpeza, da cidade de Balsas - Maranhão, poderemos compreender o que foi feito ou priorizado para que a produtividade por pessoa nessas empresas não diminuísse - o que seria natural perante o cenário pandêmico - mas sim se aumentou ou o problema foi contornado.

O levantamento de dados é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica, podendo ser feita de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias), pois, segundo Marconi e Lakatos (2010), toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Dessa forma, o cálculo da produtividade por pessoa, indicador utilizado no trabalho e que servirá de parâmetro de evolução ou sucesso a curto prazo após passagem do programa.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISE

No que tange ao contexto das empresas na cidade de Balsas - MA, a empresa X já possui muitos anos de mercado, vem mais estruturada fisicamente com um amplo espaço para divulgação dos seus produtos, estes de vários tipos e modelos, mas seguindo a linha de vestuário, acessórios, moda masculina, feminina e infantil, além de perfumes e calçados. Possui acima de 10 (dez) funcionários e por ser uma loja familiar ainda estava se estruturando digitalmente e internalizando seu sistema para melhor acompanhamento e emissão de relatórios, localizando-se no centro da cidade.

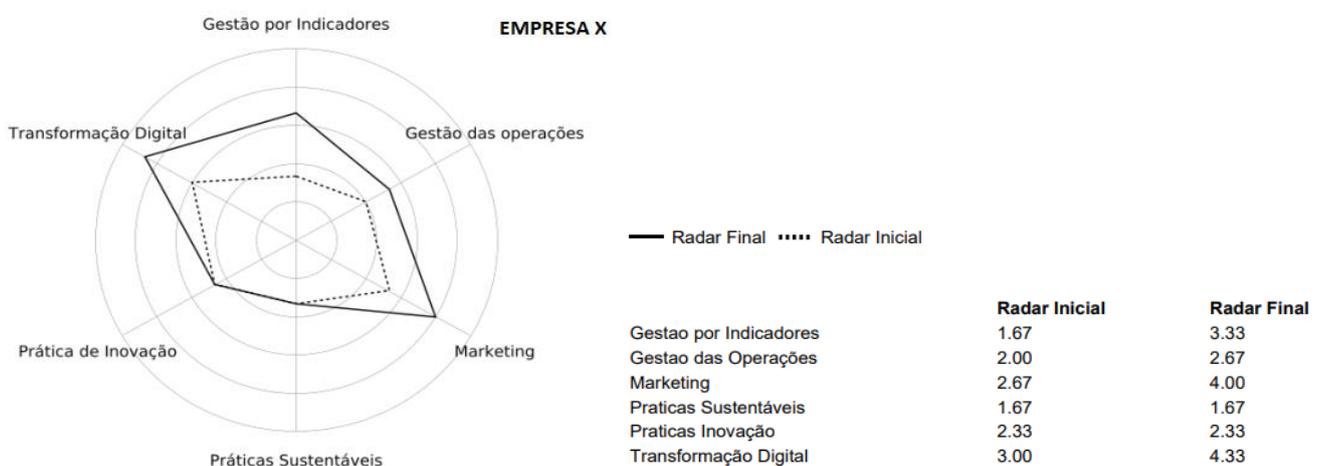
A empresa Y também possui alguns anos de experiência no mercado, mas possui um espaço físico menor e menos de 10 (dez) funcionários, tem foco na moda feminina e acessórios, também está localizada no centro

movimentado da cidade de Balsas - MA. Com menor e reduzida equipe, a empresária atua mais intensamente em atividades operacionais junto com suas funcionárias, não era muito ambientada ao virtual e seu sistema compila mais acompanhamento da gestão. Por fim, A empresa Z é a mais recente destas com menos de 2 (dois) anos de existência, localizada em outro bairro, mas que conta com boa movimentação da cidade de Balsas – MA. O foco em materiais de limpeza e higienização, conta com uma equipe pequena de 4 pessoas mais a empresária e seguia buscando constante conhecimento em diversos formatos para seguir evoluindo e crescendo.

No Radar Inicial, aplicado no início do Programa ALI, e o Radar Final aplicado alguns meses após o término do programa, em relação a cada empresa citada, assim como suas dimensões e notas respectivas identificadas. Vale lembrar que a ferramenta leva em consideração 3 (três) temas para cada dimensão e sua pontuação vai de 1 a 5 determinada pela sua média. Primeiro leva-se em consideração a dimensão com menor pontuação para que pudesse ser identificado pontos de melhoria, após isso, o planejamento com o empresário fica direcionado a inovação, mudança de postura e execução de ideias estruturadas.

É possível que a Empresa X teve como menor nota, no primeiro diagnóstico, a dimensão Gestão por Indicadores, levando-se a uma análise que esta não possuía um norte determinado, não tinha indicadores de desempenho, por exemplo, o que poderia levar os gestores a tomarem decisões precipitadas, sem embasamento ou sem analisar nenhum dado real sobre a situação. A empresa não possuía metas objetivas e calculadas e esse comportamento pode fazer a mesma caminhar sem rumo e planejamento. Por fim, mas não menos importante, a empresa não possuía o costume de realizar reuniões periódicas e de alinhamento, assim, muitas atividades tendiam a ficar sem estruturação ou política de melhoria, podendo fazer os funcionários entrarem em um ciclo vicioso de tarefas improdutivas (Figura 2).

**Figura 2 – Radar inicial e final da Empresa X**



**Fonte:** SEBRAE, 2021.

Diante do diagnóstico dessa ferramenta foi possível criar e estruturar ações que incentivassem o empresário a dar atenção e elaborar possíveis melhorias, algumas dessas ações foram colocadas no plano de ação do Jamboard para serem trabalhadas com o empresário e sua equipe, como: Análise e identificação de gargalos no processo de compra, levantamento de inadimplência e informações no modelo de crediário, treinamento e capacitação da equipe para aumento da produtividade e pesquisar para entender melhor o gerenciamento financeiro da empresa.

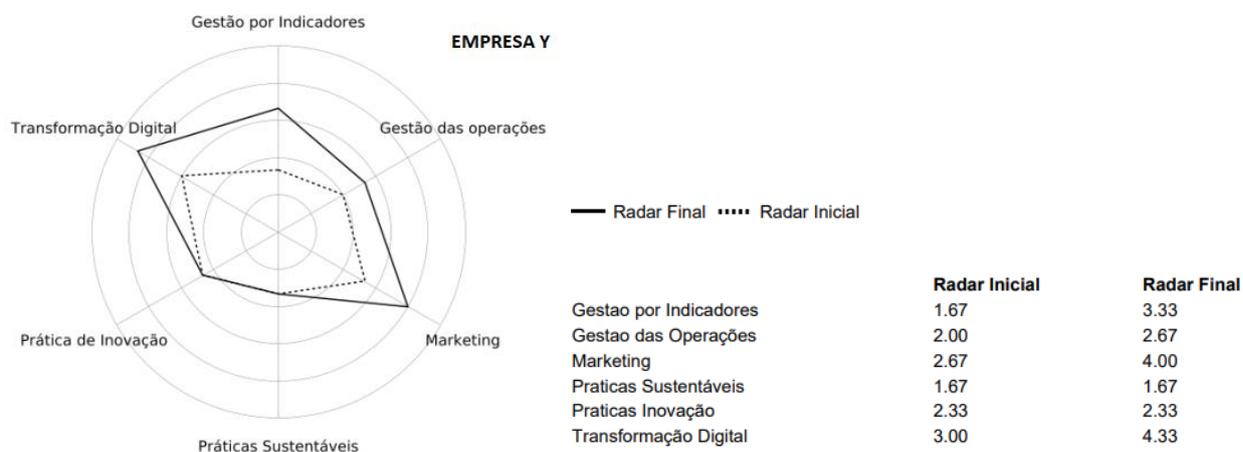
Além disso, é importante salientar que a metodologia do programa ALI visa trazer a cultura da inovação,

elaboração de protótipo e a conscientização da empresa para outros pontos importantes para o gerenciamento da empresa, como os indicadores. Estes pontos se forem seguidos e internalizados tendem a trazer benefícios e melhorias de modo geral na empresa, fator esse evidenciado pelo aumento de nota no Radar Final.

Na Empresa Y, também teve-se como menor nota a dimensão Gestão por Indicadores, mas podemos observar que esta já demonstrava a preocupação em acompanhar seus resultados por meio de indicadores que tendem a ajudar os gestores na tomada de decisão, no entanto, apenas ter poucos indicadores e basicamente financeiros não é o suficiente para aumentar seus ganhos e produtividade. Do mesmo modo que, ter metas é importante mas mais que isso, é preciso cumpri-las e isso só é possível com muito esforço. Por último, a Empresa Y também precisava monitorar melhor e determinar reuniões mais periódicas (Figura 3).

Apesar de também ter a mesma menor nota, a dimensão de Práticas Sustentáveis não tem muito impacto na empresa citada, pois não possui muito contato direto ou ações na sociedade de forte impacto ou prioridade que possam ser realizados com o intuito de diminuir o consumo de energia, água ou desperdícios. Com isso essa dimensão não foi levada em consideração neste estudo. Com o diagnóstico pode-se entender mais a fundo quais pontos específicos a empresária precisaria de maior ajuda inicialmente para que a cultura da inovação e mudança fosse implantada e o aumento da produtividade viesse a vir naturalmente. Algumas das ações definidas no plano de ação da ferramenta Jamboard da empresa Y foram: realizar orçamento para aquisição de automóvel para ajudar na venda externa, buscar cursos e capacitação para a liderança, definição da lista de afazeres diários da equipe e cotar orçamento de consultorias e possíveis empresas para alinhamento de cultura da gestão e marketing.

**Figura 3** – Radar inicial e final da Empresa Y



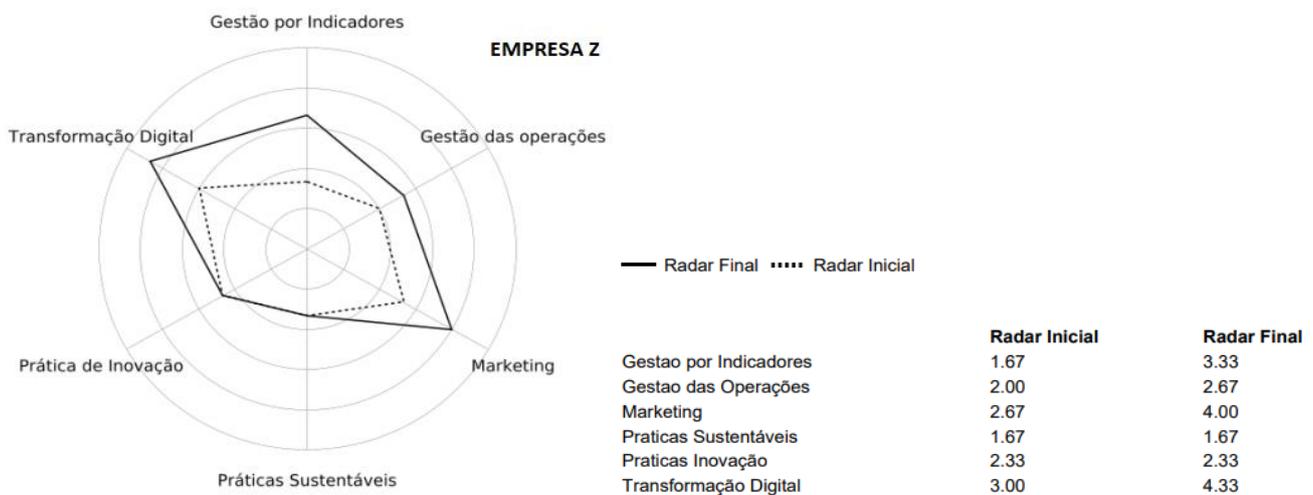
**Fonte:** SEBRAE, 2021

A empresária logo identificou que estava caminhando sem um norte definido e suas metas não tinham critérios ou uma certa metodologia e assim começou de imediato uma forma de estruturar o seu processo de venda e maneiras de mudar/innovar que ainda não estava realizando e podendo efetivar na empresa. Esse conjunto de ações combinados com a determinação da empresária, suporte do ALI e acervo do Sebrae foram definitivos para que houvesse melhoria em várias dimensões e seu Radar Final tivesse aumento significativo meses após a primeira avaliação.

Da mesma forma na Empresa Z, a dimensão Gestão por Indicadores merece atenção, não obstante o ponto

mais importante é que a sua nota em questão é superior das outras empresas, mesmo sendo uma empresa mais recente no mercado, vale pontuar que esta é uma franquia, então de certa forma já mapeia e sabe da importância desta dimensão assim como ações para sua viabilidade. A empresa tem indicadores, mas não o suficiente para direcioná-la a melhorar seus resultados. Possui e cumpriu suas metas, contudo não implementou mudanças para otimizá-las e melhorar a produtividade. A empresa estabelece reuniões, discute resultados e indicadores mas precisa intensificar a frequência e estabelecer a continuidade deste ponto. Após esses diagnósticos iniciais com o RADAR foi possível traçar uma rota de trabalho e poder direcionar ações que visariam o fomento, criatividade e inovação nas três determinadas empresas por meio do empresário e suas ações decorrentes (Figura 4).

**Figura 4** – Radar inicial e final da Empresa Z



**Fonte:** SEBRAE, 2021

Por meio de reuniões e da ferramenta de acompanhamento chamada JAMBOARD, planos de ações foram traçados para melhor entendimento do empresário, e dentro desta ferramenta foi possível fazermos um Cálculo da Produtividade por Pessoa na Empresa, um indicador fundamental para acompanhamento e planejamento da produtividade de toda equipe e do empresário. Abaixo poderemos observar a comparação dos cálculos da produtividade, como estavam inicialmente e o resultado após a passagem do programa ALI em cada empresa, cálculo este que leva em consideração três indicadores: faturamento bruto, custos variáveis e números de pessoas ocupadas na empresa.

Por observação, não existe valor de referência ou ideal, o indicador serve para comparação na própria empresa em períodos diferentes com intuito de levantar ações que possam sempre visar o aumento da produtividade, seja aumentando o faturamento bruto ou diminuindo os custos variáveis. Vale também ressaltar que não se deve comparar o cálculo da produtividade por pessoa entre empresas diferentes, pois nem todas as empresas tem a mesma sazonalidade e os períodos de aplicação podem ser impactados por épocas, festividades e estilos diferentes dos produtos.

Na Empresa X, a empresária compreendeu a importância de saber seus números e acompanhá-los, começou a utilizar planilhas e entender melhor as informações que seu sistema fornecia. Outro ponto importante foi começar a visualizar que o faturamento está ligado a ações internas na empresa e trabalho com a equipe, não somente aguardar a chegada do cliente na loja, é preciso ir de encontro a este. Tanto quanto internalizar a importância da cultura da nova inovação é pôr em prática os conhecimentos adquiridos e as ações planejadas.

A empresa relatou que sua gestão ficou mais madura e próxima da equipe, levantou pontos fracos de cada um por meio das reuniões e trabalhou em cima disso para melhoria (Figura 5).

**Figura 5** – Cálculo de produtividade da Empresa X



Fonte: SEBRAE, 2021.

O cálculo da Empresa Y, fomentou e despertou na empresária o desejo de aumentar suas vendas. Muitas ações tomadas foram focadas nessa mudança. A empresária também começou a delegar melhor, definir lista de afazeres para sua equipe e com isso aumentar o seu tempo disponível para que realizasse atividades que trariam maior retorno financeiro e possibilidades de expansão (Figura 6). Além disso, observou que precisava de um auxílio na parte de marketing e divulgação e contratou uma empresa para ajudá-la a melhorar sua presença digital e planejamento de marketing. Por fim, compreendeu que precisa pensar estrategicamente e para isso deixar o operacional com sua equipe, fortalecer o relacionamento com está e criar atividades direcionadas e autonomia para decisões. Tem focado na divulgação e estratégias de venda nesse cenário pandêmico e criação de laços maiores com os clientes.

**Figura 6** – Cálculo de produtividade da Empresa Y



Fonte: SEBRAE, 2021.

Na Empresa Z, o cálculo trouxe a visão de estruturação e organização da empresária, esta viu que era possível direcionar melhor sua equipe para intensificar as vendas mesmo que em um cenário que o movimento nas ruas não eram tão grandes. Outro fator importante foi conhecer melhor seus produtos, números e metas. Observou que cálculos e pontuações da franquia não eram para controlá-la e sim fomentar uma outra perspectiva e criatividade para as vendas. Intensificou a presença digital de forma estruturada contratando uma empresa para auxiliá-la inicialmente. Buscou fortalecer e estreitar mais os laços com seus clientes, passou a utilizar mais o CRM da empresa, criou taxas e indicadores para acompanhar e definiu metas para sua equipe intensificar as vendas online e por meio do WhatsApp (Figura 7).

**Figura 7** – Cálculo de produtividade da Empresa Z



Fonte: SEBRAE, 2021.

Vale ressaltar que o indicador cálculo da produtividade não possui um número de referência ou modelo ideal para as empresas, nem por setor, tamanho ou tipo de produto, este serve para motivação interna, identificação de gargalos em pontos específicos analisados e comparação de períodos diferentes para tomada de decisão. Com ele, o Programa ALI tem esse embasamento para análise de evolução. Dito isso, podemos afirmar que os indicadores permitem avaliar as decisões, gerando a correção e melhoria de um processo de gestão.

Assim, podemos adicionar que tanto quanto os indicadores o planejamento é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas empresas, Orlickas (p. 46, 2010) destaca que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”. Por fim, de nada adianta uma gestão com pouca inovação e tomada de decisão pois o planejamento e acompanhamento dos indicadores geram supra importância para o desenvolvimento e manutenção das empresas, assim como vai definir disponibilidade e um ecossistema mais favorável a inovação e aumento da produtividade.

## 5. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

O cálculo da produtividade das três empresas tiveram impacto positivo, assim como ajudou no seu acompanhamento e gestão mensal, deu maior direcionamento aos pontos que estavam precisando de atenção e possibilitou o traçado de estratégias direcionadas. Por fim, podemos concluir que as empresas X, Y e Z estão de acordo com as diretrizes do programa ALI, aumentaram sua produtividade, diminuíram seus gargalos e mudaram sua concepção, para melhor, em relação a inovação. Continuar em um ecossistema de inovação e traçar planos e ações produtivas é um ponto primordial para o sucesso e evolução da empresa, mesmo em situações externas desfavoráveis.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após quatro meses da aplicação da metodologia ALI e conclusão do programa o agente ALI aplica novamente o RADAR e torna a fazer o Cálculo da Produtividade por Pessoa com intuito de mensurar ou saber se as ações do programa ALI tiveram impacto ou se o empresário conseguiu internalizar a importância da inovação na empresa. O empresário tem papel primordial durante o programa ALI, pois é ele que fomenta a mudança cabendo ao agente apenas a visão externa, direcionamento e identificação de gaps. Junto ao acervo do Sebrae, materiais e suporte é possível ajudar no aumento da produtividade e faturamento da empresa desde que o empresário esteja disposto a aplicar os conhecimentos e ferramentas repassadas, o sucesso da gestão e aumento da produtividade é proporcional ao esforço empregado por todo o ecossistema envolvido, principalmente o empresário.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, M.M. Inovação. Estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009. 161 p. ISBN: 978-85-224-5443-3.

Impacto da covid-19 nas empresas. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas>>. Acesso em: 05 dez. 2021.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAZZARINI, S.G., MUSACCHIO, A. Leviathan as a Partial Cure? Opportunities and Pitfalls of Using the State-Owned Apparatus to Respond to the Covid-19 Crisis.

Rev. Adm. Pública 54 (4). Jul-Aug 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0034-761220200120x>>. Acesso em: 01 dez. 2021.

O impacto da pandemia de corona vírus nos pequenos negócios. – 2 Ed. Disponível em: <datasebrae.com.br>. Acesso em: 05 dez. 2021.

OMS, World Health Organization, 2020. Disponível em: < <https://www.who.int/>> Acesso em: 01 de dez. de 2021.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Tradução para o português da FINEP, 2005.

ORLICKAS, E. Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010. 216p.

TORRES, H. "Empresas vão ter que se reinventar", diz economista sobre impacto econômico com Covid-19. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/piracicaba-regiao/noticia/2020/03/29/empresas-va-ter-que-se-reinventar-diz-economista-sobre-impacto-economico-com-covid-19.ghtml>>. Acesso em: 01 dez. 2021.

ZINBER, M.A.; FISCHMANN, A.A. "Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência" Encontro da Associação Nacional dos programas de pós-graduação em administração", 26, 2002, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2002.



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

*[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)  
0800 570 0800*