

# CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS COMÉRCIO E SERVIÇOS

MARANHÃO, PARANÁ, RIO GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA



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



© 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

zTelefone: (61) 3348-7218

www.sebrae.com.br

C122    Cadernos de inovação em pequenos negócios: comércio e serviços  
[bis.sebrae.com.br]. / SEBRAE, CNPq. v. 1, n. 2 – Edição Especial  
(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

Resiliência! Eis a palavra que melhor define o árduo trabalho de organização desta edição dos Cadernos SEBRAE. Reunir diversos pesquisadores dos estados do Maranhão, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, envolver avaliadores do SEBRAE nacional, coordenadores dos mais variados projetos, obter aprovação das instituições organizadoras da revista e suas diversas parceiras certamente não foi tarefa fácil, mas que foi executada com maestria por parte da equipe organizadora e executora desta edição. Nesta publicação, gostaríamos de homenagear em especial aos autores, que aceitaram ser submetidos a um processo de avaliação pelos pares no sistema padrão das revistas científicas e que, humildemente promoveram melhorias em seus textos, mesmo sendo mestres e doutores já habituados em produzir textos científico-tecnológico com qualidade, sendo suas publicações reconhecidas em periódicos científicos e outras publicações tecno-científicas. Parabéns autores, orientadores, sem vocês não teríamos material para a elaboração desta edição.

**Antonio Costa Gomes Filho**  
**Sergio Marilson Kulak**  
Professores na Universidade Estadual do Centro-Oeste -UNICENTRO/PR  
Orientadores ALI SEBRAE/CNPq

**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

**Comitê de Avaliação**

Lívia Luize Marengo

Melanie Retz Godoy dos Santos Zwicker

Viviane Helena Palma

**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**

Antonio Costa Gomes Filho

Sergio Marilson Kulak

**Revisão**

Antonio Costa Gomes Filho

Sergio Marilson Kulak

**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

# Sumário

<b>Impacto na produtividade das MPEs da grande Florianópolis atendidas pelo Programa Brasil Mais durante a pandemia da COVID-19</b>	
Autor: Celso Roberto Perez .....	7
<b>Perfil das empresas de Santa Catarina atendidas pelo SEBRAE no Projeto ALI no período de 2021-2022</b>	
Autor: Thiago Stock Paschoal .....	27
<b>Impactos do Projeto Agentes Locais de Inovação na mesorregião do Vale do Itajaí: produtividade e grau de inovação</b>	
Autora: Michela Cristiane França Goulart .....	37
<b>Eficiência do Programa Brasil Mais a partir da Análise Envoltória de Dados</b>	
Autor: Leandro Hupalo .....	61
<b>Programa Brasil Mais: inovação e melhoria de produtividade em empresas do estado do Paraná</b>	
Autor: Sergio Marilson Kulak .....	79
<b>Problemas empresariais, soluções e produtividade: análise do cenário paranaense</b>	
Autor: Antonio Costa Gomes Filho .....	95
<b>Formação de lideranças nas organizações: análise crítica</b>	
Autor: Diego Carvalho Viana .....	109
<b>Os desafios para as micro e pequenas empresas se manterem no mercado competitivo: uma pesquisa de campo</b>	
Autor: Rafael Mozart da Silva .....	119
<b>Programa Brasil Mais: análise do desempenho das empresas atendidas pelos ALIs nas regiões Norte, Sul e Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul</b>	
Autor: Samuel Vinicius Bonato .....	128



# Impacto na produtividade das MPEs da grande Florianópolis atendidas pelo Programa Brasil Mais durante a pandemia da COVID-19

**Autor:** Celso Roberto Perez

Doutor em Ciências da Computação (UFPE)

Orientador ALI SEBRAE/CNPq. Bolsista CNPq. Pesquisador Visitante (EGC/UFSC)

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

## **RESUMO:**

As MPEs foram altamente impactadas pela pandemia COVID-19, o qual motivou a busca por novas estratégias de competitividade e produtividade. Nesse sentido, o Programa Agentes Locais de Inovação oferecido pelo SEBRAE atua na integração de transformações rápidas por meio da aplicação de uma metodologia baseada em ferramentas ágeis. Com estas ferramentas, o Projeto permite que as empresas identifiquem seus principais problemas, as dores na implantação da solução, a mensuração e avaliação dos resultados obtidos, o acompanhamento individualizado e o compartilhamento de experiências entre empresários. A partir desta proposta, gerou-se a seguinte questão: como a metodologia do Programa ALI contribui para a geração de valor nas MPEs? A partir dela, o objetivo deste trabalho é verificar qual foi o impacto na produtividade das MPEs da Grande Florianópolis que identificaram, priorizaram e resolveram seus principais problemas durante

a sua participação no Programa ALI em época da pandemia. Este trabalho apresenta os resultados da pesquisa realizada com 170 empresas dos setores de Comércio e Serviços da Grande Florianópolis no período de dezembro de 2020 a outubro de 2021. Com base nas análises e resultados obtidos foi possível concluir que no setor de Serviços, as empresas que identificaram e resolveram problemas nas dimensões Marketing e Gestão de Operações obtiveram um aumento de 33 % e 29 % no Índice de produtividade respectivamente. Por outro lado, no setor de Comércio, as empresas que implementaram soluções para problemas identificados nas dimensões Marketing e Inovação obtiveram um aumento de 69 % e 53% do Índice de Produtividade respectivamente

## **PALAVRAS-CHAVE:**

Gestão da Inovação. Produtividade. MPEs. Programa ALI. Competitividade Empresarial.

# 1. INTRODUÇÃO

Em fevereiro de 2020 o Brasil passou a ser afetado pela pandemia COVID-19, a qual transformou profundamente tanto as pessoas quanto as empresas de forma geral.

Com o fechamento das atividades econômicas tidas como não essenciais e a decretação do isolamento social, a forma das empresas se relacionarem com seus clientes foi alterada repentinamente.

O Programa 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 (BRASIL, 2021). 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).

Com este conjunto de ferramentas ágeis, a metodologia do Projeto ALI permite a identificação de seus principais problemas, as dores na implantação da solução mais apropriada, a mensuração e avaliação dos resultados obtidos, o acompanhamento individualizado e o compartilhamento de experiências entre os empresários. A jornada é realizada em um ciclo de 4 meses, com encontros virtuais coletivos, encontros virtuais ou presenciais individuais e atividades para o empresário.

Assim, a inovação nas micro e pequenas empresas é mais que promover melhorias de gestão, necessárias e fundamentais para a boa engrenagem do mundo corporativo. É, sobretudo, um diferencial competitivo, que, muitas vezes, define o sucesso de um empreendimento. Nos dias de hoje, inovar ainda é um desafio para os pequenos negócios, uma barreira a novos mercados (CARVALHO, et. al, 2011).

Assim, dentre os desafios enfrentados pelas empresas que desejam inovar podemos citar: comportamento conservador dos empresários, que resulta em aversão ao risco, receio pelo fracasso, e a não criação de uma cultura da inovação com a participação de toda a equipe de trabalho (BENEDITTI, CARVALHO, 2006).

A partir destes desafios que tem as MPEs para inovar e se manter competitivas diante de um mercado cada vez mais globalizado, gerou-se a seguinte questão a ser analisada: como a metodologia do Programa ALI, operacionalizado pelo SEBRAE-SC e o CNPq, contribui para a geração de valor das MPEs de Santa Catarina?

A partir desta questão central, o objetivo geral deste trabalho é verificar e apresentar qual foi o impacto na produtividade das MPEs da Grande Florianópolis que identificaram, priorizaram e resolveram seus principais problemas durante a sua participação no Programa ALI em época da pandemia de COVID-19.

Os objetivos específicos deste trabalho são: identificar quais são os principais problemas relatados por setor, quais são as dimensões do Radar de Inovação impactadas por estes problemas, qual é o impacto na variação do Radar de Inovação após a implantação das soluções sugeridas e, qual o % de variação no Índice de Produtividade das empresas por setor após a



implantação das melhorias sugeridas.

Este trabalho apresenta os resultados da pesquisa realizada com 170 empresas dos setores de Comércio e Serviços que participaram do Programa Agentes Locais de Inovação do SEBRAE Santa Catarina na Grande Florianópolis no período de dezembro de 2020 a outubro de 2021.

Este estudo se justifica pela relevância do tema para o Brasil em geral e as MPEs em particular, uma vez que os resultados obtidos poderão ser tanto difundidos como boas práticas, contribuindo para sua replicação por outras MPEs, quanto como poderão contribuir para novos estudos, auxiliando futuros pesquisadores.

O trabalho descrito neste artigo pode-se classificar como uma pesquisa aplicada, onde o objetivo da mesma foi do tipo exploratório e descritivo. Como fontes de pesquisa foram utilizadas fontes primárias e secundárias (OLIVEIRA, 1997). O método utilizado para entender o problema e abordar os resultados foi quali-quantitativo (PRODANOV, 2013). O nível de análise foi organizacional, a unidade de análise foram 170 micro e pequenas empresas, 131 do setor de Serviços e 39 do setor de Comércio.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção apresenta a introdução do trabalho; a segunda seção apresenta o referencial teórico, o procedimento Metodológico, a apresentação, análise e discussão dos Resultados e os impactos das principais ações implementadas; a terceira seção apresenta as considerações finais; por fim, a quarta seção apresenta as referências bibliográficas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Esse trabalho está descrito por partes, apresentando o referencial teórico no item 2.1, os procedimentos metodológicos no item 2.2, a apresentação e análise dos resultados no item 2.3, e o impacto das principais ações implementadas no item 2.4.

### 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contém os itens 2.1.1 e 2.1.2.

#### 2.1.1 INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para os empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas, a inovação é um processo que exige altos investimentos, o que não é uma verdade absoluta. A dificuldade de fazer o processo inovador chegar à pequena empresa começa com a conceituação do que se entende por inovação.

No ambiente dos pequenos negócios, em especial, inovação deve ser entendida dentro de um amplo espectro, no qual se incluem, além das inovações tecnológicas propriamente ditas, as inovações incrementais em processos e em gestão.

As MPEs, de um modo geral, têm vantagens operacionais decorrentes da sua mobilidade de ação e da agilidade de gestão, na medida em que operam com baixo investimento e limitado imobilizado, e da proximidade entre a direção e os trabalhadores (decisão e execução). Entre-

tanto, como atuam em segmento de mercado com baixa barreira à entrada, as MPEs apresentam, normalmente, alta taxa de mortalidade.

Por outro lado, na sua maioria as MPEs se caracterizam por unidades produtivas de baixa produtividade e com reduzida qualidade dos produtos, atuando no mercado com preferência pelo baixo preço.

Essas características permitem que as MPEs representem um peso significativo no número total de empreendimentos produtivos no Brasil, e no percentual de empregos gerados, embora com menor importância no volume de produção da economia.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005) inovar significa: implementar um produto, bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, método de marketing, ou um novo método organizacional, nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Podendo ser algo que até então não existia ou que contém alguma característica nova e diferente do padrão atual, gerando uma vantagem em relação aos demais competidores do mercado (FINEP, 2011).

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (CARVALHO et. al, 2011), a inovação pode ser incremental, com uma melhoria significativa em algo já existente, agregando vantagem sem alterar o padrão de referência, ou radical, criando novos mercados, inexistentes até o momento, com uma solução diferenciada, totalmente nova, surgindo uma nova referência muito superior quando em relação ao que era oferecido anteriormente.

O SEBRAE, em seu Guia da Inovação (SEBRAE, 2015), desmitifica a ideia de que somente através de altos investimentos ocorrem inovações, incentivando a ideação e proposição de boas ideias e que aliadas à gestão de qualidade os pequenos negócios também se tornaram competitivos e alcançam resultados positivos.

Por outro lado, o recente fechamento de atividades presenciais não essenciais devido a pandemia de COVID-19, que teve seu início em março de 2020 e ainda atua neste início de 2022, 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, 2020b).

Como resposta a estas dificuldades, as empresas implantaram diversas ações de contenção como a busca por crédito, elaboração de novas estratégias de vendas, redução de custo de pessoal, redução da jornada de trabalho e busca pela inovação (SEBRAE, 2020b).

Por meio destas medidas, as empresas tinham como objetivo buscar a recuperação e o aumento da competitividade e produtividade, buscando melhorias como o aperfeiçoamento de técnicas de gestão, abertura de novos mercados, melhoria das condições produtivas e dos usos dos recursos disponíveis, assim como do desempenho organizacional, redução de custos e desperdícios e diminuições gerais de gastos.

E para isso, um caminho é o que a metodologia do programa ALI propõe logo no início, com a aplicação do radar para que se identifique oportunidades possíveis de se trabalhar imediatamente no melhoramento da empresa acerca dos assuntos mencionados.

Isso por que a produtividade é um elemento-chave para explicar o grau de desenvolvimento econômico de um país (MENDONÇA et al, 2020).

Nesse sentido, o Programa ALI pode se tornar um grande aliado, apresentando uma metodologia que facilita o processo de implantação e gestão de inovações em MPes.

### **2.1.2 O PROGRAMA BRASIL MAIS**

O Programa 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 (BRASIL, 2021). 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).

Em fevereiro de 2020 o Brasil passou a ser afetado pela pandemia COVID-19, a qual transformou profundamente a forma de viver das pessoas e das empresas atuarem.

Com o fechamento das atividades econômicas tidas como não essenciais e a decretação do isolamento social, a forma das empresas se relacionarem com seus clientes foi alterada repentinamente. A transformação digital passou a ser imperativa à sobrevivência das empresas, sejam elas grandes, médias, pequenas ou micros.

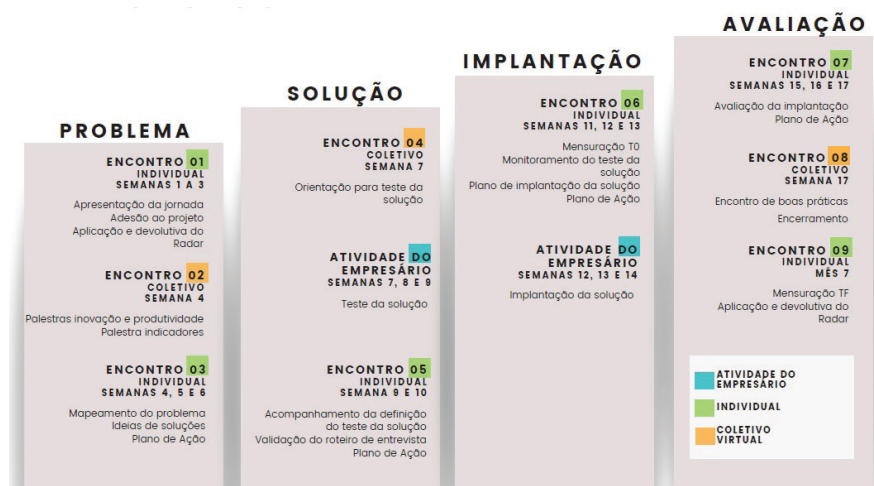
Assim, para possibilitar a entrega da transformação necessária da forma mais rápida possível, a metodologia do Projeto ALI disponibiliza ferramentas ágeis para identificação de dores na implantação da solução pela empresa, acompanhamento individualizado e compartilhamento de experiências entre os empresários. A jornada é realizada em um ciclo de 4 meses, com encontros virtuais coletivos, encontros virtuais ou presenciais individuais e atividades para o empresário.

O Ciclo 2020/2022 do Projeto ALI em Santa Catarina conta com 100 agentes em campo, os quais ao cabo de 6 ciclos de 4 meses cada um, atenderão aproximadamente 12.000 empresas de todo o estado de Santa Catarina.

Segundo Bizzotto (BIZZOTTO, et al, 2018), o objetivo do projeto é revolucionar os pequenos negócios por meio da inovação de maneira acelerada, permitindo que as empresas participantes aumentem a captura de valor por meio da criação e entrega de soluções inovadoras. Os resultados do projeto devem ser percebidos pelos empresários ao final da participação do projeto, tanto qualitativo, através das ferramentas aplicadas quanto quantitativo, através de valores comprovado por indicadores.

Cada ciclo do projeto, como mostra a figura 1, está dividido em 4 fases que transcorrem em 9 encontros.

**Figura 1** – Fases e Encontros da Metodologia do Projeto ALI.



Fonte: Guia da Metodologia ALI. (SEBRAE, 2020a)

Na fase 1 (Problema) segundo Guia da Metodologia ALI (SEBRAE, 2020a) o objetivo é fazer com que a equipe da empresa inicia o processo de identificação e priorização do problema que mais impacta na produtividade do negócio. Nesta etapa também acontece a aplicação inicial do Radar de Inovação.

Na fase 2 (Solução) é trabalhada a identificação de ideias que contribuem com o desenvolvimento de uma solução para o problema identificado na fase anterior. Neste momento é definido o protótipo que será testado com o usuário para validar a solução. Nesta etapa também acontece a mensuração inicial do Índice de Produtividade.

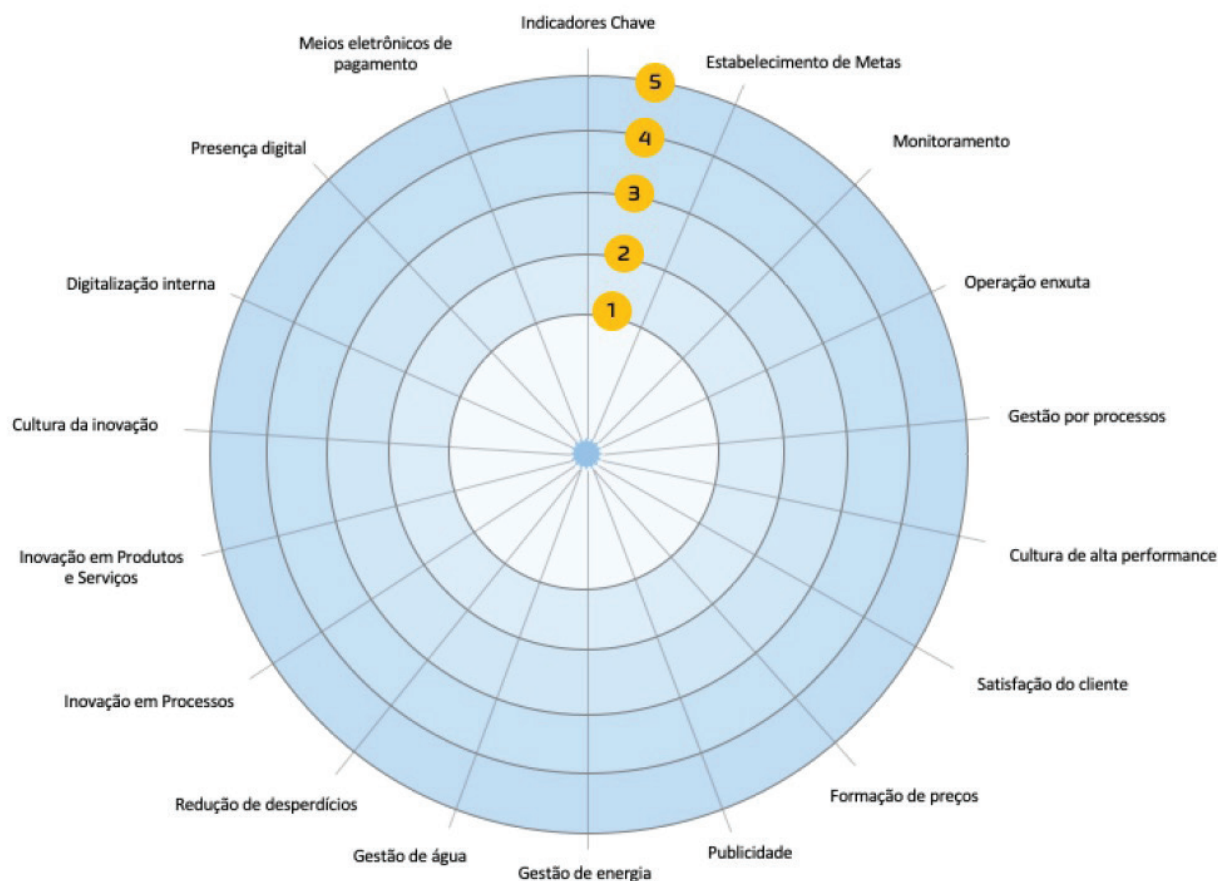
Na fase 3 (Implantação) o objetivo é planejar a implantação da solução que foi validada pelo usuário.

Na fase 4 (Avaliação) é o momento de avaliar os ganhos obtidos, aplicando o Radar de Inovação Final e o Índice de Produtividade Final.

Uma das formas de avaliar a inovação nas empresas é por meio de ferramentas de mensuração como o radar da inovação, que pode auxiliar as empresas na realização de um auto diagnóstico geral das inovações organizacionais e também na identificação de oportunidades de inovação. A figura 2 apresenta a ferramenta Radar de Inovação, o qual é formado por 6 dimensões, as quais são apresentadas na figura 3.

A partir dos 18 temas do Radar ALI, é possível identificar o grau de maturidade da empresa, em níveis de 1 a 5, e onde se pode trabalhar para elevar o índice de produtividade.

**Figura 2 - Radar da inovação.**



Fonte: Radar Projeto ALI. (SEBRAE, 2020b).

A seguir é apresentada a figura 3:

**Figura 3 - Dimensões e Temas do Radar ALI**



Fonte: Radar Projeto ALI. (SEBRAE, 2020b)

A outra ferramenta de mensuração utilizada no Programa ALI é o índice de Produtividade, apresentado na figura 4, o qual é aplicado a primeira vez no encontro 6 e a última vez no encontro 9 para mensurar a evolução deste indicador após a implantação da solução proposta durante o programa ALI.



**Figura 4 - Índice de Produtividade**

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{FATURAMENTO BRUTO} - \text{CUSTOS VARIÁVEIS}}{\text{PESSOAS OCUPADAS}}$$

Fonte: Guia da Metodologia ALI. (SEBRAE, 2020a)

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho descrito neste artigo pode-se classificar como uma pesquisa aplicada, onde o objetivo da mesma foi do tipo exploratório, onde na mesma se desenvolve familiaridade com o tema da pesquisa de forma a entender como as coisas funcionam, e descritiva, onde se relacionam duas ou mais variáveis para descrever o estudo (GIL, 2007), com o fim de que as conclusões geradas possam contribuir para o desenvolvimento dessas variáveis em futuras pesquisas.

Como fontes de pesquisa foram utilizadas fontes primárias e secundárias (OLIVEIRA, 1997), como trabalhos acadêmicos, artigos e livros que serviram de embasamento teórico e pesquisa para construção deste artigo.

O método utilizado para entender o problema e abordar os resultados foi quali-quantitativo, ou seja, os resultados expõem análise de conceitos e ideias e também são expressados em números na forma de tabelas e gráficos (PRODANOV, 2013).

O trabalho consistiu numa revisão bibliográfica sobre os temas inovação nas micro e pequenas empresas e sobre o projeto Agentes Locais de Inovação, sobre estudo de documentos e realização de uma pesquisa de campo (GIL, 2007).

O nível de análise foi organizacional, a unidade de análise foram 170 micros e pequenas empresas, 131 do setor de Serviço e 39 do setor de Comércio, participantes dos ciclos I, II e III do Programa ALI 2020/2022 do estado de Santa Catarina executado pelo SEBRAE-SC em parceria com o CNPq.

A coleta dos dados ocorreu no período de dezembro de 2020 a outubro de 2021 e deu-se por meio da observação dos problemas identificados nas empresas, das soluções implantadas para resolver os mesmos e a mensuração tanto do grau de inovação quanto do índice de produtividade das empresas atendidas.

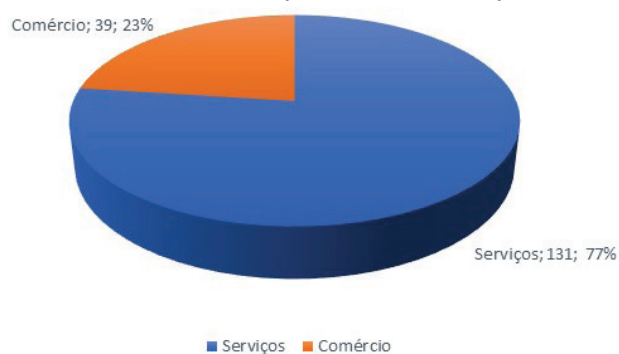
Para realizar a mensuração do grau de inovação e avaliar o avanço das empresas participantes em relação às dimensões trabalhadas, aplicou-se a ferramenta Radar de Inovação em dois momentos da metodologia. O Radar Inicial (RI) foi aplicado no encontro 1 e o Radar Final (RF) foi aplicado no encontro 9, o qual mapeou a situação vivenciada pelas empresas no tocante à inovação, durante o período da realização do Programa ALI.

Para realizar a mensuração da produtividade, aplicou-se a ferramenta índice de Produtividade em dois momentos da metodologia. O Índice de Produtividade Inicial (T0) foi aplicado no encontro 6 e o Índice de Produtividade Final (TF) foi aplicado no encontro 9, o qual avaliou a evolução da produtividade das empresas durante o período de realização do Programa ALI.

## 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como mencionado nas seções anteriores, este trabalho apresenta os resultados da aplicação da metodologia do Projeto ALI do SEBRAE-SC na Grande Florianópolis, no período de dezembro de 2020 a outubro de 2021 em 170 empresas dos setores de comércio e serviços. A figura 5 apresenta a quantidade de empresas por setor.

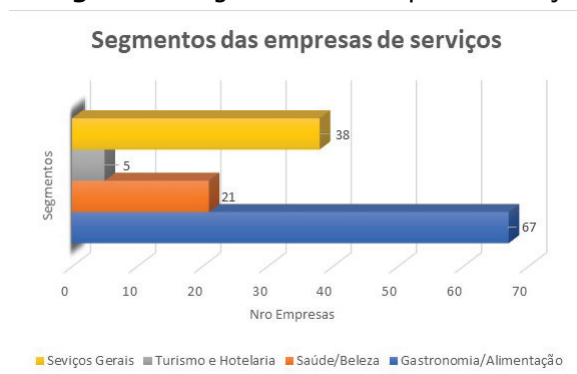
**Figura 5** - Números de empresas estudadas por setor



Fonte: Próprio autor.

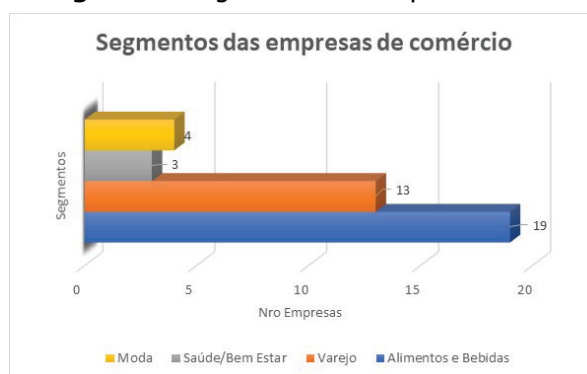
As figuras 6 e 7 apresentam os segmentos das empresas para cada um dos setores trabalhados.

**Figura 6** - Segmentos das empresas serviços



Fonte: Próprio autor.

**Figura 7** - Segmentos das empresas comércio

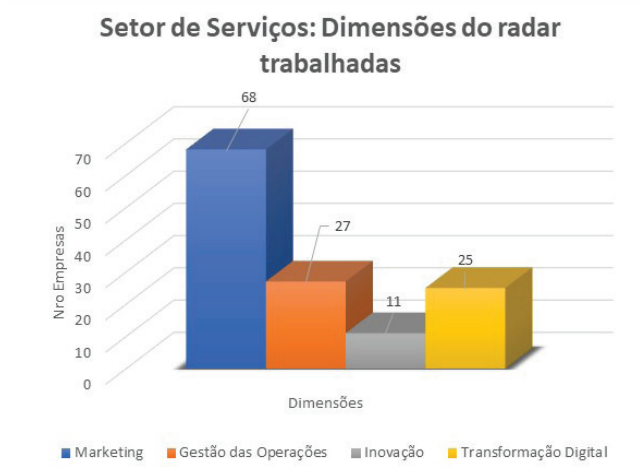


Fonte: Próprio autor.

Ao iniciar o projeto, no Encontro 1 foi aplicado o Radar de Inovação Inicial, o qual é chamado de "RI", onde foi feita uma avaliação inicial de como as empresas estavam em relação ao tema inovação. Como próximo passo na metodologia, no encontro 3 foram identificados os principais problemas enfrentados pelas empresas, identificando para cada problema qual é a dimensão do Radar de Inovação que ele pertence.

A figura 8 apresenta as dimensões do radar dos problemas que foram trabalhados nas empresas de serviços. Como pode ser visto nesta figura, as empresas de serviços identificaram uma maior quantidade de problemas na dimensão Marketing (68), seguido pela dimensão Gestão das Operações (27) e Transformação Digital (25).

**Figura 8** - Dimensões dos problemas identificados nas empresas de Serviços



Fonte: Próprio autor.

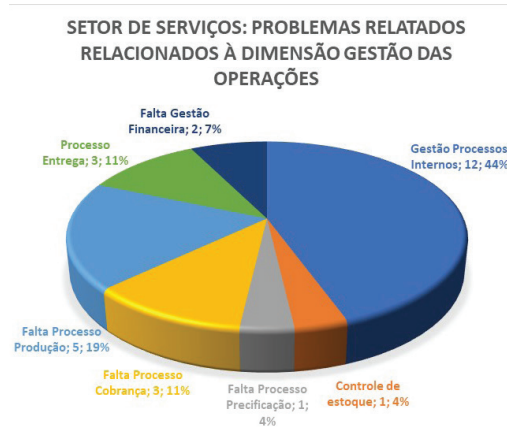
As figuras 9, 10, 11 e 12 apresentam os problemas relatados pelas empresas de serviços nas dimensões Marketing, Gestão das Operações, Transformação Digital e Inovação, respectivamente.

**Figura 9:** Problemas relacionados ao Marketing



Fonte: Próprio autor.

**Figura 10:** Problemas relacionados à Gestão de Operações



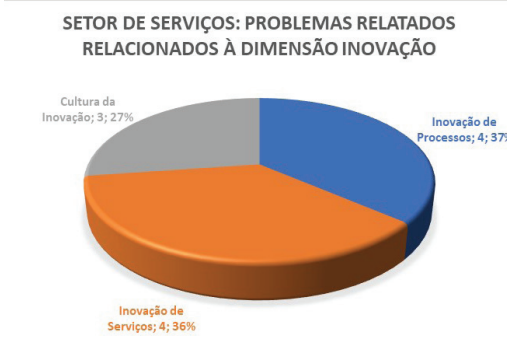
Fonte: Próprio autor.

**Figura 11** - Problemas relacionados à Trans. Digital



Fonte: Próprio autor.

**Figura 12:** Problemas relacionados à Inovação.



Fonte: Próprio autor.

A figura 13 apresenta as dimensões do radar dos problemas que foram trabalhados nas empresas de comércio. Como pode ser visto nesta figura, as empresas de comércio identificaram uma maior quantidade de problemas na dimensão Marketing (23), seguido pela dimensão



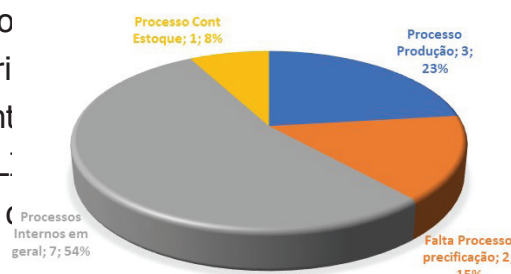
## Gestão das Operações (13).

Por sua vez, as figuras 14, 15 e 16 apresentam os problemas identificados nas dimensões Marketing, Gestão das Operações e Inovação.

Após aplicação do Radar Inicial no Encontro 1 e do Radar Avançado no Encontro 3, os agentes, junto com os empresários, discutiram as soluções para a melhoria dos problemas identificados no Encontro 1.

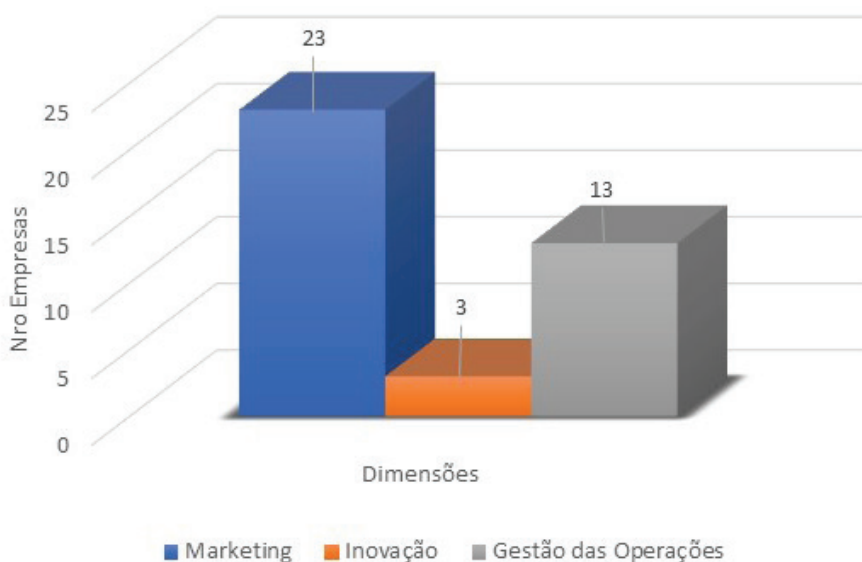
Do encontro 4 até o encontro 6 da metodologia ALI, os agentes realizaram o planejamento, teste e monitoramento do protótipo e a implementação do plano de implantação desta solução sugerida.

SETOR DE COMÉRCIO: PROBLEMAS RELATADOS RELACIONADOS À DIMENSÃO GESTÃO DAS OPERAÇÕES



**Figura 13:** Dimensões dos problemas identificados nas empresas de Comércio.

## Setor de Comércio: Dimensões do radar trabalhadas



**Fonte:** Próprio autor.

**Figura 14:** Problemas relacionados ao Marketing. **Figura 15:** Problemas relacionados à Gestão das Operações.



**Fonte:** Próprio autor.

**Fonte:** Próprio autor.

**Figura 16:** Problemas identificados relacionados à dimensão Inovação.v



**Fonte:** Próprio autor.

Após implementação das soluções sugeridas, no último encontro (9), é aplicado novamente tanto o Radar de Inovação, chamado Radar de Inovação Final "RF" quanto o Índice de Produtividade Final, chamado de "TF".

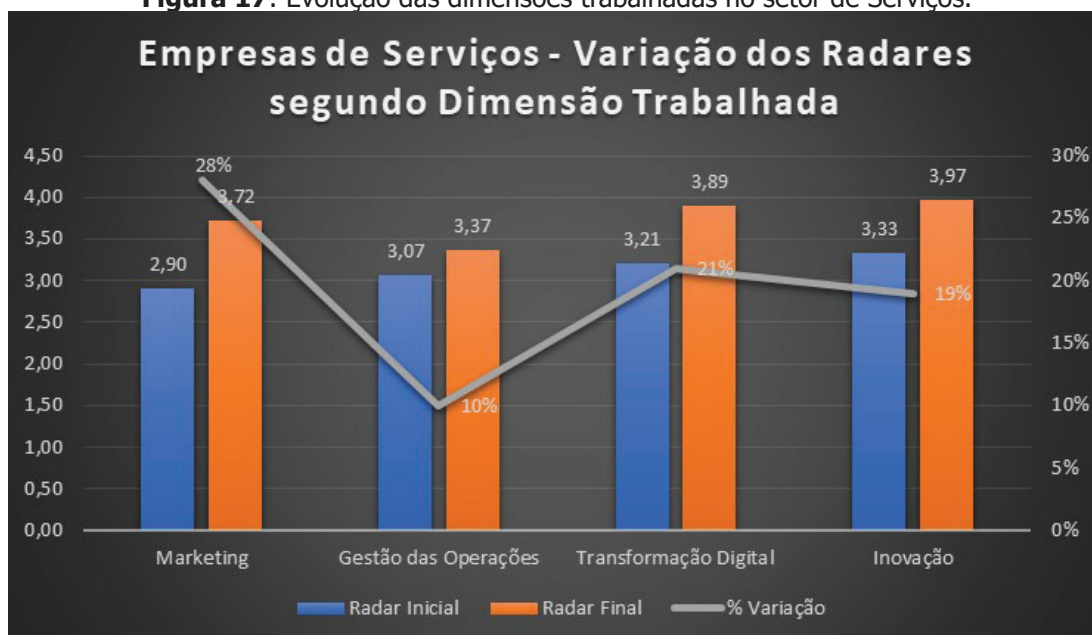
Ao fazer a comparação do Radar Inicial com o Radar Final se consegue visualizar a evolução das dimensões trabalhadas nas empresas dos dois setores. A figura 17 apresenta a evolução das dimensões trabalhadas nas empresas do setor de Serviços.

Por outro lado, ao fazer a comparação do Índice de Produtividade Inicial T0 com o Índice de Produtividade Final TF se consegue visualizar a evolução deste índice nas empresas. A figura 18 apresenta a evolução do Índice de Produtividade nas empresas do setor de Serviços.

Como mostra a figura 17, a dimensão que teve maior variação positiva no setor de serviços foi Marketing, com um aumento em média de 28 %. A segunda dimensão foi Transformação Digital, com um aumento em média de 21 %.

Como foi visto em seções anteriores, isto se justifica porque em plena época de pandemia, as principais preocupações das empresas de serviços eram uma maior divulgação e uma rápida transformação digital para poder atender de forma virtual a esse novo público.

**Figura 17:** Evolução das dimensões trabalhadas no setor de Serviços.



Fonte: próprio autor.

**Figura 18:** Variação do Índice de Produtividade no setor de Serviços.



Fonte: próprio autor.

Em relação ao Índice de Produtividade, como mostra a figura 18, as empresas que trabalharam o marketing tiveram o maior aumento deste índice, com um valor médio de 33%. Aquelas empresas que trabalharam a Gestão das Operações tiveram um aumento em média de 29%. Aqui, trabalhar a Transformação Digital teve um impacto menor na evolução do Índice de Produtividade (16%). Estes valores se justificam, pois, ações em marketing tem um impacto direto e imediato no faturamento bruto. Trabalhar na Gestão das Operações também tem um impacto direto e imediato tanto nos custos variáveis (diminuem) quanto no número de pessoas ocupadas (também diminui).

Em relação às empresas que trabalharam a Transformação Digital, a evolução do Índice de Produtividade foi de 16%. De maneira geral, as ações implementadas na dimensão Transformação Digital pelas empresas durante o projeto ALI dividiram-se em três grandes grupos:

digitalização interna, presença digital e novos meios eletrônicos de pagamentos.

A digitalização interna reflete diretamente na melhoria de Processos, conforme (CARVALHO et al, 2011). Isto também impacta na satisfação do cliente (dimensão marketing), visto que a digitalização aumenta a velocidade dos processos e consequentemente o serviço para o cliente é executado mais rapidamente (MACHADO, 2020).

A utilização de sistemas nas empresas estudadas, corrobora com as citações de (GOOMER, 2019), o qual afirma que as inovações devem acontecer em todas as etapas do negócio com a utilização de softwares (MACHADO, 2020).

Ou seja, podemos concluir que a pesar do índice de produtividade daquelas empresas de serviços que trabalharam a Transformação Digital ter um aumento de 16 %, as transformações tecnológicas tem impacto direto na satisfação do cliente, ou seja, as práticas tecnológicas aplicadas pelas empresas resultam quantitativamente e qualitativamente na experiência do cliente, o qual trará resultados futuramente mais duradouros.

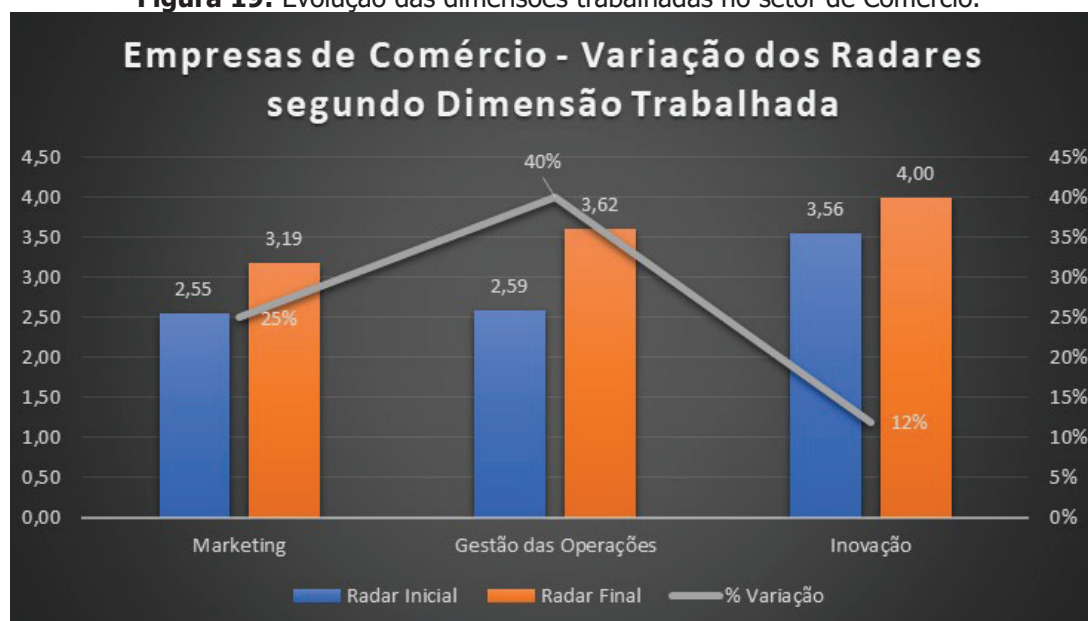
Em relação às empresas do setor de comércio, ao fazer a comparação do Radar Inicial com o Radar Final se consegue visualizar a evolução das dimensões trabalhadas nas empresas deste setor. A figura 19 apresenta a evolução das dimensões trabalhadas nas empresas do setor de Comércio.

Por outro lado, ao fazer a comparação do Índice de Produtividade Inicial T0 com o Índice de Produtividade Final TF se consegue visualizar a evolução deste índice nas empresas. A figura 20 apresenta a evolução do Índice de Produtividade nas empresas do setor de Comércio.

Como mostra a figura 19, a dimensão que teve maior variação positiva no setor de comércio foi Gestão das Operações, com um aumento em média de 40 %. A segunda dimensão foi Marketing, com um aumento em média de 25 %.

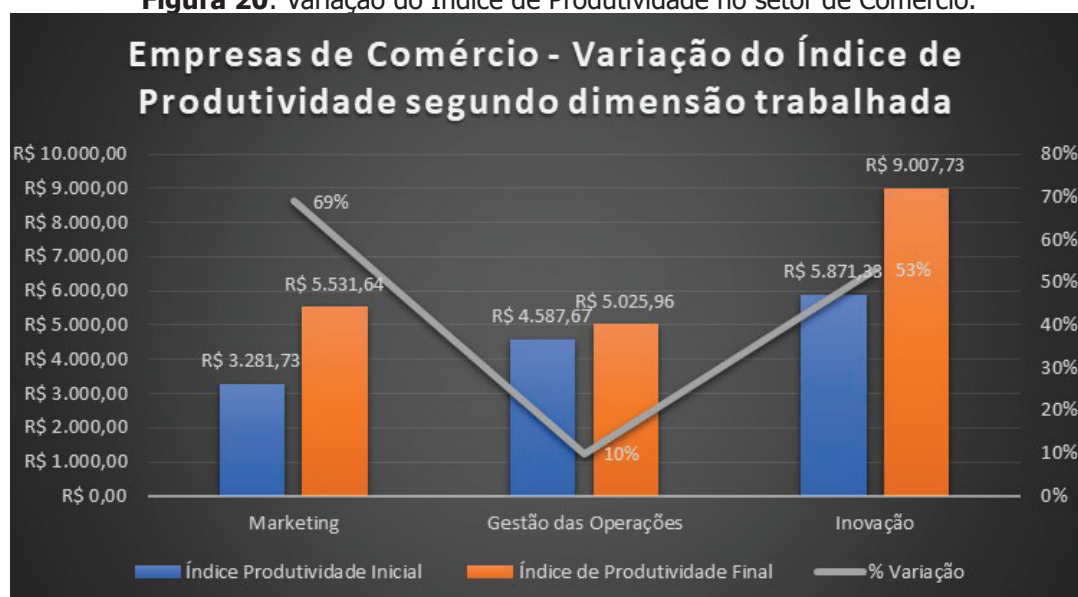
Como foi visto em seções anteriores, isto se justifica porque em plena época de pandemia, as empresas de comércio tiveram que se adaptar a uma nova realidade, impactando diretamente na forma de operar o negócio (não presencial) e numa maior divulgação e marketing.

**Figura 19:** Evolução das dimensões trabalhadas no setor de Comércio.



Fonte: próprio autor.

**Figura 20:** Variação do Índice de Produtividade no setor de Comércio.



Fonte: próprio autor.

Em relação ao Índice de Produtividade, como mostra a figura 20, as empresas que trabalharam o marketing tiveram o maior aumento deste índice, com um valor médio de 69%. Aquelas empresas que trabalharam a Inovação tiveram um aumento em média de 53 %. Finalmente, aquelas empresas que trabalharam a Gestão das Operações tiveram um aumento em média de 10 %. Estes valores se justificam, pois, ações em marketing tem um impacto direto e imediato no faturamento bruto.

Em relação às empresas de comércio que trabalharam a Gestão das Operações, a pesar que o aumento na dimensão do radar foi a maior (40 %), o mesmo não teve um impacto significativo no índice de produtividade, o qual foi de apenas 10 %. Isto pode ser explicado porque inovar na gestão de operações (processos) tem um impacto imediato na mensuração do radar de inovação, mas não necessariamente este impacto vai se refletir na produtividade, pois a melhoria dos processos levará mais tempo para ser percebida pelos clientes, refletindo assim futuramente no faturamento.

Ou seja, pode-se dizer que ações de inovação em marketing trazem um impacto mais rápido no faturamento, mas o mesmo não é duradouro. Por outro lado, inovações na Gestão das Operações podem não trazer resultados imediatos, mas com certeza, quando estes resultados acontecem, os mesmos serão mais duradouros.

## 2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

A maioria das soluções prototipadas e implantadas pelas empresas participantes do Programa ALI e aqui apresentadas tiveram impacto positivo tanto na melhoria do Radar de Inovação quanto no índice de Produtividade e com isso foi possível contribuir para que as mesmas se mantenham mais competitivas no mercado durante um período de máxima incerteza como foi a pandemia da COVID-19. Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua.

Porém, devido ao tempo proposto na metodologia, não foi possível determinar se as em-



presas terão resultados mais expressivos e duradouros na sua produtividade com as soluções implementadas.

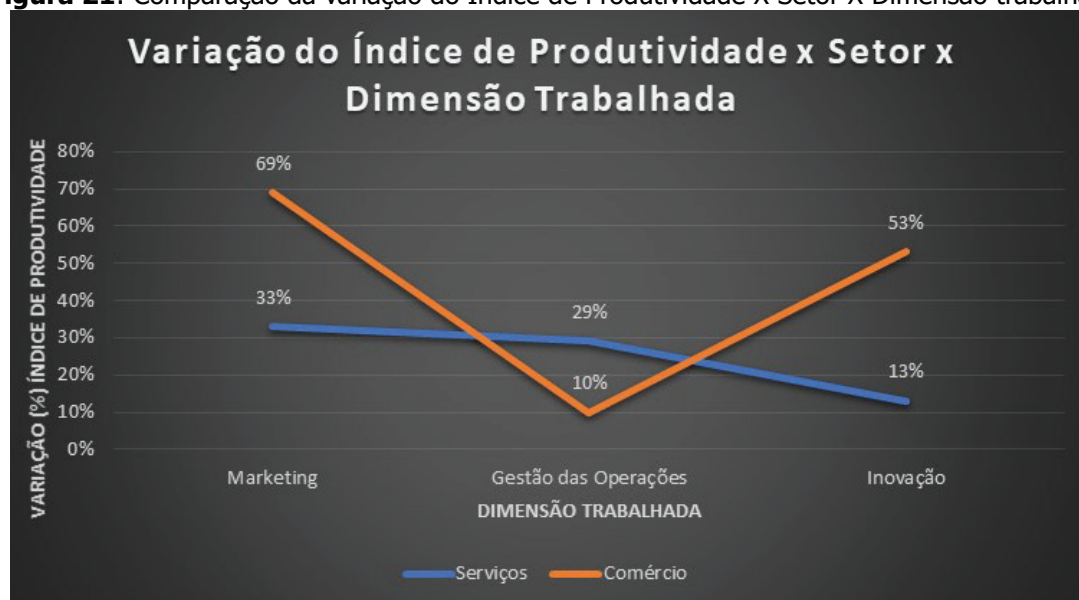
Grande parte das inovações implantadas nas empresas geraram possibilidade de novos negócios, além de gerar oportunidades para a criação de novos produtos e serviços. Em suma, a maioria das inovações implementadas foram de processos e serviços.

Como retorno concreto, aquele em que falamos de redução de custos, aumento de produtividade ou aumento de receita, se obtiveram resultados positivos a pesar do tempo de duração do projeto. Ou seja, as soluções foram idealizadas, planejadas e implementadas durante os encontros da metodologia ALI e o resultado foi levantado em um curto prazo de tempo, no encontro 9, após 4 meses de iniciado o atendimento à empresa, o qual não mede o real impacto das soluções implementadas.

A pesar disto, e como foi demonstrado na seção anterior e pode ser visto na figura 21, as empresas de Serviços que escolheram problemas de marketing para serem resolvidos obtiveram ganhos de produtividade de 33 %. Aquelas empresas de serviços que focaram em problemas de Gestão de Operações obtiveram ganhos de produtividade de 29 %. Finalmente, aquelas empresas de serviços que focaram em problemas da dimensão Inovação, obtiveram melhoras de 13 % no Índice de Produtividade.

Por outro lado, as empresas de comércio que escolheram problemas de marketing para serem resolvidos obtiveram ganhos de produtividade de 69%. As empresas de comércio que focaram em problemas de Gestão de Operações obtiveram melhoras de 10 % no índice de produtividade.

**Figura 21:** Comparação da variação do Índice de Produtividade X Setor X Dimensão trabalhada.



Fonte: Próprio autor.

Para finalizar, as empresas de comércio que focaram em problemas da dimensão inovação, obtiveram melhoras de 53 % no Índice de Produtividade.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação, seja nos produtos, serviços ou processos, tem sido a escolha de muitas empresas para enfrentar o período recente de pandemia, e assim, se tornar competitiva e ganhar vantagens em seu mercado. As empresas tiveram que acelerar processos que não eram prioritários na época de pré-pandemia, como transformação digital, gestão de operações e marketing digital.

O presente trabalho teve como objetivo verificar qual foi o impacto na produtividade das empresas da Grande Florianópolis atendidas pelo programa Brasil Mais durante a pandemia COVID-19. Para isso foram identificados os principais problemas priorizados e tratados pelas empresas do setor de serviços e comércio e se a implementação de soluções para estes problemas teve impacto significativo tanto na dimensão correspondente no Radar de Inovação quanto no Índice de Produtividade.

Com base nas análises e resultados obtidos foi possível concluir que no setor de Serviços, as empresas que identificaram e resolveram problemas nas dimensões Marketing e Gestão de Operações obtiveram um aumento de 33 % e 29 % no índice de produtividade respectivamente.

Por outro lado, no setor de Comércio, as empresas que implementaram soluções para problemas identificados nas dimensões Marketing e Inovação obtiveram um aumento de 69 % e 53% do Índice de Produtividade respectivamente.

Outra análise que pode ser feita sobre os resultados obtidos é que as empresas que implementaram soluções na dimensão Marketing tiveram um aumento significativamente maior no índice de produtividade se comparadas com as empresas que implementaram soluções nas dimensões Gestão das Operações, Transformação Digital ou Inovação. Assim, pode-se dizer que ações de inovação em marketing trazem um impacto mais rápido no faturamento, mas não sabemos se estes resultados são duradouros. Por outro lado, soluções nas dimensões Gestão das Operações, Transformação Digital e Inovação podem não trazer resultados imediatos, mas com certeza, quando estes resultados acontecem, os mesmos serão mais duradouros pois são estruturantes para as empresas, contribuindo assim com seu desempenho empresarial.

Também foi constatado que a ferramenta Radar da Inovação utilizada na metodologia ALI é de extrema importância para compreender onde a empresa se encontra em um determinado momento e aonde tem potencial para chegar, adotando práticas de inovação e estratégias para se tornar mais competitiva e melhorar seu perfil inovador.

Durante a aplicação da metodologia do programa ALI nas 170 empresas apresentadas neste estudo, constatou-se que a mesma está voltada principalmente para descobrir o principal dilema da empresa, desenvolver um protótipo de solução para este problema e planejar e implementar a solução definitiva. Não há uma ligação direta no transcurso das atividades com o Radar de Inovação Inicial e não tem como foco a criação de planos de ação para a evolução das dimensões do Radar da Inovação.

Como trabalhos futuros, se sugere que dentro de um prazo de entre 6 e 12 meses se revi-

sitem as 170 empresas participantes deste estudo e se apliquem novamente tanto o radar de inovação quanto o índice de produtividade, para verificar como a implementação das soluções sugeridas durante o programa impactaram a médio e longo prazo nas empresas e nos seus desempenhos.

## REFERÊNCIAS

BENEDETTI, M. H.; CARVALHO, V. A. C. **A dinâmica da inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar.** Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, p. 30, 2006.

BIZZOTTO, C. E. N. et al. **GUIA ALI: Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI.** [s. l.]: SEBRAE, 2018. v. 1.

BRASIL. Programa Brasil Mais. Brasília: **Ministério da Economia**, 2021. Disponível em: <<https://brasilmais.economia.gov.br/>>. Acesso em: 12 de abr. 2022.

CARVALHO, H.G. de; REIS, D.R.; CAVALCANTE, M.B. **Gestão da Inovação.** Aymarará, Curitiba, 2011. Acesso: 12 abr. 2022. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>> Acesso em: 04 abr. 2022.

FINEP. **Glossário de termos e conceitos.** Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/component/content/article/52-biblioteca/glossario/4849-glossario>>. Acesso em: 04 abr. 2022.

GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

GOOMER. **Os 10 mandamentos da gestão de bares e restaurantes.** E-book 2019. Disponível em: <[https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F14501%-2F1474982991EbookOs-10-mandamentos-gestao-bares-restaurantes-Goomer.pdf?utm\\_campaign=resposta\\_automatica\\_da\\_landing\\_page\\_e-book\\_10\\_mandamentos&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F14501%-2F1474982991EbookOs-10-mandamentos-gestao-bares-restaurantes-Goomer.pdf?utm_campaign=resposta_automatica_da_landing_page_e-book_10_mandamentos&utm_medium=email&utm_source=RD+Station)>. Acesso em 18 mar 2022.

MACHADO, G. K.; PEREZ, C. R. **Panorama dos bares e restaurantes de Florianópolis sob a ótica da inovação nas dimensões tecnologia e experiência do cliente.** Artigo ALI, SEBRAE-SC, Florianópolis, 2020.

MENDONÇA, M. J. PEREIRA, R. M.; PINNA, B. **Uma análise da produtividade da indústria brasileira.** Nota Técnica. IPEA. n. 19. Novembro 2020. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota\\_tecnica/201208\\_nt\\_dirur\\_n\\_19.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/201208_nt_dirur_n_19.pdf)> Acesso em: 07 mar. 2022.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 1997.

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



PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

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

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

SEBRAE - **Guia para a Inovação: Instrumento para a melhoria das dimensões da inovação**. Curitiba: Bachmann & Associados, 2015.



# Perfil das empresas de Santa Catarina atendidas pelo SEBRAE no Projeto ALI no período de 2021-2022

**Autor:** Thiago Stock Paschoal

Mestre em Engenharia de Energia na Agricultura (UNIOESTE)

Orientador ALI Sebrae/CNPq. Bolsista CNPq

**E-mail:** <thiago@engenhariasw.com.br>

## **RESUMO:**

AO sucesso das empresas está ligado principalmente a uma boa gestão e à inovação, seja no ambiente externo, como em produtos e marketing, internamente, como em processos e indicadores ou ainda em sua relação com o mercado e com os clientes. O objetivo desse trabalho foi mostrar um panorama das empresas atendidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Programa Brasil Mais, Projeto Agente Local de Inovação (ALI), mapear o perfil dessas empresas e mensurar o alcance do programa no estado de Santa Catarina (SC). Foram extraídos, dos dados referentes aos atendimentos que as empresas receberam características como: setor, porte, pessoas ocupadas e dados de gestão e inovação. Os dados foram compilados em gráficos e tabelas, mostrando que o programa atingiu cerca de 85% dos municípios de SC. As empresas, em sua maioria são do setor do Comércio, caracterizadas como microempresa, com quase 80% dos

atendimentos e possuindo em média 5,3 pessoas ocupadas, sendo que o Programa chegou a aproximadamente 42.000 pessoas no estado de Santa Catarina. Os resultados mostram ainda, que a maior pontuação no radar foi na dimensão Transformação digital e a menor em Práticas sustentáveis.

## **PALAVRAS-CHAVE:**

Inovação. Programa Brasil Mais. Radar ALI.

# 1. INTRODUÇÃO

O Programa Brasil Mais do Governo Federal, é uma iniciativa que busca aumentar a produtividade e competitividade das empresas, a promoção de melhorias rápidas com baixo custo e ainda de alto impacto. O projeto oferece para micro, pequenas e médias empresas soluções para melhorar/aumentar a gestão e controles internos, inovar em processos, e em outras áreas, na qual os empresários demonstram dificuldades (MAIS 2022a).

Para o SEBRAE Alagoas (2019) e SEBRAE (2022a), a cultura da inovação nas empresas traz vários benefícios que envolvem tanto o ambiente interno da empresa (mapeamento de processos, diminuição de retrabalho, leiaute novo), como toda a cadeia de negócios, clientes, fornecedores e até concorrentes.

Ainda segundo o SEBRAE (2022a), a sobrevivência de um negócio está ligada a uma boa gestão (interna e externa), à inovação (em produtos, serviços e/ou no ambiente de trabalho) e ao uso de tecnologias.

O estado de Santa Catarina, segundo a JUCESC (2022), possui cerca de 1.070.171 empresas, com base em dados estatísticos pode-se acreditar que algumas delas em breve deixarão de existir; fato possivelmente dado pela falta de gestão, de capital, de inovação e por outros tantos motivos, por isso a importância de o empresário receber um suporte através desses programas.

Por conta disso, este trabalho tem por objetivo mostrar um panorama das empresas atendidas pelo SEBRAE no Programa Brasil Mais/Projeto ALI, mapear o perfil dessas empresas e mensurar o alcance do programa, mostrando assim a importância para o país.

Para a mensuração da amplitude do programa, foram verificadas as cidades das empresas atendidas, o setor de atividade, a classificação do porte e a quantidade de pessoas ocupadas nas empresas. Além disso, também foram analisadas as seis dimensões de gestão avaliadas pelo radar do Projeto ALI.

Os dados foram extraídos dos atendimentos realizados pelos Agentes Locais de Inovação – ALIs – nas empresas; para apresentá-los foram confeccionados gráficos e tabelas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Esta seção apresenta o desenvolvimento do trabalho.

### 2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico estão apresentadas as referências teóricas dos principais assuntos tratados nesse artigo que são: a contextualização das Micro e Pequenas empresas, o que é o Programa Brasil Mais, o SEBRAE, o Projeto ALI com suas dimensões, o Radar de Inovação e a Inovação propriamente dita.

### 2.1.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Lei Complementar da Microempresa e Pequena Empresa nº 123/2006 define Micro e Pequena Empresa (BRASIL, 2006).

Essa lei instituiu o chamado Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, nele classifica-se como Micro empresa a empresa que fatura até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), Empresa de pequeno porte quando faturam valores acima de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e abaixo de R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) em cada ano-calendário, essa classificação é importante pelo enquadramento nas faixas de tributação, influenciando na carga tributária que a empresa deve pagar (BRASIL, 2006).

As empresas classificadas como Micro e de Pequeno porte geralmente atuam em áreas menos atendidas pelas empresas de Médio e Grande porte, estão localizadas próximas ao seu público-alvo. Geralmente os setores de atuação são de menores investimentos e capital de giro, além de possuírem menos pessoas ocupadas por empresa. Seus produtos e serviços tendem a possuir baixo custo de produção e alto volume de consumo, proporcionando um giro mais rápido (OLIVEIRA; CAVALCANTI; PAIVA JUNIOR; MARQUES, 2014).

### 2.1.2 PROGRAMA BRASIL MAIS

Conforme Mais (2022b), o Programa Brasil Mais é uma ação do Governo Federal, com objetivo de fomentar a produtividade e competitividade das empresas brasileiras. O programa possui uma plataforma onde o empresário tem acesso a informações, serviços e atendimentos para ajudá-lo na gestão de sua empresa.

Ainda segundo Mais (2022b), a coordenação deste programa é de responsabilidade do Ministério da Economia, com a participação da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e a execução compete ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e ao SEBRAE.

A meta de atendimento do programa é de 3600 empresas até agosto de 2022, e a meta de produtividade é de um aumento de 20% (MAIS 2022c).

### 2.1.3 SEBRAE

O SEBRAE é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, uma organização privada nacional de serviço social, sem fins lucrativos, criada em 1972. O SEBRAE promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, ou seja, aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Atua com treinamentos, cursos, seminários, consultorias e assistência técnica em diversas formas (SEBRAE 2022b).

Ainda segundo SEBRAE (2022b), a organização atua em todo o território nacional, possui sede em Brasília e unidades em todos os estados da federação.

### 2.1.4 PROJETO AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO – ALI

Segundo SEBRAE (2020a), o projeto de Agentes Locais de Inovação (ALI), visa executar as

ações do programa Brasil Mais, buscando aumentar a produtividade dos pequenos negócios. Além desse foco principal outros benefícios podem ser obtidos com a participação da empresa no programa, tais como:

- Inovação em produtos, processos, marketing, modelos de negócio, práticas sustentáveis e digitalização;
- Destaque no mercado;
- Crescimento e fortalecimento da marca;
- Aumento da competitividade;
- Novas oportunidades de negócio.

Em SEBRAE (2020a), é mostrado que o programa consiste em 10 encontros no período de 04 meses, sendo 07 individuais e 03 coletivos. A metodologia é dividida em 04 partes:

- Etapa 1 – Problema

O Programa é apresentado ao empresário, inicia-se o processo para identificar o que impacta na produtividade, custo, faturamento ou alguma outra questão que o empresário demonstre ter um problema a resolver.

- Etapa 2 – Solução

Serão identificadas junto com o empresário, ideias que poderão ajudar na solução do problema identificado anteriormente. Serão usados indicadores do Programa para mensurar os resultados.

- Etapa 3 – Implantação

Realizado o planejamento necessário para implantação da solução que foi criada e validada pelo empresário.

- Etapa 4 – Avaliação

É a hora de verificar os pontos positivos e negativos do processo, o que funcionou e o que poderia ter sido feito de forma diferente para trazer mais resultados positivos. Nessa última etapa ainda são discutidos os desafios enfrentados e são avaliados os resultados através de mensuração inicial e final dos indicadores.

## 2.1.5 RADAR DE INOVAÇÃO E DIMENSÕES

Segundo SEBRAE (2020b) o Radar de Inovação é um instrumento extremamente útil, pois ele gera um documento importante para o empresário: a devolutiva, que mostra a situação atual da empresa. O radar é estrutura em duas partes: as dimensões, que são 06 e os temas, que são 18.

Para os desenvolvedores do primeiro Radar, ele auxilia os empresários na realização do autodiagnóstico e também ajuda na identificação de oportunidades (SAWHNEY, WOLCOTT E ARRONIZ 2006).

Seguindo o entendimento do SEBRAE (2020b) as dimensões avaliam as bases de conhecimento e são subdivididas em:

- 01) Gestão por Indicadores;
- 02) Gestão das Operações;
- 03) Marketing;
- 04) Práticas Sustentáveis;
- 05) Inovação e
- 06) Transformação Digital.

O SEBRAE (2020b) mostra os temas que as empresas praticam em suas políticas internas:

- 1) Indicadores-chave;
- 2) Monitoramento;
- 3) Estabelecimento de metas;
- 4) Operação enxuta;
- 5) Gestão por processos;
- 6) Cultura de alta performance;
- 7) Satisfação do cliente;
- 8) Formação de preços;
- 9) Publicidade; 10) Gestão de energia;
- 11) Gestão de água;
- 12) Redução de desperdícios;
- 13) Inovação de processos;
- 14) Inovação de produtos e serviços;
- 15) Cultura de inovação;
- 16) Digitalização interna;
- 17) Presença digital e
- 18) Meios eletrônicos de pagamento.

A Figura 01 mostra os 06 temas com as 18 dimensões do radar e como ocorre a interligação entre eles.

**Figura 01** – Temas e Dimensões do Radar.



Fonte: Guia da Metodologia – Agentes Locais de Inovação (SEBRAE, 2020)

### 2.1.6 INOVAÇÃO

A inovação pode acontecer de diversos modos dentro de uma empresa, em diferentes se-

tores e de diversas formas. Pode ser nos métodos de trabalho, nos fatores de produção, na produtividade ou no desempenho comercial, que são classificadas em quatro grupos: Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação organizacional e Inovação de marketing (OSLO 1997).

Conforme CARVALHO, REIS, CAVALCANTI, (2011), é importante para as empresas inovar sempre que a concorrência aumentar, quando a empresa não possui um diferencial em relação a outras e para melhorar seus processos internos, trazendo benefícios como os citados a seguir:

- aumento da demanda para seus produtos e serviços;
- melhor defesa de sua posição competitiva;
- redução de custos;
- ampliação de margens;
- aumento da competência para inovar.

Grandes empresas e empresas de sucesso têm em comum a inovação no seu dia a dia, apresentam vantagem competitiva, crescimento e melhores resultados (TIDD, BESSANT 2015).

Para OSLO (1997), os resultados da inovação devem sempre ser mensurados; para mensurar os esforços da inovação das empresas de forma apropriada é importante um sistema de informação completo com dados para monitoramento e o uso de indicadores.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização desse trabalho foram utilizados relatórios do SEBRAE com os dados lançados pelos Agentes Locais de Inovação, referente aos atendimentos realizados por eles nas empresas participantes do Programa Brasil Mais/Projeto ALI, no período de outubro de 2021 a fevereiro de 2022.

Os relatórios possuem dados de todo o ciclo de atendimento, das empresas atendidas, dos ALIs que realizaram os atendimentos, cidade e estado em que a empresa se localiza, mensuração/avaliação do radar inicial e final com suas dimensões e temas, além de comparações iniciais e finais de: Faturamento, Custos, Pessoas ocupadas e Produtividade.

Neste trabalho foram utilizados dados de empresas de Santa Catarina extraídos durante os atendimentos dos ALIs, são eles: os setores de atuação das empresas (Serviços, Comércio, Indústria e Agronegócio), porte (EPP, ME, MEI ou ainda não informado). Também foi levantado o número médio de pessoas ocupadas nessas empresas.

No que tange à gestão foram avaliados a pontuação no gráfico radar para as seis dimensões supracitadas.

Após extrair e filtrar os dados, foram confeccionados gráficos e tabelas para melhor apresentação e interpretação dos resultados.

## 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Programa Brasil Mais/Projeto ALI, atendeu no período de outubro de 2021 a fevereiro de 2022 (cerca de 04 meses), 7.904 empresas no estado de Santa Catarina (SC), essas empresas estão localizadas em 248 municípios catarinenses representando um total de 295 municípios



no estado, sendo assim o programa esteve em 84,07% das cidades catarinenses.

Essas 7.904 empresas estão setorializadas conforme a Tabela 01.

**Tabela 01:** Setor das empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais/Projeto ALI em SC

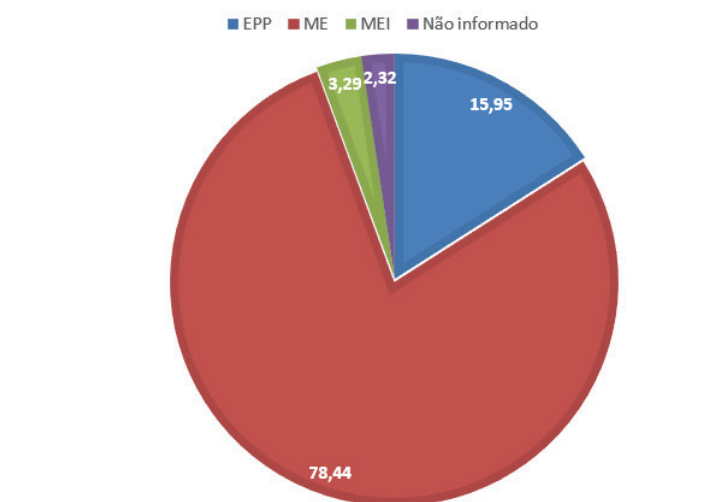
Setor	Número de empresas	Porcentagem (%)
Comércio	3.305	41,81
Serviços	3.088	39,07
Indústria	1.497	18,94
Agropecuária	14	0,18

Fonte: Autor (2022).

Para avaliação da quantidade de pessoas ocupadas nessas empresas, foi feita a média aritmética do número de pessoas que colaboram em cada empresa, sendo obtido o valor de 5,30 pessoas ocupadas. Isso significa que o programa chegou em aproximadamente 42.000 pessoas.

A categorização em relação ao porte dessas empresas foi realizada conforme seu enquadramento junto à Receita Federal. Os resultados mostram em sua grande maioria (6.200 empresas) o porte de ME – Micro Empresa, seguidas de EPP – Empresa de Pequeno Porte (1.261 empresas), MEI – Micro Empreendedor Individual (260 empresas). Houve ainda 183 empresas onde não foi possível identificar o porte e o resultado final em porcentagem (%) apresenta-se no Gráfico 01.

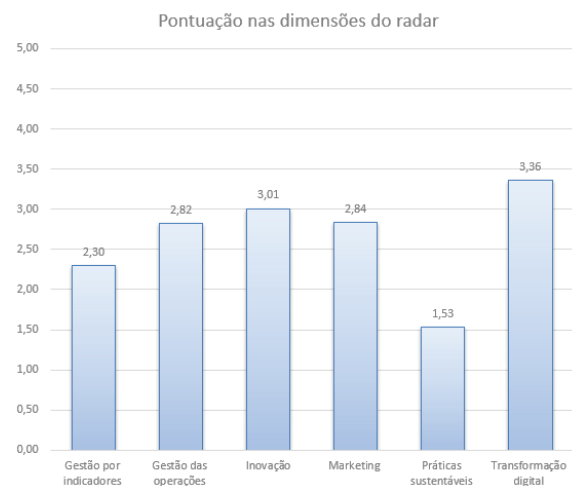
**Gráfico 1:** Porte das empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais/Projeto ALI em SC.



Fonte: Autor(2022).

As avaliações da área de gestão estão vinculadas à avaliação do Radar e suas dimensões, realizadas pelos ALIs durante os atendimentos.

Cada dimensão varia de 0,00 a 5,00 pontos (sendo 0,00 a pontuação mínima e 5,00 a máxima), as seis dimensões avaliadas e suas respectivas pontuações estão apresentadas no Gráfico 02, abaixo.

**Gráfico 2:** Pontuação nas dimensões do radar

Fonte: Autor (2022).

## 2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

No programa são aplicadas ações pontuais em temas de escolha do empresário ou em dimensões que a pontuação foi mais baixa. Nos pontos mais baixos. Nesse artigo, de forma geral, apresenta-se a importância e tamanho do impacto do projeto nas empresas do estado. Mostrando ainda suas características, pontos fortes e a melhorar.

Após esse mapeamento é possível concluir e traçar um perfil das empresas atendidas pelo programa e como as empresas lidam com as dimensões do Radar em relação às suas práticas de gestão.

O imenso alcance e importância do Programa começa a ser percebido pela quantidade de empresas atendidas (7.904) e pelo número de municípios catarinenses em que o programa esteve, em torno de 85% do estado. Das empresas atendidas 80% são dos setores de Comércio ou Serviços e possuem em média 5,30 pessoas ocupadas. Dados que reforçam mais uma vez a importância do programa, atingindo quase 42.000 pessoas.

O porte dessas empresas é, na maioria ME – Micro Empresa, chegando a quase 80% do total das participantes.

Para a avaliação do Radar e suas dimensões, verificou-se que a maior pontuação está na dimensão de Transformação digital com nota de 3,36.

Acredita-se que a tecnologia atual, juntamente com a inovação e a necessidade em ritmo de emergência que ocorreu ao se passar pela pandemia da Covid-19, gerou nos empresários uma necessidade de inovar e atuar também de forma digital, seja para divulgação/marketing, para trabalhar offline, ou então para realizar, entregar, ou ainda para, de alguma forma, manter seus negócios abertos na época do *lockdown* e conseguirem chegar a seus clientes.

A nota média mais baixa do radar foi na dimensão de Práticas sustentáveis, com a pontuação de 1,53. Isso pode estar ligado à falta de conscientização do empresário, cuja maioria está na gestão de empresas pequenas com poucas ações na área ambiental ou sustentável ou ainda por não visualizarem alguma vantagem ou benefício em investimentos nessa área. Algumas empresas, devido às legislações da área que atuam, possuem algumas obrigações ligadas à sustentabilidade e cuidados com o Meio ambiente.

Conclui-se que o Programa Brasil Mais/Projeto ALI, é um Programa de grande abrangência e importância no estado de Santa Catarina, com ele milhões de empresas no país são atendidas, abastecidas com informações e recebem apoio em diversas áreas da gestão, incentivando os empresários na área de inovação e lhes auxiliando em suas dificuldades.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível identificar o impacto e tamanho do Programa Brasil Mais – Projeto ALI no estado de Santa Catarina.

Grande parte dos municípios do estado foram atendidos, levando o Programa Brasil Mais, e os nomes do Governo Federal e SEBRAE pelo estado, entrando em contato com empresários e os auxiliando de forma objetiva na área de gestão, auxiliando-os na organização e planejamento de suas empresas.

Esse artigo ajuda evidenciar que o grande objetivo dos programas Brasil Mais e o ALI do SEBRAE são alcançados, chegando até o meio empresarial e empresas e criando subsídios para essas perpetuarem.

Sugestões para futuros trabalhos:

- a) Comparar os dados desse estudo com os de outros estados;
- b) Avaliar se as ações desenvolvidas são nas áreas de pontuação mais baixas.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Complementar nº 123/2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília (DF): Congresso Nacional, 2006.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

JUCESC – Junta Comercial do estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.jucesc.sc.gov.br/>, Acesso em: 16/04/2022.

MAIS, Brasil (org.). **Brasil Mais**. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/>. Acesso em: 16 abril 2022a.

MAIS, Brasil (org.). **Brasil Mais: Indicadores**. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/indicadores>. Acesso em: 04 jan. 2022b.

MAIS, Brasil (org.). **Brasil Mais: Sobre o programa**. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/sobre>. Acesso em: 04 jan. 2022c.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: Finep, 1997. 184 p.

OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois de; CAVALCANTI, André Marques; PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de; MARQUES, Denilson Bezerra. MENSURANDO A INOVAÇÃO POR MEIO DO GRAU DE INOVAÇÃO SETORIAL E DO CARACTERÍSTICO SETORIAL DE INOVAÇÃO. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 115, 13 abr. 2014. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C., & ARRONIZ, I. (2006). **The 12 Different Ways for Companies to Innovate**. MIT Sloan Management Review, Spring, p. 75-81.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. **Blog Sebrae Alagoas**. Disponível em: <https://blog.sebraealagoas.com.br/inovacao/qual-a-importancia-da-inovacao-na-empresa-entenda-aqui/>, Acesso em: 16/04/2022a.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. **Guia da Metodologia – Agentes Locais de Inovação**. Brasília: Sebrae, 2020a.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. **Radar Projeto ALI**. Brasília: Sebrae, 2020b.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. **SEBRAE RS: Quem Somos**, 2022b. Disponível em: <https://sebraers.com.br/quem-somos>. Acesso em: 04 jan. 2022.

TIDD, J., BESSANT, J. **Gestão da inovação**, 5. ed. Porto Alegre, Bookman, 2015.

# Impactos do Projeto Agentes Locais de Inovação na mesorregião do Vale do Itajaí: produtividade e grau de inovação

**Autora:** Michela Cristiane França Goulart  
Mestra em Design (UFSC)  
Orientadora ALI SEBRAE/CNPq. Bolsista CNPq.  
**E-mail:** <mchela@featdesign.com.br>

## RESUMO:

Em 2019, a mesorregião do Vale do Itajaí foi responsável por 30,1% do PIB de Santa Catarina. Isso representa uma contribuição significativa para a economia do Estado, reflete a importância de estudos e de projetos como o Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), uma parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para aumentar a produtividade de micro e pequenas empresas por meio da inovação. O artigo tem como objetivo analisar os impactos na produtividade e no grau de inovação das empresas atendidas pelos agentes locais de inovação no período de 2020 a 2021, localizadas na mesorregião do Vale do Itajaí. A pesquisa é de natureza aplicada, exploratória quanto aos objetivos, tendo abordagem quanti-qualitativa com métodos mistos sequenciais, realizada com dados secundários a partir dos diagnósticos do radar da inovação do projeto ALI aplicados em

835 empresas. Todos os diagnósticos foram selecionados de modo não probabilístico por conveniência, conforme adesão voluntária das empresas ao projeto ALI. Como resultados, verificou-se uma variação percentual de 13,27% no grau de inovação, e de 34,54% da produtividade na média das referidas empresas. Também foi detectado que as dimensões do radar da inovação com maior aumento foram, respectivamente: Gestão por indicadores, Inovação e Marketing. Com esse panorama do grau de inovação das empresas do Vale do Itajaí, consolidam-se os dados que oportunizam a proposição de ações de melhorias e da promoção da inovação.

## PALAVRAS-CHAVE:

Programa Brasil Mais. Radar da Inovação. Micro e pequenas empresas. Competitividade.

# 1. INTRODUÇÃO

De acordo com o SDE (2021), Santa Catarina tem se destacado por suas regiões economicamente desenvolvidas e subdivide-se em seis mesorregiões, a saber: Oeste Catarinense, Norte Catarinense, Serrana, Vale do Itajaí, Grande Florianópolis e Sul Catarinense.

O termo mesorregião diz respeito a uma subdivisão criada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para agrupar diversos municípios de uma área geográfica que tenham similaridades econômicas e sociais, para fins estatísticos e de planejamento público, não constituindo entidades políticas ou administrativas (FECAM, 2021).

Dentre as seis mesorregiões de Santa Catarina, o Vale do Itajaí foi responsável por 30,1% do PIB do Estado em 2019, o maior percentual entre as demais. Nesse cenário, estão as microempresas e pequenas empresas (MPE), que de acordo com SEBRAE (2013), representam respectivamente 93,2% e 5,9%, do número de empresas do Vale do Itajaí.

No Brasil, as MPE são responsáveis por 30% do PIB e 55% dos empregos gerados, representando 99% dos negócios brasileiros (BRASIL, 2020). No entanto, as MPE enfrentam dificuldades que podem ser atribuídas à falta de recursos como financiamentos, profissionais qualificados, conhecimento e tecnologias, e são, por isso, alvos de programas de apoio e incentivo do governo (CARVALHO et al., 2021).

A exemplo de programas de incentivo, cita-se o Brasil Mais, que tem o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Brasileiro de Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) como parceiros de execução (ABDI, 2020). O SENAI atende prioritariamente as indústrias, já o SEBRAE as micro e pequenas empresas (MPE) de comércio e serviços que, em parceria com o CNPQ, dispõe de Agentes Locais de Inovação, bolsistas que têm a função de acompanhar as empresas de forma individualizada.

O projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) existe desde 2008 e conta com metodologia própria, fomentando ações de inovação. Em 2020, em resposta ao agravamento dos desafios enfrentados pelas MPE com a pandemia, a decorrente mudança no consumo e a aceleração no processo da transformação digital, a metodologia ALI passou por uma revisão.

Desse modo, em sua terceira edição, a metodologia passou a reunir ferramentas ágeis e de baixo custo a fim de melhorar a capacidade de gestão, produção e inovação, reduzindo desperdícios e aprimorando processos (ABDI, 2020; SEBRAE, 2020).

De acordo com o presidente do SEBRAE, Carlos Melles, o aumento da produtividade brasileira torna-se possível com a disseminação de melhorias gerenciais e inovações tecnológicas por meio do Programa Brasil Mais (ABDI, 2020).

Mediante esse contexto, faz-se necessário compreender: quais os impactos na produtividade e no grau de inovação das empresas atendidas pelos agentes locais de inovação na mesorregião do Vale do Itajaí?

Dessa maneira, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os impactos na produtividade e no grau de inovação das empresas atendidas pelos agentes locais de inovação, no período de 2020 a 2021, e tem como recorte geográfico do estudo, a mesorregião geográfica do Vale do Itajaí.

Como objetivos específicos, estão a elucidação dos principais problemas elencados pelas empresas de cada setor (comércio, serviço e indústria), a verificação das ações implantadas e as dimensões priorizadas durante o programa.

Os resultados da pesquisa contribuem para:

- Entender as mudanças econômicas e sociais, no período de crise;
- Avaliar a contribuição da inovação para os objetivos sociais e econômicos e
- Avaliar a eficácia e eficiência de políticas de incentivo e apoio à inovação.

Assim, a relevância da pesquisa, está na geração de conhecimento quanto aos impactos na produtividade e no grau de inovação das empresas do Vale do Itajaí no período avaliado.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Nesta seção é apresentado o desenvolvimento do artigo.

### 2.1 INOVAÇÃO

Desde a década de 1990 a inovação tem sido assunto recorrente nas esferas pública e privada, bem como na esfera acadêmica. Esse interesse pode ser reflexo de que a inovação seja considerada como uma das principais ferramentas para aumentar a competitividade nacional e a principal força motriz para o desenvolvimento econômico e social (JUYING ZENG E REN, 2021; LEAL E FIGUEIREDO, 2021).

O conceito de inovação vem mudando no decorrer dos anos e tem como origem a palavra latina 'inovare' ou a capacidade de criar algo. Juying Zeng e Ren (2021) apresentam na Figura 1, a evolução do conceito de inovação desde a conceituação do economista Schumpeter, que propôs pela primeira vez a teoria da inovação em seu livro Theory of Economic Development em 1912.

Figura 1- Definição conceituais de Inovação

Autores	Anos	Definições
Tomomona, Maziriri e Molo	2014	Inovação é o processo de introduzir coisas novas e obter lucros.
em Livre		Inovação é a primeira introdução de novos produtos ou processos.
tner e Drucker	1987	A inovação é uma ferramenta para o empreendedorismo e pode criar riqueza.
annessen, Olsen e Malsen	1999	Inovação é o estudo do processo de mudança, desenvolvimento do conhecimento e integração do conhecimento.
er, Du e Love	2008	Inovação é o processo de geração de conceito, transformação e comercialização.
isfield		Inovação é a primeira aplicação de invenção ou tecnologia nas atividades econômicas.
isch		Inovação é a aplicação do progresso tecnológico no desenvolvimento econômico.
ava et al.	2005	Inovação é o processo de adoção e disseminação de novas tecnologias visando à criação de novos processos, produtos e serviços.
umpeter	1934	O processo de inovação inclui uma fase de exploração do conhecimento e a fase de exploração.

Fonte: Tradução livre pela autora de Juying Zeng e Ren (2021, p. 212).

Devido aos diferentes conceitos para o termo, a determinação da inovação pode ser "muito confusa para ser medida e contabilizada" (OCDE, pg.03, 2018). Por isso, em 1991, na cidade



de Oslo, foi criado o primeiro acordo na comunidade global de profissionais sobre como conceituar e medir a inovação nas empresas. Assim, as diretrizes estabelecidas no acordo, foram editadas em um documento intitulado- Manual de Oslo.

Desde então, Manual de Oslo serve de referência para conceituar a inovação e para prover as diretrizes de mensuração da inovação, sendo aceito globalmente e constantemente revisto por especialistas para que esteja adequado aos cenários econômico e social vigentes.

Em sua quarta edição, revisada em 2018, o Manual de Oslo passou a dar ênfase ao papel das cadeias globais de valor; considerando o surgimento de novas tecnologias de informação e como elas influenciam os novos modelos de negócios. Outro enfoque dado foi a crescente importância do capital baseado no conhecimento; bem como os avanços na compreensão dos processos de inovação e seu impacto econômico. Além das orientações sobre a mensuração do processo de transformação digital (OCDE, 2018).

O termo inovação, também foi reformulado e de acordo OCDE (pg.03, 2018), passou a se referir a: “um produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores”. Com isso, a inovação passou a considerar dois tipos de inovação: em produtos e em processos de negócios.

A inovação de produto é aquela que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado (OCDE, 2018). Já a inovação em processos de negócios, se refere a um processo de negócios novo ou aprimorado para uma ou mais funções de negócios que difere significativamente dos processos de negócios anteriores da empresa e que foi colocado em uso pela empresa (OCDE, 2018).

De acordo com a OCDE (2018), o requisito de implementação diferencia a inovação de outros conceitos como invenção, por exemplo. Além da implementação, são requisitos para a inovação a mensurabilidade e a novidade, o que torna relativa a condição da inovação nas empresas. A exemplo, uma empresa pode aplicar uma ação no seu processo, que seja inovadora no seu contexto de realidade, porém essa mesma ação, pode não ser necessariamente inovadora para uma outra empresa.

Outro ponto a se destacar na atualização do Manual de Oslo, é a diferença entre uma empresa de fato inovadora e uma empresa ativa em inovação. Uma empresa inovadora é aquela que relata uma ou mais inovações dentro do período de observação. Já uma empresa ativa em inovação está envolvida em atividades para desenvolver ou implementar produtos ou processos de negócios novos ou aprimorados para um uso pretendido, em algum momento durante o período de observação.

Dessa forma, torna-se essencial compreender quais são as atividades que as empresas podem realizar em busca de inovação, a saber: atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), engenharia, design e outras atividades de trabalho criativo, atividades de marketing e brand equity, atividades relacionadas à propriedade intelectual (PI), atividades de treinamento de funcionários, desenvolvimento de software e atividades de banco de dados, atividades relacionadas com a aquisição ou arrendamento de ativos tangíveis e atividades de gestão da inovação.

Conhecendo as atividades que implicam em inovação, é necessário fazer a mensuração da



inovação com diretrizes, permitindo assim comparações dos resultados.

Para isso, além de metodologias como a proposta pelo Manual de Oslo, existem outras metodologias que propõe a mensuração da inovação, a exemplo o Radar da Inovação, usada pelo Progrto ALI e que se apoia na conceituação e base proposta pelo Manual de Oslo, em sua terceira versão. A metodologia do Projeto ALI será explicada na seção seguinte.

## **2.2 A METODOLOGIA ALI**

O Projeto ALI existe desde 2008, e tem o objetivo de promover a inovação, reduzindo os custos e buscando o aumento da produtividade das micro e pequenas empresas, por meio de aplicação de ferramentas ágeis e do compartilhamento de experiências entre os empresários.

O projeto ALI é aplicado por um bolsista CNPq, que por meio de atendimento individualizado, com a metodologia própria do Projeto ALI, diagnostica o grau de inovação nas empresas, levanta os problemas, propõe soluções de acordo com as necessidades e avalia novamente os resultados.

Todo esse processo tem duração de 4 meses, dividido em fases com um total de nove encontros entre o Agente Local de Inovação e o empresário, sendo seis encontros individuais e três encontros coletivos. Os encontros podem se dar de modo presencial ou online, com atividades que compreendem a aplicação das ferramentas ágeis e de baixo custo.

A metodologia ALI segue a sequência projetual em 04 etapas:

- Na etapa 01, acontece o processo de identificação e priorização do problema que mais impacta na produtividade do negócio, dificulta a redução dos custos ou promove o aumento do faturamento.
- Na etapa 02, são identificadas as ideias que contribuirão no desenvolvimento da solução para o problema, é definido o protótipo e testado com o usuário para a validação da solução. Também acontece nessa etapa a primeira mensuração dos indicadores de inovação.
- Na etapa 03, é planejada a implantação da solução que foi validada com o usuário e
- Na etapa 04, depois de todas as ações tomadas, são levantadas as dores e ganhos do processo de implantação, contando com uma mensuração final.

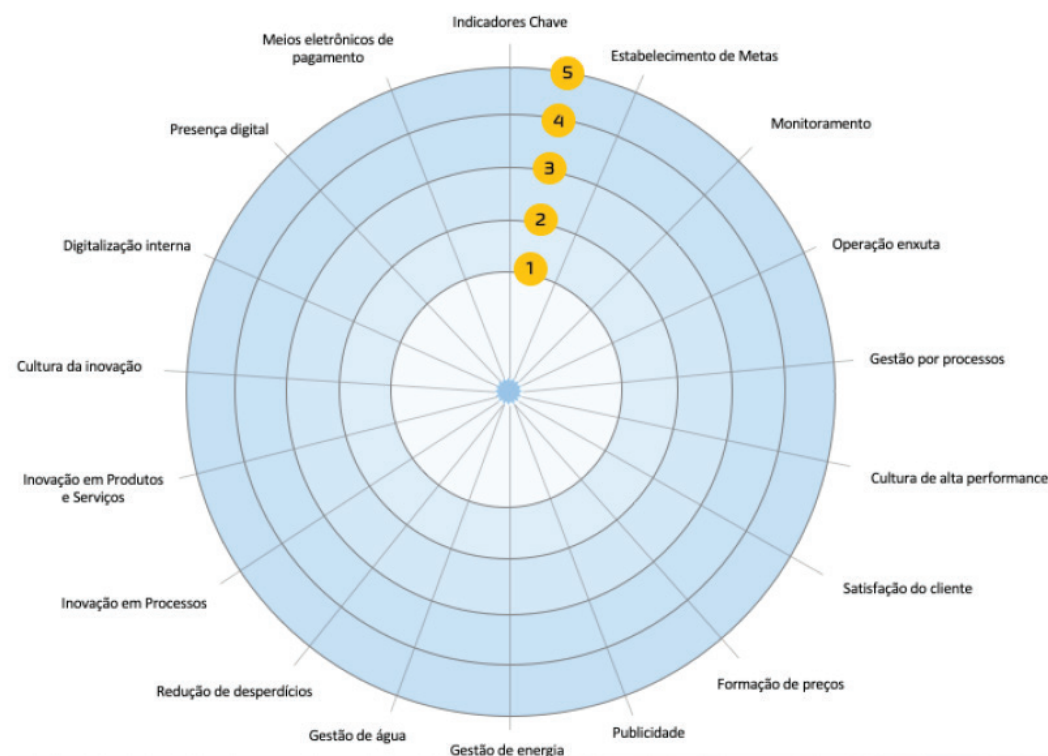
Na metodologia ALI, a primeira atividade desenvolvida pelo agente junto ao empresário e entrega, é a devolutiva da situação atual da empresa, realizada por meio da aplicação do Radar (SEBRAE, 2020b).

De acordo com SEBRAE (2020b), o Radar ALI tem a função de medir o grau de inovação dos negócios com o objetivo de desenvolver soluções inovadoras, permitindo à empresa elevar seus índices de produtividade.

Conforme mostra a Figura 02, o radar ALI é dividido em seis dimensões que visam avaliar as bases de conhecimentos em práticas inovadoras que contribuem para produtividade em: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital. Cada dimensão é subdividida em dezoito temas que são: 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 (2020b).

**Figura 2-** Dimensões e temas do radar da Inovação ALI



Fonte: SEBRAE (2020b, p.13).

Para cada dimensão do Radar da inovação ALI, são feitas perguntas que avaliam a maturidade da empresa, categorizando-a em cinco níveis, feito em escala numérica-1 (pouco eficiente) a 5 (muito eficiente). Após a mensuração, o agente local de inovação gera um relatório com a devolutiva para o empresário, que contém a visualização gráfica do radar da inovação, em formato de teia, e as considerações sobre a situação em que a empresa se encontra, além de indicações de possíveis melhorias.

Além do Radar da Inovação que mede o grau da inovação da empresa, a metodologia ALI tem um “Indicador de Produtividade” que permite a verificação do impacto do “Projeto ALI” na produtividade das empresas participantes. O cálculo utilizado para a mensuração do indicador de produtividade, se dá pelo valor do faturamento bruto menos os custos variáveis, dividido pelo número de pessoas ocupadas. O resultado é medido em R\$ (reais) por pessoa ocupada na empresa, para que possa ser comparado, possibilitando a geração de uma média percentual para verificação do quanto as ações do programa impactam na produtividade da empresa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta metodológica da pesquisa é de natureza aplicada, pois busca a resolução de problemas por meio de teorias e princípios conhecidos e aceitos na comunidade acadêmica (CESÁRIO et.al,2020). Quanto aos seus objetivos, é do tipo exploratória, que de acordo com Gil (2008), busca proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. Quanto aos procedimentos da pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a documental.

A pesquisa bibliográfica é aquela que envolve a revisão da bibliografia publicada sobre o tema de estudo e tem como objetivo colocar o pesquisador em contato com o estado da arte sobre o assunto (MARCONI E LAKATOS, 2013). Para a pesquisa bibliográfica, foi utilizada uma revisão sistemática no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), incluindo o banco de teses e dissertações, livros, periódicos, anais de eventos científicos. Também foi realizada uma busca nos materiais disponibilizados na internet, para coleta de dados setoriais e relatórios.

Já na pesquisa documental deste estudo, foram utilizadas as informações coletadas pelos ALIS em campo e disponibilizadas em planilha, bem como do estudo elaborado por eles, com observação direta. A seleção dos diagnósticos para a base de dados foi de modo não probabilístico por conveniência, conforme adesão voluntária das empresas ao projeto ALI. Vale ressaltar que o filtro usado para seleção das empresas desse estudo, foram: as empresas atendidas na mesorregião do Vale do Itajaí nos anos de 2020 e 2021 e que concluíram a mensuração final da metodologia ALI, o que totalizou 835 diagnósticos.

De acordo com Gil (2010), geralmente os materiais utilizados na pesquisa documental não têm um tratamento analítico e dessa forma precisam de uma análise, como por exemplo, os documentos estatísticos, que, por sua própria natureza, conduzem à abordagem quantitativa.

A abordagem quantitativa se refere àquela em que a amostragem geralmente é determinada por critérios estatísticos; generalização dos resultados e o uso de dados que representam uma população específica (PASCHOARELLI, MEDOLA E BONFIM, 2018). Já na abordagem qualitativa, não são requeridos métodos e técnicas estatísticas e o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados (CESÁRIO et.al, 2020).

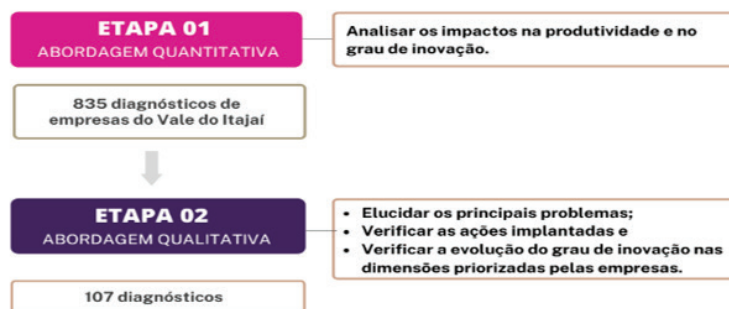
De acordo com Paschoarelli, Medola e Bonfim (2018), as abordagens quantitativas e qualitativas utilizadas em uma mesma pesquisa são adequadas para que a subjetividade seja minimizada e, ao mesmo tempo, para aproximar o pesquisador do objeto estudado, proporcionando maior credibilidade aos dados.

Dessa forma, utilizou-se a abordagem quali-quantitativa, com métodos mistos sequenciais, iniciando por uma abordagem qualitativa e seguindo com uma abordagem quantitativa (PASCHOARELLI, MEDOLA E BONFIM, 2018).

Conforme mostrado na Figura 3, a pesquisa se deu em duas etapas. A Etapa 1 foi composta por 835 diagnósticos de empresas do Vale do Itajaí, com abordagem quantitativa, com uso dos cálculos das médias das dimensões da inovação. A Etapa 2 foi composta por uma análise qualitativa com base no levantamento dos principais problemas mapeados e ações implantadas durante o programa, em diferentes mesorregiões, por meio de observação direta dos ALIS no

trabalho em campo e do uso do radar da inovação.

Figura 3: Etapas da pesquisa com abordagem usada, o número de empresas e objetivos.



Fonte: Autoria própria (2022).

Na **Etapa 01**, a partir da seleção da amostragem de 835 diagnósticos, foi feita uma caracterização das empresas atendidas, quanto à localização, setor, segmento. Também foram calculadas as médias dos indicadores de faturamento, produtividade e graus da inovação nas diferentes dimensões e com esse último, foi gerado o gráfico do radar da inovação geral. A seguir, os diagnósticos foram agrupados quanto ao setor: comércio, serviços e indústria.

Na **Etapa 02**, a partir da setorização, verificou-se as ocorrências dos problemas relatados e das ações priorizadas, a fim de categorizar quanto ao tipo de inovação, de acordo com a conceituação do Manual de Oslo (OECD; EUROSTAT, 2018). Os resultados são apresentados na próxima seção.

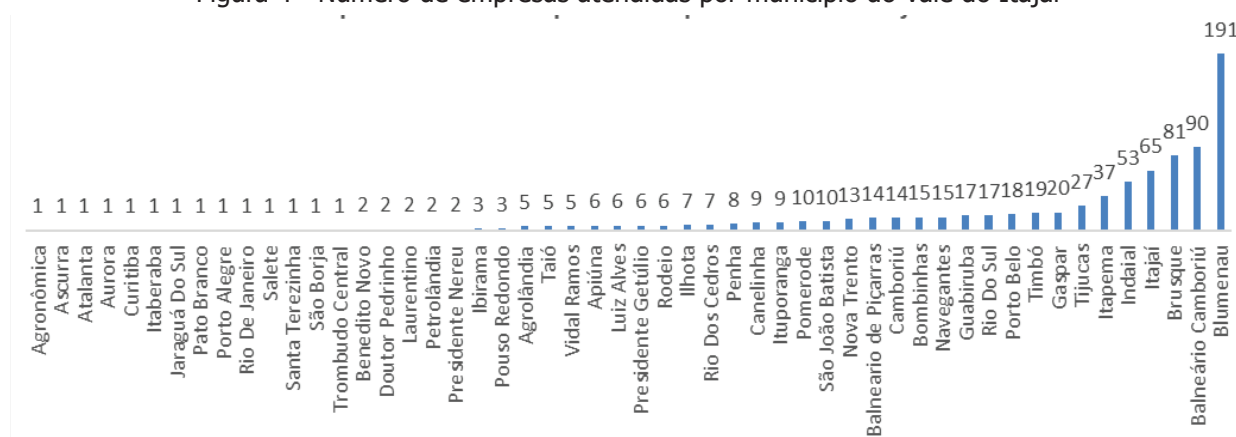
## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS

Para a caracterização geral, foram verificadas as localizações das empresas atendidas por municípios da mesorregião Vale do Itajaí, conforme mostra a Figura 04.

Figura 4 - Número de empresas atendidas por município do Vale do Itajaí



Fonte: Autoria própria (2022).

O município com maior atendimento foi Blumenau com 191 empresas atendidas. Blumenau é a maior cidade do Vale do Itajaí está entre as 100 mais ricas do país, aparecendo na 56ª posição no ranking nacional que usa como base o Produto Interno Bruto. Também aparece na 4ª colocação no Estado, atrás apenas de Joinville, Itajaí e Florianópolis (PEDRO MACHADO, 2022).

Depois de Blumenau, está Balneário Camboriú com 90 empresas atendidas, que tem como principais atividades econômicas as atividades relacionadas ao turismo e o comércio. Brusque teve o terceiro maior número de empresas atendidas- 81 e destaca-se como um dos principais polos têxteis do país.

Os três municípios que tiveram o maior número de empresas atendidas no projeto ALI, refletem a predominância da indústria têxtil e do vestuário no Vale do Itajaí, bem como a movimentação das empresas impactados positivamente pela retomada do fluxo de pessoas nas ruas no período pandêmico, com destaque atividades relacionadas ao turismo e serviços prestados às famílias (FIESC, 2022).

O atendimento ALI aos municípios da mesorregião do Vale do Itajaí contabilizou 52 municípios, faltando apenas dois para a sua totalidade.

Quanto ao setor atendido, como mostra a Figura 05, 42% são empresas do setor de serviços, 35% do comércio e 23% da indústria, demonstrando a representatividade do setor de serviços no Estado.

Figura 5 - Setores das empresas atendidas

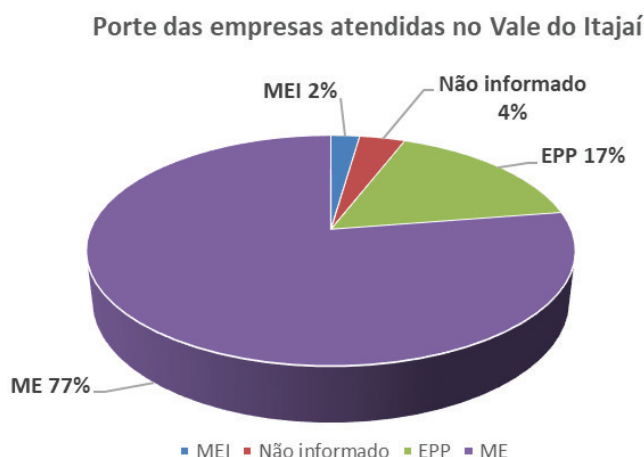


Fonte: Autoria própria (2022).

A partir dos dados apresentados, é possível notar a intensa participação do setor de serviços no projeto e a sua representatividade na mesorregião.

Quanto ao porte, 77% das empresas atendidas são Microempresas, 17% Empresas de pequeno porte, 2% Microempreendedor individual e 4% não foi informado, como mostra a Figura 06. Isso se explica pelo número de Micro e pequenas no país (99%), além de ser esse o público-alvo de atendimento do SEBRAE.

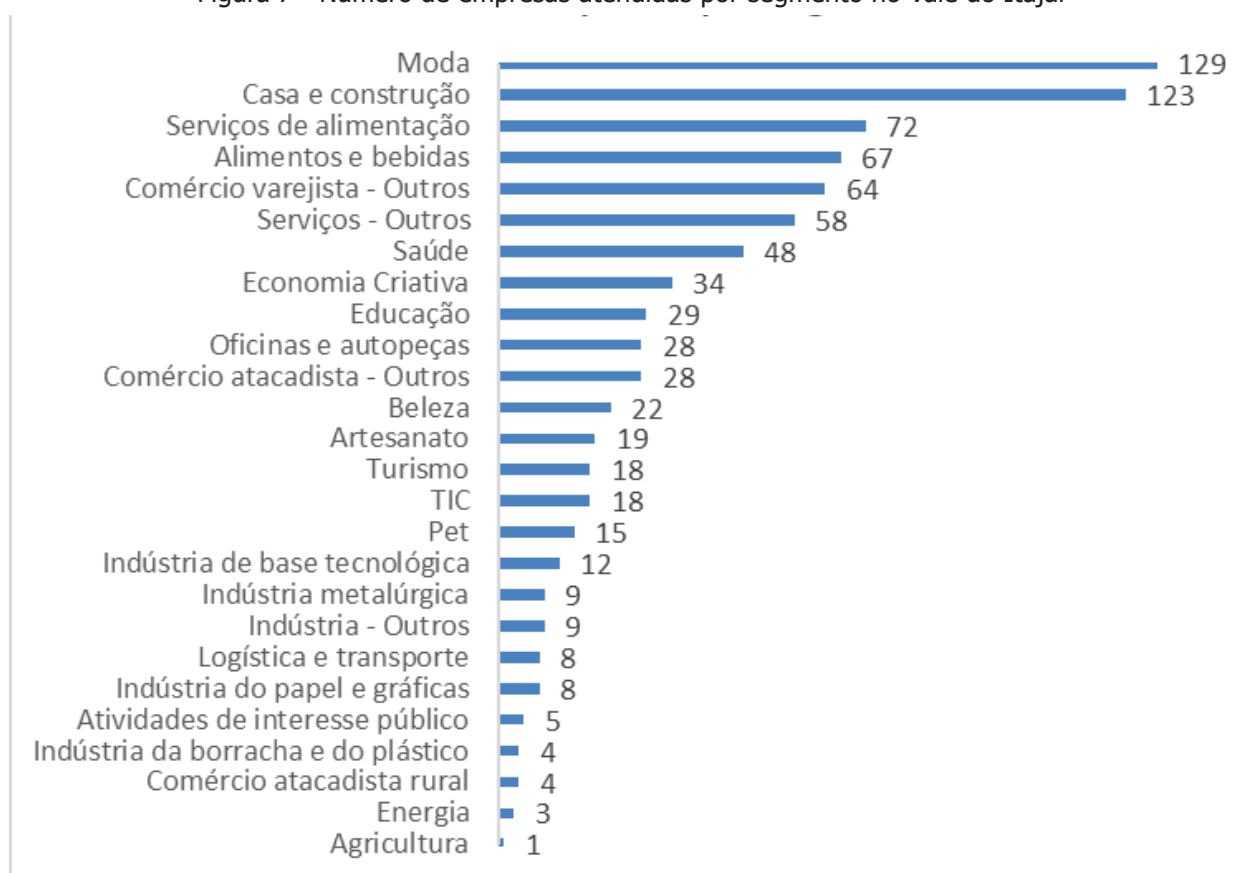
Figura 6 - Porte das empresas atendidas no Vale do Itajaí



Fonte: Autoria própria (2022).

Quanto ao segmento, é possível verificar na Figura 07, que o maior número se deu no segmento de Moda com 129, Casa e construção com 123, seguido de serviços de alimentação com 72 empresas. Na sequência, os segmentos mais atendidos são alimentos e bebidas: 67, comércio varejista: 64, outros serviços: 58 e saúde: 48.

Figura 7 - Número de empresas atendidas por segmento no Vale do Itajaí



Fonte: Autoria própria (2022).

Os segmentos com maior atendimento refletem o destaque do segmento têxtil e do vestuário



no Vale do Itajaí. Também, como mencionado anteriormente, os segmentos impactados positivamente no período pandêmico aparecerem em maior número, como o de casa e construção, serviços de alimentação, comércio de alimentos e bebidas, juntamente os serviços de saúde prestados às famílias (FIESC, 2022).

Feita essa caracterização, foram levantadas as médias gerais do faturamento inicial e final e da produtividade inicial e final, que foram respectivamente de: faturamento bruto inicial: R\$102.373,55 e faturamento bruto final: R\$120.358,85 e da produtividade inicial: R\$5.428,00 e produtividade final: R\$7.304,21.

Com isso foi possível verificar que o Projeto ALI impactou as empresas do Vale do Itajaí, com um aumento de 17,57% no faturamento bruto e de 34,54% na produtividade.

Com relação ao aumento nos graus da inovação das dimensões, foi gerada uma média de cada dimensão e uma média geral do grau de inovação. A média inicial do grau de inovação foi de 2,83 e a final de 3,20 conforme mostra a Figura 08.

Figura 8 - Grau de Inovação das empresas atendidas

Dimensões	Grau		Variação %
	T0	TF	
GESTÃO POR INDICADORES	2,59	3,22	24,32%
GESTÃO DAS OPERAÇÕES	3,00	3,29	10%
MARKETING	3,00	3,44	15%
PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS	1,63	1,73	6%
INOVAÇÃO	3,24	3,75	16%
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	3,50	3,78	8%
Média	2,83	3,20	13,27%

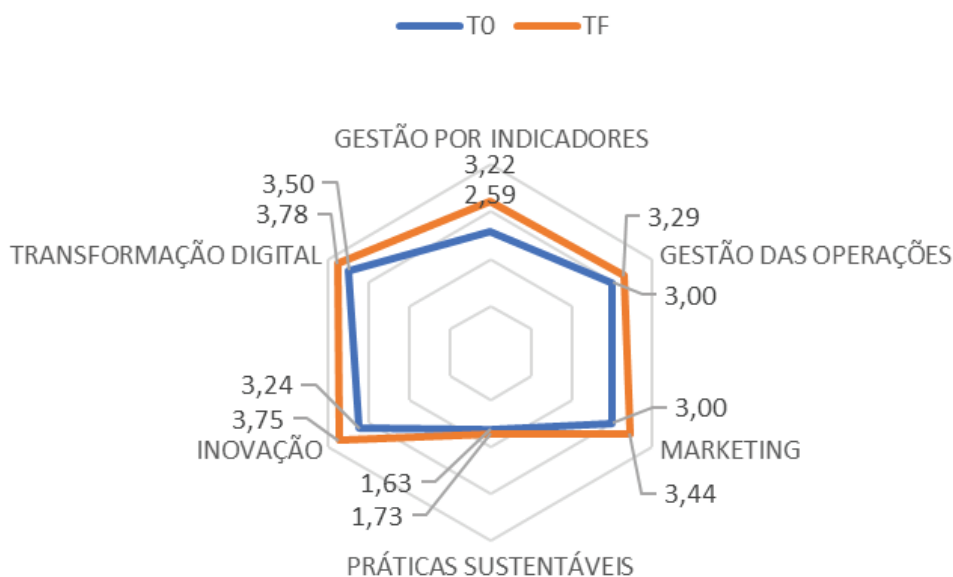
Fonte: Autoria própria (2022).

Como pode ser observado na Figura 08, as ações do projeto ALI tiveram impacto na variação de 13,27% no grau de inovação das empresas atendidas.

Na Figura 9, é possível ter uma rápida visualização do impacto do projeto ALI no grau de inovação das empresas atendidas. A linha com a cor azul representa o resultado da mensuração inicial do radar e a linha com cor laranja representa o resultado da mensuração final do radar.



Figura 9 - Radar da inovação da mesorregião do Vale do Itajaí  
Radar da Inovação da Mesorregião do Vale do Itajaí



Fonte: Autoria própria (2022).

Percebe-se que as dimensões com maior aumento foram a Gestão por indicadores, seguida da Inovação e Marketing.

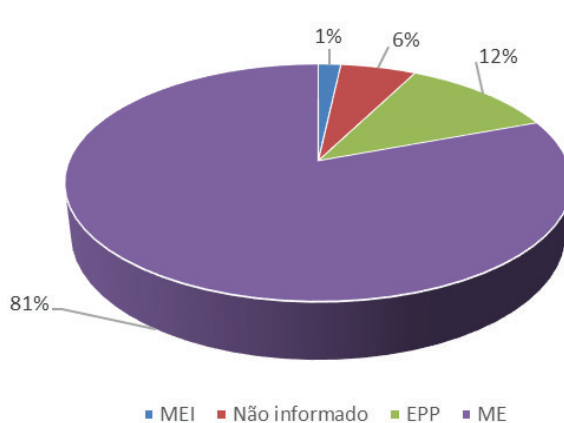
Na subseção a seguir, caracterizou-se as empresas do setor comércio, quanto ao porte e impactos na produtividade e grau de inovação.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO SETORIAL: PORTE, PRODUTIVIDADE E GRAU DA INOVAÇÃO

### 4.2.1 Setor de Serviços: porte, produtividade e grau da inovação

O setor de serviços representa 42% da pesquisa, totalizando 348 empresas atendidas; destas, 81% são microempresas, 12% empresas de pequeno porte, 6% microempreendedores individuais e 1% não informado, como mostra a Figura 10.

Figura 10 - Setor de serviços: porte das empresas.



Fonte: Autoria própria (2022).

A maior parcela de empresas do país é constituída pelas micro e pequenas empresas, fato que se traduz no resultado apresentado.

Quanto às médias do faturamento inicial e final e da produtividade inicial e final, foram respectivamente de: faturamento bruto inicial: R\$70.503,04 e faturamento bruto final: R\$75.494,27 e da produtividade inicial: R\$4.404,14 e produtividade final: R\$5.996,34.

Com isso foi possível verificar que o Projeto ALI impactou as empresas do setor de serviços do Vale do Itajaí, com um aumento de 7,08% no faturamento bruto e de 36,15 % na produtividade.

A média geral do grau de inovação inicial das empresas foi de 2,83 e a final de 3,20, representando um aumento de 12,76% no grau de inovação das empresas atendidas, conforme mostra a Figura 11.

Figura 11- Grau de Inovação das empresas do setor de serviço

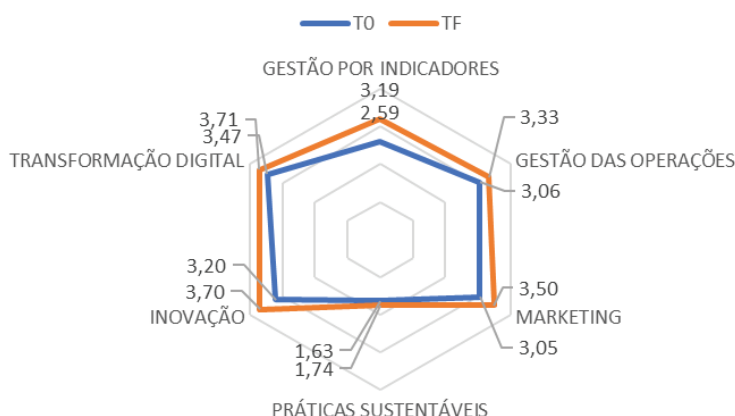
Dimensões	Grau		Variação %
	T0	TF	
GESTÃO POR INDICADORES	2,59	3,19	23,17%
GESTÃO DAS OPERAÇÕES	3,06	3,33	8,82%
MARKETING	3,05	3,50	14,75%
PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS	1,63	1,74	6,75%
INOVAÇÃO	3,20	3,70	15,63%
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	3,47	3,71	6,92%
<b>Média</b>	<b>2,83</b>	<b>3,20</b>	<b>12,76%</b>

Fonte: Autoria própria (2022).

Com as mensurações iniciais e finais de cada dimensão, foi gerado o gráfico do Radar da Inovação, Figura 12, que permite a visualização do impacto do projeto ALI no grau de inovação das empresas atendidas. A linha com a cor azul representa o resultado da mensuração inicial do radar e a linha com cor laranja representa o resultado da mensuração final do radar.

Figura 12- Grau de Inovação das empresas do setor de serviço

Radar da inovação do setor de serviços da Mesorregião do Vale do Itajaí



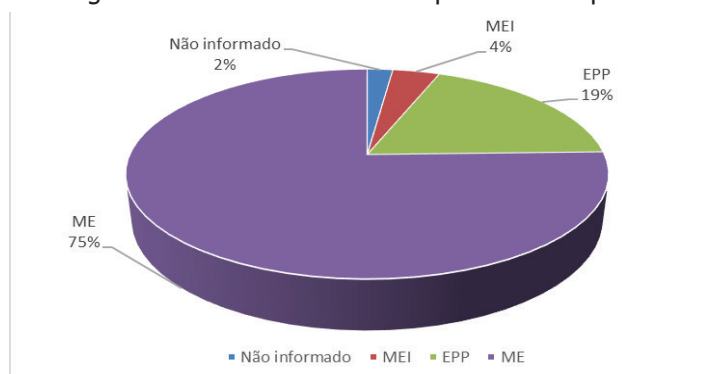
Fonte: Autoria própria (2022).

No setor de serviços, as dimensões do radar com maior aumento seguiram as mesmas dimensões destacadas na análise geral da mesorregião, sendo a Gestão por indicadores, Inovação e Marketing.

#### 4.2.2- Setor de Comércio: porte, produtividade e grau da inovação

No setor de comércio, foram atendidas 293 empresas, o que representa 35% da pesquisa, sendo que 75% são Microempresas, 19% Empresa de pequeno porte, 4% Microempreendedor individual e 2% não informado, como mostra a Figura 13.

Figura 13 - Setor de comércio: porte das empresas.



Fonte: Autoria própria (2022).

Quanto às médias do faturamento inicial e final e da produtividade inicial e final, foram respectivamente de: faturamento bruto inicial: R\$122.998,83 e faturamento bruto final: R\$138.530,12 e da produtividade inicial: R\$7.463,74 e produtividade final: R\$9.279,91.

Com isso foi possível verificar que o Projeto ALI impactou as empresas do setor do Comércio do Vale do Itajaí, com um aumento de 12,63% no faturamento bruto e de 24% na produtividade.

Com relação ao aumento nos graus da inovação no setor de comércio, foi possível gerar uma média do grau de inovação inicial de 2,87 e final de 3,25 e a diferença em termos percentuais de 13,24% que reflete o aumento do grau de inovação das empresas atendidas, conforme mostra a Figura 14.

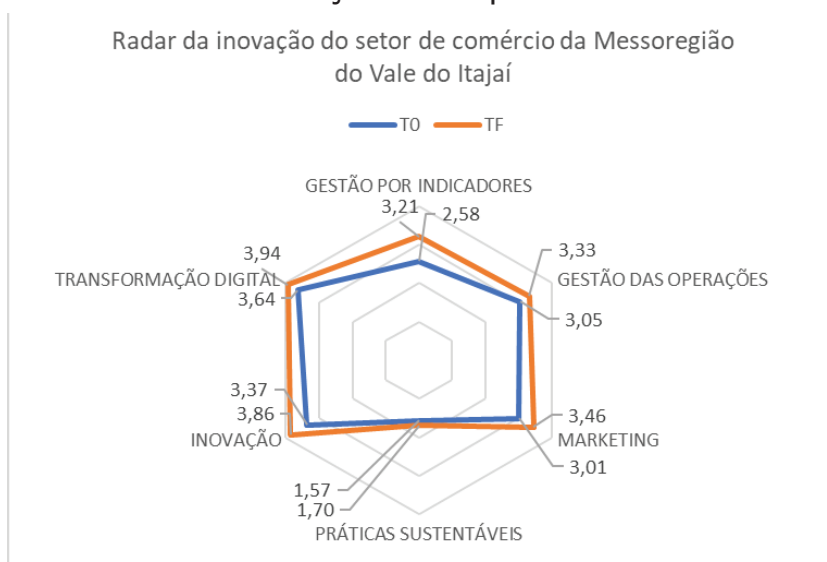
Figura 14- Grau de Inovação das empresas do setor de comércio

Dimensões	Grau		Variação %
	T0	TF	
GESTÃO POR INDICADORES	2,58	3,21	24,42%
GESTÃO DAS OPERAÇÕES	3,05	3,33	9,18%
MARKETING	3,01	3,46	14,95%
PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS	1,57	1,70	8,28%
INOVAÇÃO	3,37	3,86	14,54%
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	3,64	3,94	8,24%
<b>Média</b>	<b>2,87</b>	<b>3,25</b>	<b>13,24%</b>

Fonte: Autoria própria (2022).

Com as mensurações iniciais e finais de cada dimensão, foi gerado o gráfico do Radar da Inovação, ver Figura 15, que permite uma rápida visualização do impacto do projeto ALI no grau de inovação das empresas atendidas. A linha com a cor azul representa o resultado da mensuração inicial do radar e a linha com cor laranja representa o resultado da mensuração final do radar.

Figura 15- Radar da Inovação das empresas do setor de comércio



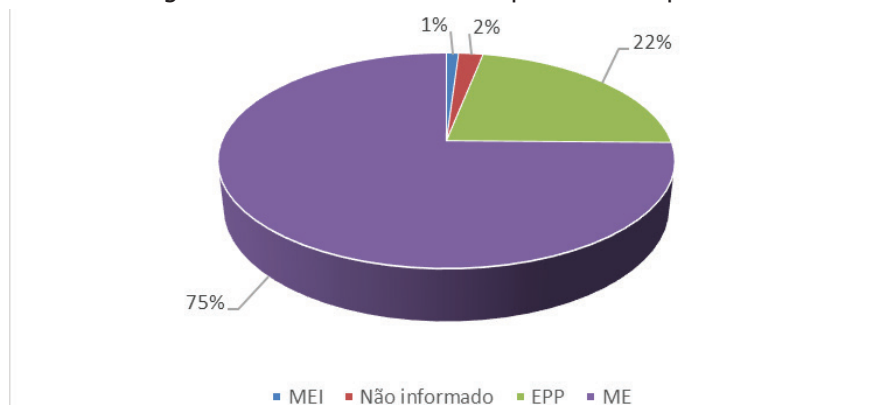
Fonte: Autoria própria (2022).

Quanto as dimensões com maior aumento, o setor de comércio seguiu o mesmo resultado geral da pesquisa e do setor de serviços, tendo nas dimensões da Gestão por indicadores, Marketing e Inovação o maior aumento.

#### 4.2.3- Setor da Indústria: porte, produtividade e grau da inovação

No setor da indústria, foram atendidas 194 empresas, o que representa 23% na pesquisa. 75% são Microempresas, 22% Empresas de pequeno porte, 1% Microempreendedores individuais e 2% não informaram, como mostra a Figura 16.

Figura 16 – Setor da indústria: porte das empresas.



Fonte: Autoria própria (2022).

Quanto às médias do faturamento inicial e final e da produtividade inicial e final, foram respectivamente de: faturamento bruto inicial: R\$128.227,82 e faturamento bruto final: R\$173.385,61 e da produtividade inicial: R\$4.196,38 e produtividade final: R\$6.689,69.

Com isso, foi possível verificar que o Projeto ALI impactou as empresas do setor da Indústria do Vale do Itajaí, com um aumento de 35,16% no faturamento bruto e de 59,42 % na produtividade. Os dados apresentam uma amostragem da relevante participação do setor da Indústria na Mesorregião do Vale do Itajaí.

Com relação ao aumento nos graus da inovação, a média geral inicial foi de 2,74 e final de 3,15, o que reflete o aumento do grau de inovação das empresas atendidas em 15,02%. Conforme mostra a Figura 17, o aumento do grau de inovação foi maior do que o setor de serviços e comércio.

O significativo aumento da produtividade, do faturamento e do grau de inovação, evidencia o esforço de Santa Catarina em impulsionar os setores da indústria de alta intensidade tecnológica, além de fatores como a expansão do setor da construção e a elevação da demanda externa por insumos industriais no período em análise (FIESC, 2022).

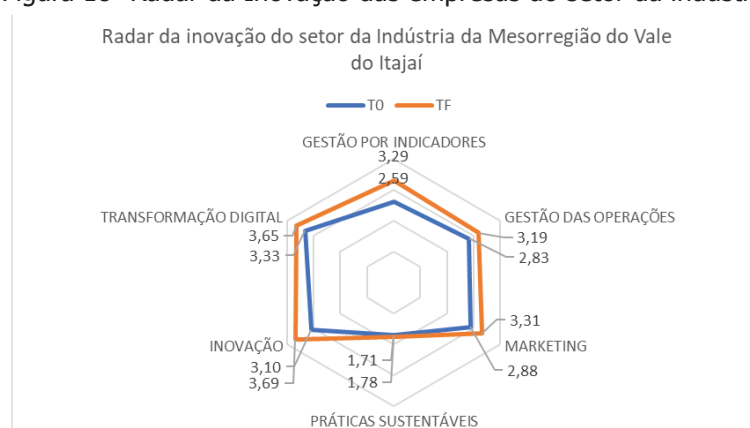
Figura 17- Grau de Inovação das empresas do setor da indústria

Dimensões	Grau		Variação %
	T0	TF	
GESTÃO POR INDICADORES	2,59	3,29	27,03%
GESTÃO DAS OPERAÇÕES	2,83	3,19	12,72%
MARKETING	2,88	3,31	14,93%
PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS	1,71	1,78	4,09%
INOVAÇÃO	3,10	3,69	19,03%
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	3,33	3,65	9,61%
<b>Média</b>	<b>2,74</b>	<b>3,15</b>	<b>15,02%</b>

Fonte: Autoria própria (2022).

Com o Radar da Inovação, Figura 18, é possível visualizar o impacto do projeto ALI no grau de inovação das empresas atendidas.

Figura 18- Radar da Inovação das empresas do setor da indústria



Fonte: Autoria própria (2022).

De modo similar às demais análises, percebe-se o maior aumento nas dimensões: Gestão por indicadores, Inovação e Marketing.

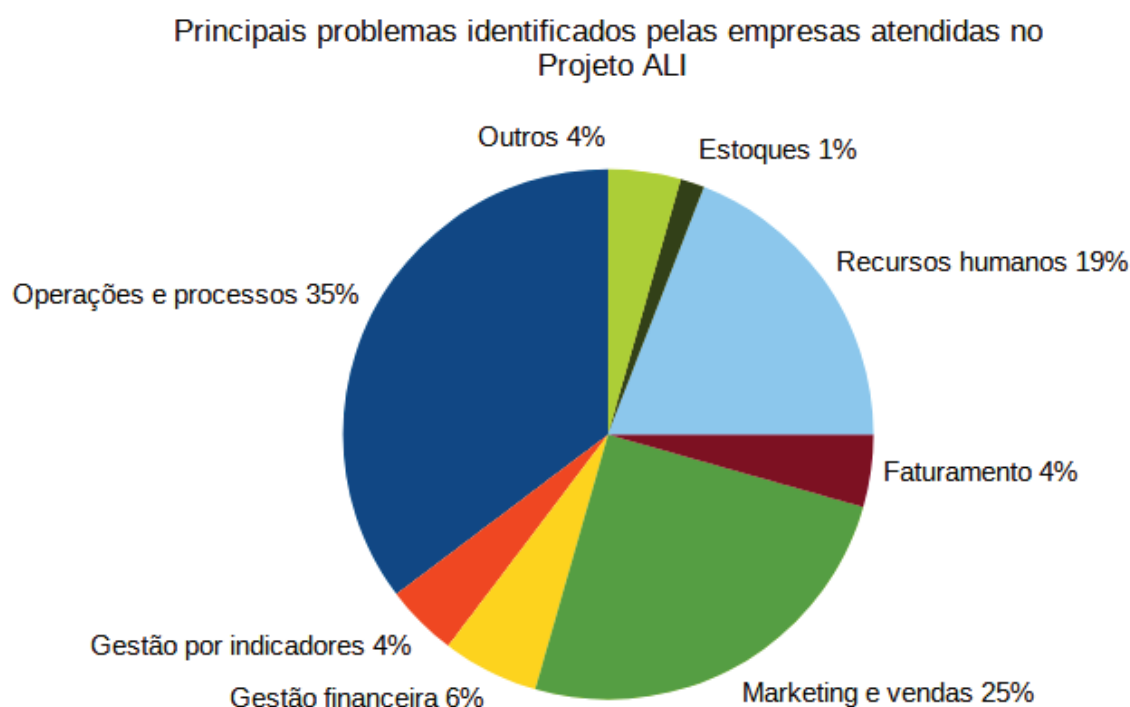
#### **4.3 CATEGORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS E AÇÕES PRIORIZADAS POR TIPO DE INOVAÇÃO**

Para uma amostragem dos principais problemas enfrentados pelas empresas, soluções propostas por setor (comércio, serviço e indústria) e dimensões da inovação priorizadas, foram usados os relatórios de estudo do campo dos ALIs, totalizando 109 empresas. Com isso, os problemas foram categorizados para uma melhor compreensão do cenário de inovação.

Os principais problemas identificados foram quanto a: Operações e processos (35%), Marketing e vendas (25%), Recursos humanos (19%), Gestão financeira (6%), Gestão por indicadores (4%), Faturamento (4%), Gestão de pessoas, Estoques (1%) e Outros (4%).

Na Figura 19, apresentam-se as proporções dos problemas identificados no total das empresas analisadas.

Figura 19- Principais problemas identificados pelas empresas atendidas no Projeto ALI .



Fonte: Autoria própria (2022).

Para esclarecer quais os problemas identificados e quais foram as ações priorizadas pelas empresas durante o projeto, foi criado o Quadro 01.



Quadro 01- Principais problemas e ações priorizadas pelas empresas atendidas

CATEGORIAS	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	AÇÕES PRIORIZADAS
<b>MARKETING E VENDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem presença digital;</li> <li>• Não tem planejamento de marketing digital;</li> <li>• Não faz pesquisa de satisfação;</li> <li>• Falta de mecanismos para relacionamento com o público;</li> <li>• Não tem ações de pós-venda;</li> <li>• Não tem canal de venda online;</li> <li>• Pouco uso das redes sociais;</li> <li>• Não tem conhecimento em marketing digital;</li> <li>• Baixo engajamento nas redes sociais;</li> <li>• Ausência de canais de comunicação online;</li> <li>• Demora para responder aos clientes nos meios digitais</li> <li>• Dificuldade em atrair novos clientes;</li> <li>• Má reputação nos meios digitais;</li> <li>• Identidade visual confusa;</li> <li>• Processo de venda obsoleto devido ao consumo nos meios digitais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de marketing digital;</li> <li>• Análise das métricas de redes sociais;</li> <li>• Análise de mercado;</li> <li>• Criação de calendário editorial;</li> <li>• Ações para melhorar a presença digital (Google maps);</li> <li>• Capacitação em marketing digital;</li> <li>• Ações de divulgação com material gráfico;</li> <li>• Campanhas em redes sociais;</li> <li>• Criação de e-commerce;</li> <li>• Uso de novos de canais para comunicação com o cliente (Whatsapp Business, e-mail marketing);</li> <li>• Criação de catálogo digital;</li> <li>• Consultoria em marketing digital;</li> <li>• Criação de Portfólio de produtos;</li> <li>• Programa de indicação de clientes;</li> <li>• Divulgação com influenciadores;</li> <li>• Pesquisa de satisfação;</li> <li>• Ações de pós-venda;</li> <li>• Criação de identidade visual adequada;</li> <li>• Canal de SAC;</li> <li>• Criação de novo modelo de vendas;</li> <li>• Capacitação de equipe de vendas;</li> <li>• Criação de personas;</li> <li>• Envio de amostras de produtos;</li> <li>• Criação de pitch para novos investidores;</li> <li>• Funil de vendas dos serviços,</li> </ul>



<p><b>OPERAÇÕES E PROCESSOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de software de gestão de vendas;</li> <li>• Desorganização do departamento de vendas;</li> <li>• Erros nas confecções de pedidos;</li> <li>• Atrasos nas entregas;</li> <li>• Desorganização interna dos produtos e layout da loja;</li> <li>• Ausência de ficha técnica de produtos e serviços;</li> <li>• Falta de formalização das ideias novas, que acabaram esquecidas;</li> <li>• Problemas relacionados com a gestão dos processos internos;</li> <li>• Falta de controle no acompanhamento do atendimento ao cliente;</li> <li>• Falta da gestão das informações internas;</li> <li>• Falta de formalização do fluxo operacional;</li> <li>• Inexistência de ordem de serviço padronizada;</li> <li>• Inexistência de planejamento de compras;</li> <li>• Reclamações constantes sobre o atendimento;</li> <li>• Dificuldade na gestão do tempo dos gestores;</li> <li>• Capacidade de entrega limitada;</li> <li>• Falta de comunicação e dentro da produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastro de clientes;</li> <li>• Checklist das etapas da elaboração de pedidos;</li> <li>• Estruturação de um processo de cobrança de inadimplentes;</li> <li>• Lista de afazeres;</li> <li>• Redefinição de layout da loja;</li> <li>• Definição de processos de gestão da inovação.</li> <li>• Fluxograma dos processos operacionais;</li> <li>• Implantação de sistema para controle e gestão das atividades internas, com definições de responsáveis, prazos e metas.</li> <li>• Ficha técnica de serviços;</li> <li>• Formalização de um mural/quadro de ideias inovadoras (físico e online);</li> <li>• Opção de envio e recebimento de documentação com os clientes de forma online e integrada com o sistema.</li> <li>• Criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para as áreas: comercial, operacional e de faturamento; com respectivo delineamento do esboço visual dos processos;</li> <li>• Reavaliação do método de produção; • Agenda de atendimentos e processos;</li> <li>• Desenvolvimento de cardápio semanal padronizado;</li> <li>• Criação de infográfico de padronização de atendimento ao cliente;</li> </ul>
<p><b>GESTÃO FINANCEIRA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade no gerenciamento de fluxo de caixa;</li> <li>• Dificuldade para precificação;</li> <li>• Dificuldade em criar indicadores financeiros;</li> <li>• Endividamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de metas de vendas e de faturamento;</li> <li>• Alteração na formação de preços;</li> <li>• Implantação de novas formas de pagamento (qr-code e pix);</li> <li>• Indicadores de vendas e financeiro;</li> <li>• Separação das contas pessoa física da jurídica;</li> <li>• Controle financeiro;</li> <li>• Consultoria financeira;</li> <li>• Estruturação de um processo de cobrança de inadimplentes;</li> <li>• Capacitação em gestão financeira;</li> </ul>

<b>FATURAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa conversão de vendas;</li> <li>• Perda de clientes;</li> <li>• Estagnação da empresa no mercado;</li> <li>• Baixo capital de giro;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas de vendas;</li> <li>• Ações de divulgação;</li> </ul> <p>Campanhas nas redes sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação em processos de reserva e porcionamento de alimentos.</li> </ul>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comprometimento dos funcionários e atrasos;</li> <li>• Alta rotatividade de mão de obra;</li> <li>• Salários inadequados;</li> <li>• Não possui plano de cargos e salários com funções e atividades definidas;</li> <li>• Falta de avaliação do desempenho da equipe;</li> <li>• Colaboradores com baixa capacitação técnica;</li> <li>• Dificuldade de contratação de mão-de-obra qualificada;</li> <li>• Dificuldade de Recrutamento e Seleção de Pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de clima organizacional;</li> <li>• Gestão de pessoas;</li> <li>• Criação de plano de cargos e salários;</li> <li>• Desenvolvimento de organograma funcional detalhado (cargos e funções).</li> <li>• Estruturação dos processos de recrutamento e seleção com a ferramenta integrada: o Guia de Recrutamento e Seleção de Gente;</li> <li>• Curso de liderança para os encarregados;</li> <li>• Mural contendo fotos dos momentos de confraternização do grupo;</li> <li>• Estruturação de ferramentas de avaliação de competências para os processos de recrutamento e seleção.</li> <li>• Realização de integrações mensais (almoços/passeios) fora do ambiente corporativo.</li> </ul>
<b>GESTÃO POR INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiência na gestão do negócio;</li> <li>• Ausência de indicadores de qualidade;</li> <li>• Dificuldade em criar metas;</li> <li>• Ausência de metas a serem seguidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de indicadores de qualidade;</li> <li>• Metas para desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Indicadores de vendas e financeiro;</li> <li>• Estabelecimento e formalização de metas;</li> <li>• Reuniões periódicas para esclarecimento das metas;</li> </ul>
<b>ESTOQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos parados no estoque;</li> <li>• Sazonalidade no principal produto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de estoque;</li> <li>• Rota de logística para entregas;</li> <li>• Criação de fluxograma da operação de produção e distribuição dos insumos entre unidades;</li> </ul>
<b>OUTROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dilema entre vendas por atacado ou varejo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de um protótipo de novo produto;</li> <li>• Processo de inovação para novos produtos;</li> <li>• Matriz de risco.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria (2022).

Conforme demonstrado no Quadro I, observa-se que a recorrência maior de problemas listados e ações priorizadas são: operações e processos, marketing e vendas e recursos humanos.

Quanto aos problemas apresentados, em sua maioria, são problemas estruturais de cunho operativo, organizacional e relacional. Nesse sentido, observa-se que as ações são de melhorias contínuas e resolução de problemas característicos em micro e pequenas empresas.

Também se destaca o elevado número de ações de marketing e vendas nos meios digitais que se tornaram prioritárias para as empresas no período pandêmico.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mensuração da produtividade e do grau de inovação nas micro e pequenas empresas atendidas pelo Projeto ALI na Mesorregião do Vale do Itajaí, parte da necessidade da avaliação da efetividade dos programas de incentivo, do conhecimento das melhores práticas e do cenário da inovação, possibilitando que todos os atores tenham subsídios para incrementar ações que visam o aumento da produtividade e consequentemente a competitividade.

O setor da indústria foi o que teve maior aumento na variação do faturamento, produtividade e aumento no grau de inovação, elevado principalmente por empresas com atividades ligadas diretamente às medidas de contenção a pandemia e seus impactos, como é o caso das empresas de softwares e serviços de tecnologia da informação e comunicação (TIC) e a indústria de base tecnológica.

Conforme apontado na pesquisa, as demais empresas do setor de serviços e comércio mostraram-se resilientes diante a pandemia e tiveram aumento no grau de inovação, implementando ações de inovação de baixo impacto para a resolução de problemas estruturais na operação e processos, no marketing, nas vendas e recursos humanos.

O cenário da inovação na mesorregião do Vale do Itajaí retrata o contexto da inovação em economias emergentes e em desenvolvimento, onde configura-se a escassez de capacidades tecnológicas para as inovações significativas, fato que ainda se constitui em um dos principais obstáculos à aceleração do crescimento econômico e melhoria dos índices de desenvolvimento.

Nesse sentido, a questão do incremento na produtividade e nos graus de inovação envolve, além da atuação dos empresários, as políticas públicas de incentivo à micro e pequenas empresas, as redes de conhecimento disponíveis e o networking, que propiciam um ecossistema de inovação.

Em última análise, com o levantamento dos problemas e ações de inovação propostas pelos Projeto Agentes Locais de Inovação, a pesquisa permitiu verificar os impactos na produtividade e no grau de inovação das empresas atendidas. Assim, a pesquisa atinge o objetivo geral e específico traçados.

Como limitações da pesquisa, cita-se a falta de dados que permitam caracterizar a empresa antes da atuação do ALI, como ativa em inovação ou inovadora, como propõe o Manual de Oslo, o que permitiria uma compreensão ampliada do cenário dos impactos do Projeto ALI no contexto da inovação.

Nesse ponto, embora a pesquisa não caracterize as empresas atendidas no Projeto ALI quanto a serem inovadoras de fato ou ativas em inovação, é inegável os impactos positivos do Projeto ALI, onde se destaca o papel dos agentes locais de inovação como agentes catalisadores da produtividade e da inovação, conforme propõe o SEBRAE.

# REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). **Brasil Mais aumentará a eficiência das empresas**. 2020. Disponível em: <<https://www.abdi.com.br/postagem/brasil-mais-aumentara-a-eficiencia-das-empresas>>. Acesso em: 16 maio. 2022.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE: cultura do empreendedorismo e inovação**. Curitiba: Bachmann & Associados, 2008.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo Federal. **O Governo destaca o papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. 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: 15 maio. 2022.

CESÁRIO, Jonas Magno dos Santos. Et al. **Metodologia científica: Principais tipos de pesquisas e suas características**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 11, Vol. 05, pp. 23-33. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/tipos-depesquisas>>.

DAMBISKI GOMES DE CARVALHO, G. et al. **Innovation and Management in MSMEs: A Literature Review of Highly Cited Papers**. SAGE Open, v. 11, n. 4, p. 215824402110525, out. 2021.

FECAM. FEDERAÇÃO CATARINENSE DE MUNICÍPIOS. **Mesorregiões Catarinenses - média dos índices municipais - 2020**. Disponível em: <<https://indicadores.fecam.org.br/indice/mesorregioes/ano/2021>>. Acesso em: 15 maio. 2022.

FIESC (Santa Catarina). **Índice de Atividade Econômica 2021**. 2022. Disponível em: [https://observatorio.fiesc.com.br/sites/default/files/2022-02/%5BBOLETINS%5D%20%C3%8Dndice%20de%20Atividade%20Econ%C3%B4mica%20-%20Dez\\_21.pdf](https://observatorio.fiesc.com.br/sites/default/files/2022-02/%5BBOLETINS%5D%20%C3%8Dndice%20de%20Atividade%20Econ%C3%B4mica%20-%20Dez_21.pdf). Acesso em: 08 set. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IPARDES, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caderno de estatísticas Município de Toledo**, 2022. Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/Pagina/Cadernos-municipais>>. Acesso em: 04 jan. 2022.

JUYING ZENG, DOMINGO RIBEIRO-SORIANO. REN, JUN (2021). Innovation efficiency: a bibliometric review and future research agenda, **Asia Pacific Business Review**, 27:2, 209-228, DOI: 10.1080/13602381.2021.1858591

LEAL, C. I. S.; FIGUEIREDO, P. N. Inovação tecnológica no Brasil: desafios e insumos para políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 3, p. 512–537, maio 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, publicações e trabalhos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 258 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OECD; EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4. ed. Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018.

PASCHOARELLI, L. C.; MEDOLA, F. O.; BONFIM, G. H. C. Características Qualitativas, Quantitativas de Abordagens Científicas: estudos de caso na subárea do Design Ergonômico. **Revista de Design, Tecnologia e Sociedade**, [S. 1.], v. 2, n. 1, p. 65–78, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/design-tecnologia-sociedade/article/view/15699>. Acesso em: 21 maio. 2022.

PEDRO MACHADO (Santa Catarina). Nsc Total. <https://ndmais.com.br/economia-sc/do-textil-ao-ti-blumenau-e-referencia-na-economia-catarinense/>: base do pib da cidade por muitos anos, as grandes fábricas hoje dividem espaço com outros setores. Base do PIB da cidade por muitos anos, as grandes fábricas hoje dividem espaço com outros setores. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/economia-blumenau-ve-industria-com-menos-peso-e-setor-de-servicos-mais-protagonista>. Acesso em: 08 set. 2022.

SDE. Secretaria do Desenvolvimento Econômico Sustentável de Santa Catarina. Governo de Santa Catarina. **Santa Catarina tem quatro municípios entre os 100 maiores PIBs do Brasil**. In: SECRETARIA DE ESTADO DA COMUNICAÇÃO (Santa Catarina). [S. 1.]: Pablo Mingoti, 18 dez. 2021. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/desenvolvimento-economico/santa-catarina-tem-quatro-municipios-entre-os-100-maiores-pibs-do-brasil>. Acesso em: 15 maio 2022.

SEBRAE. **Manual do orientador**. Programa Brasil Mais, Agentes locais de inovação (ALI). Brasília, 2020a.

SEBRAE. **Radar Projeto ALI**. A Jornada da Inovação para a produtividade Radar ALI- Agentes locais de inovação (ALI). Brasília, 2020b.

SEBRAE. **Santa Catarina em Números: Macrorregião Vale do Itajaí. Sebrae/SC. 2013**. Florianópolis: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Vale%20do%20Itajai.pdf>>. Acesso em: 15 maio. 2022.

SEBRAE. Com produtos diferenciados, pequenas indústrias de alimentos se destacam no mercado. **ASN – Agência Sebrae de Notícias**. 2021. Disponível em: <<http://www.pr.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PR/com-produtos-diferenciados-pequenas-industrias-de-alimentos-se-destacam-no-mercado,c7288f0b08d57710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 out. 2021.



# Eficiência do Programa Brasil Mais a partir da Análise Envoltória de Dados

**Autor:** Leandro Hupalo

Mestre em Educação (UFFS)

Orientador ALI SEBRAE/CNPq. Bolsista CNPq, Professor na Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Professor da Faculdade SENAC Videira

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

## RESUMO:

O presente estudo dedicou-se a analisar os resultados do Programa Brasil Mais, sendo este uma iniciativa do Governo Federal através do Ministério da Economia em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), nas microempresas (MEs) e empresas de pequeno porte (EPPs) participantes do Ciclo 1 realizado entre março e julho de 2021 em todas as unidades federativas do país. O estudo teve como objetivos apresentar o Programa Brasil Mais e sua metodologia, apresentar os resultados do Programa Brasil Mais no Ciclo 1 e identificar a unidade federativa mais eficiente em relação ao índice de produtividade atingido pelas empresas. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem predominantemente quantitativa, de natureza explicativa e de procedimentos ex-post-facto. Os dados foram obtidos a partir de relatórios internos do

SEBRAE e ao todo foram analisadas 10.973 empresas que participaram do Programa Brasil Mais. Para a análise de eficiência das unidades federativas utilizou-se técnicas de análise envoltória de dados (DEA) com uso da ferramenta Sistema Integrado de Apoio à Decisão (SIAD). Como resultado evidenciou-se que o Paraná é a unidade federativa com maior eficiência em relação às demais unidades tomadoras de decisão (DMUs) ao tomar como input o número médio de empresas atendidas que finalizaram o Ciclo 1 por Agente Local de Inovação (ALI) e como output a variação da produtividade, em reais, entre as mediações inicial e final do radar da metodologia do Programa Brasil Mais.

## PALAVRAS-CHAVE:

Empreendedorismo. DEA. Produtividade. Agente Local de Inovação. SEBRAE.



# 1. INTRODUÇÃO

De um modo geral, as empresas oferecem relevantes contribuições para a sociedade. Sob a ótica da economia, contribuem para a geração de renda e para o desenvolvimento decorrente da mesma. Sob a ótica social, possibilitam, a partir do desenvolvimento econômico, o acesso à educação e ao ensino através da democratização das oportunidades à população. E, sob a ótica empreendedora, possibilitam empreender, criar e inovar.

Nesse sentido, as microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) estão inseridas neste contexto, com características e contribuições específicas. Tais categorias de empresas possuem restrições de inserção no mercado em detrimento, sobretudo, da limitação de receita que impacta diretamente em seu orçamento e na intensidade de seus negócios. Assim, a comunicação e as estratégias em relação às empresas necessitam de performance diferenciada para garantir êxito em suas ações.

No início de 2020 a pandemia da COVID-19 forçou economias do mundo a medidas restritivas como distanciamento e isolamento social, impactando, de forma mais acentuada, os pequenos negócios. Empresas passaram a adotar estratégias para manter a competitividade e, até mesmo, a sobrevivência no mercado e a busca pela inovação nos processos foi estimulada entre os empreendedores.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e através do Ministério de Economia (ME), disponibilizou ao setor empresarial o Programa Brasil Mais com o objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade das empresas brasileiras através da promoção de melhorias rápidas, de baixo custo e alto impacto (BRASIL, 2022). O programa, que está em sua terceira versão, teve início em novembro de 2020 com previsão de término para outubro de 2022, sendo desenvolvido em todas as unidades federativas do país.

O Programa Brasil Mais consiste em um acompanhamento individualizado a microempresas e empresas de pequeno porte de um Agente Local de Inovação (ALI) que, através de metodologia e ferramentas específicas, atende os empresários em um ciclo de quatro meses identificando um problema, definindo e implantando uma solução e avaliando a solução implantada. Ao final do acompanhamento é gerado um indicador de produtividade de cada empresa com base no faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas.

Desta forma, o estudo tem como objetivo principal analisar a eficiência das unidades federativas do país na execução do Programa Brasil Mais em relação à produtividade das empresas participantes. Os objetivos específicos do estudo são: (a) apresentar o Programa Brasil Mais e sua metodologia, (b) apresentar os resultados do Programa Brasil Mais no Ciclo 1 e (c) identificar a unidade federativa mais eficiente em relação ao índice de produtividade atingido pelas empresas participantes do Programa Brasil Mais no Ciclo 1 a partir da técnica de análise envoltória de dados.

O estudo é dividido em três seções. Nesta primeira são apresentados os objetivos e uma breve contextualização do tema. Na segunda são apresentados o referencial teórico com as

pesquisas e os autores que serviram de base para a sustentação do estudo, os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento das análises e os resultados e discussões sobre o estudo relacionadas com os objetivos da pesquisa. Por fim, a terceira seção apresenta as considerações finais e as sugestões de continuidade do estudo.

## 2. DESENVOLVIMENTO

A seção a seguir apresenta os principais autores que serviram de base para a construção do referencial teórico deste estudo com base na inovação nos pequenos negócios, procedimentos metodológicos e apresentação, análise e discussão dos resultados.

### 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Sanchés e Castrillo (2006) a inovação pode ser tanto a implantação de um novo produto/serviço quanto uma grande melhoria em algo já existente. Dentro de uma empresa é possível inovar melhorando seus processos internos, como implantar um novo método de organização do local de trabalho, mudar as técnicas de marketing, melhorar os processos de produção e alterar o layout, de modo que todas essas mudanças precisam resultar em uma maior competitividade no mercado.

Para Scherer e Carlomagno (2009), inovar não é somente inventar, ser algo novo, é preciso impactar e trazer consequências para a empresa. Desta forma, a ideia inovadora precisa trazer resultados quando aplicada aos negócios, melhorando de modo considerável o desempenho da empresa. Ainda de acordo com o Sanchés e Castrillo (2006), a empresa inovadora possui algumas características de competências estratégicas e organizacionais, tais como: maior capacidade de identificar tendências de mercado, visão a longo prazo, maior disposição para correr riscos, cooperação interna e externas entre funcionários, clientes, fornecedores e sempre buscam envolver toda a empresa nos processos de mudanças.

Conforme Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a empresa deve inovar sempre quando há aumento na concorrência para se diferenciar com relação a outras organizações que oferecem produtos ou serviços parecidos, pois em virtude da tecnologia, lojas de qualquer lugar do país, mesmo à distância, tornam o mercado muito mais competitivo. Uma organização que busca inovar consegue obter vantagens como redução de custos, aumento de lucros, melhor posição competitiva e aumento nas demandas de seus produtos e serviços.

Adotar novas e inovadoras dimensões no modelo de negócio como buscar se antecipar para que a organização não fique estagnada em situações adversas e não favoráveis, envolvendo outras questões como: “dar preferência à criação de valor com redução de custos e não apenas à redução de custos (estrutura convencional); em vez de o objetivo ser o lucro, dar mais importância ao lucro com ética; remuneração com responsabilidade social; envolvimento e compromisso” (FERREIRA; SOUSA, 2008, p. 6).

Independentemente do tipo de inovação é importante avaliar e adotar estratégias com o objetivo de aumentar o desempenho da empresa, onde possa adaptar-se às mudanças no ambiente e tornando-se mais competitiva no mercado que atua. O mais importante da inovação

é conseguir transformar uma ideia em um projeto de sucesso. Mas, para isso, é preciso passar por um processo difícil. O processo de inovação ocorre por meio da combinação de diferentes conhecimentos e recursos em condições arriscadas. O processo é progressivo, mas a incerteza precisa ser conduzida de forma real. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o processo de inovação é composto e estruturado por três etapas, sendo elas: procura, seleção e implementação.

Para iniciar esses processos é importante que as empresas vejam a inovação como um conjunto de atividades que fazem parte de um processo organizacional e que precisa passar por constantes atualizações, melhorias e, ser mantido, também, com aprendizagem e conhecimento organizacional. A primeira etapa do processo de inovação é a busca por oportunidades que podem estar relacionadas ao mercado que atuam ou necessidades percebidas do seu público-alvo. É nesta fase em que surgem ideias e *insights* com o objetivo de encontrar uma oportunidade de inovar. O British Council (2010) ressalta a importância do processo de inovação, principalmente do primeiro estágio.

Para British Council (2010, p. 16), “o uso geral de técnicas e tecnologias de manufatura significa que os processos produtivos trabalham exclusivamente em função dos custos da mão de obra (fábricas e indústrias inteiras podem ser transferidas a locais onde a mão de obra seja mais barata ou mais abundante)”. O objetivo dessa etapa é ter o maior entendimento plausível sobre problemas e necessidades dos possíveis clientes e lapidar ao máximo a ideia para uma criação com maior potencial de sucesso.

A fase de seleção é a segunda etapa e tem como objetivo selecionar as ideias que mais possui competência de solucionar os objetivos e atender ao mercado em questão. “O objetivo dessa fase é explicar tais informações na forma de um conceito de inovação que possa ser ampliado dentro da organização em desenvolvimento” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 110).

A fase da implantação é a terceira etapa e tem como objetivo avaliar a ideia, anteriormente selecionada, para que possa se tornar uma novidade e inovação mercadológica. O lançamento da inovação é uma fase muito importante, pois, segundo os autores, depende não somente do produto em si, mas dos esforços de marketing a serem adotados para agregar valor, ou seja, torná-lo conhecido e desejável. Ainda para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) há uma quarta e última fase que deve ser considerada: a fase da reinovação. Esta fase está relacionada ao reinício de todo o processo, em que são revisadas as ideias iniciais, o que já foi criado e analisa-se o que pode ser melhorado no processo de inovação.

Quando se fala em inovação nas empresas refere-se às microempresas (ME's) e empresas de pequeno porte (EPP's). Hoje tornou-se essencial e um diferencial competitivo para que continuem atuando no mercado e possam competir com as grandes organizações. Para Porter (1986) as ME's e EPP's são necessárias para o crescimento econômico do país, pois geram inúmeros postos de trabalhos, geram recursos e atividades necessárias para a economia local.

Segundo Peters (2001) uma EPP com perfil inovador se reinventa constantemente, costuma priorizar e incentivar a criatividade, o espírito empreendedor e o desenvolvimento das pessoas que estão ligadas à organização. O poder é descentralizado, pois permite delegar decisões, controle e determinadas funções aos setores dentro da empresa. Conforme Sanchés e Castrillo

(2006), a capacidade de uma empresa inovar depende, também, de sua estrutura e de sua organização interna: sua força de trabalho, sua condição financeira, seu posicionamento no mercado e seus concorrentes. Todos esses aspectos influenciam nas estratégias para que as empresas consigam êxito nas diversas fases do processo de inovação.

A inovação em processos internos ou organizacionais, ainda de acordo Sanchés e Castrillo (2006), são bastante difundidas: mudanças nos métodos de trabalho, de produção, na produtividade ou no desempenho comercial, acabam resultando em excelentes resultados no desempenho das empresas. Alguns dos objetivos que fazem as organizações inovarem em seus processos internos são: reduzir custos de produção, aumentar ou desenvolver produtos que estejam de acordo com as exigências ou demanda do seu público, onde a empresa possa manter ou aumentar sua participação no mercado, melhorar as condições de trabalho e diminuir danos ao meio ambiente.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se por uma abordagem predominantemente quantitativa. Para Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa se centra na objetividade, pois ao ser influenciada pelo positivismo considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como explicativa. De acordo com Gil (2019), este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, ou seja, explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como *ex-post-facto* que tem por objetivo investigar possíveis relações de causa e efeito entre um determinado fato identificado pelo pesquisador e um fenômeno que ocorre posteriormente. A principal característica deste tipo de pesquisa é o fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos (GIL, 2019). No caso do presente estudo trata-se de uma análise de eficiência das unidades federativas do Brasil na execução do Programa Brasil Mais com base em *Data Envelopment Analysis* (DEA) considerando a relação entre a média de empresas atendidas pelos ALI' e a variação da produtividade.

A DEA é um método não-paramétrico utilizado para medir a eficiência relativa de um conjunto de unidades tomadoras de decisão (DMUs) similares. Relaciona seus produtos aos insumos utilizados e categoriza as DMUs como gerencialmente eficientes e gerencialmente ineficientes (EDIRISINGHE; ZHANG, 2007). Sua origem vem da tese de doutoramento de Rhodes (CHARNES; COOPER; RHODES, 1978) desenvolvida sob orientação de Willian Cooper e apresentada à Carnegie Mellon University em 1978 (SANTOS; CASA NOVA, 2005).

Os dados que originaram as análises de eficiência foram obtidos através de relatórios gerenciais internos do SEBRAE referentes ao Ciclo 1 do Programa Brasil Mais realizado entre março e julho de 2021 em todas as unidades federativas do país, totalizando 10.973 empresas atendidas. Como categorias de análise considerou-se: (a) as empresas participantes do Ciclo 1; (b) as empresas enquadradas como ME ou EPP e; (c) as empresas que realizaram as medições inicial e final, ou seja, que participaram de todas as etapas do Programa Brasil Mais.

Para a análise dos dados foram utilizadas ferramentas de planilhas eletrônicas para constru-

ção de gráficos e cálculos estatísticos e para a análise da eficiência das unidades federativas foi utilizado o *software* Sistema Integrado de Apoio à Decisão (SIAD) que, segundo Ângulo-Meza et al. (2004), foi implementado em Delphi inicialmente para resolver os modelos de programação linear da Análise Envolvória de Dados. Assim, o algoritmo Simplex (DANTZIG, 1963) foi utilizado com a implementação computacional a partir da proposta por Künzi, Tzschach e Zehnder (2014), que inclui uma rotina para evitar problemas de degeneração, sendo este um problema muito comum em modelos DEA devido à própria estrutura da programação linear, na qual existe excesso de restrições redundantes relativas às DMUs ineficientes e, em alguns casos, faz com que apresentem múltiplas soluções ótimas.

A etapa de validação do modelo teve como base tanto a análise de seus resultados como a comparação do resultado da eficiência aferida pelo modelo ao indicador produtividade, que é calculado a partir da razão da diferença do faturamento bruto e custos variáveis com o número de pessoas ocupadas na empresa. Os escores orientados foram analisados por *input* e *output* de eficiência técnica CRS (*Constant Returns to Scale*). A Tabela 3 apresenta as DMUs do estudo e seu *input* e *output* considerados no estudo para a análise de eficiência.

**Tabela 1** – DMUs, *input* e *output* adotados no estudo para a análise de eficiência

Unidades federativas (DMUs)	Número médio empresas atendidas por ALI no Ciclo 1 ( <i>input</i> )	Variação da produtividade das empresas ( <i>output</i> )
Acre	11,83	21,57%
Alagoas	12,11	25,89%
Amazonas	22,50	13,61%
Amapá	6,20	32,22%
Bahia	7,89	-14,29%
Ceará	9,59	55,01%
Distrito Federal	12,33	-59,70%
Espírito Santo	8,45	45,37%
Goiás	11,48	15,90%
Maranhão	9,79	33,99%
Mato Grosso	16,20	10,54%
Mato Grosso do Sul	11,69	26,10%
Minas Gerais	15,75	12,83%
Pará	8,48	31,55%
Paraíba	15,92	29,59%
Paraná	14,06	80,62%
Pernambuco	11,68	38,34%
Piauí	9,75	46,56%
Rio de Janeiro	10,17	39,42%
Rio Grande do Norte	12,30	12,85%
Rio Grande do Sul	14,96	20,36%
Rondônia	9,67	-8,35%
Roraima	16,75	7,59%
Santa Catarina	13,15	34,43%
São Paulo	11,21	-52,66%
Sergipe	8,82	28,04%
Tocantins	15,09	20,65%

Fonte: Autor (2022).



De acordo com a Tabela 1, considerou-se como *input* o número médio de empresas atendidas pelos ALIs no Ciclo 1 por unidade federativa e, como *output*, a variação percentual da produtividade aferida entre a medição inicial e a medição final do Radar da Inovação por unidade federativa. Segundo o SEBRAE (2020), a recomendação é que cada ALI atenda cerca de 20 empresas em cada ciclo. No entanto, conforme já apontado anteriormente, considerou-se para o presente estudo apenas as empresas não desistentes do Programa Brasil Mais do Ciclo 1 e que realizaram as medições inicial e final para a obtenção da variação percentual do faturamento bruto, dos custos variáveis, do número de pessoas ocupadas e da produtividade.

Segundo Bertrand e Fransoo (2002), o método de modelagem é apropriado à pesquisa que busca estruturar modelos analíticos a fim de explicar, total ou parcialmente, o comportamento de um determinado processo operacional da vida real e/ou busca capturar, total ou parcialmente, os problemas de tomada de decisão enfrentados pelos gestores em processos operacionais reais.

Além disso, o método de modelagem é apropriado quando as relações entre variáveis são assumidas como causais, ou seja, alterações em uma variável estudada “x” acarretam alterações em outra variável também estudada  $f(x)$ , conforme Jack et al. (1989).

## 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta subseção será apresentado o Programa Brasil Mais e sua metodologia no âmbito nacional, os resultados do programa no Ciclo 1 em relação aos indicadores avaliados e a unidade federativa mais eficiente a partir da aplicação da análise envoltória de dados, de acordo com os objetivos específicos definidos para este estudo.

### 2.3.1 O PROGRAMA BRASIL MAIS E SUA METODOLOGIA

O Programa Brasil Mais é uma iniciativa do Ministério da Economia (ME) em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O programa visa aumentar a produtividade e a competitividade das empresas brasileiras através a promoção de melhorias rápidas de baixo custo e alto impacto. O programa oferece às microempresas (MEs) e empresas de pequeno porte (EPPs) soluções para melhorar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios.

Visando a transformação digital, o Programa Brasil Mais incorporou os resultados positivos do programa Brasil Mais Produtivo e expandiu o seu alcance e abrangência, por meio da experiência, estrutura e capilaridade do Senai e SEBRAE. A meta é realizar até 120 mil atendimentos assistidos até dezembro de 2022. Essa expansão é parte de uma política mais ampla para promover a modernização do setor produtivo (SEBRAE, 2020).

Com o desenvolvimento das capacidades e práticas gerenciais, o Programa Brasil Mais busca melhorar nas empresas as habilidades de percepção, pensamento crítico, capacidade de ordenamento, planejamento de curto e longo prazo, liderança, controle, capacidade de decisão,

reorganização produtiva e adoção da cultura de instituir práticas de melhoria contínua. Além disso, busca ainda a identificação de oportunidades de investimento pelo desenvolvimento das capacidades de gestão nas diversas áreas necessárias ao bom funcionamento de uma empresa, como gestão do desempenho, indicadores, operações e vendas, qualidade, estratégica, produção, conhecimento, capital humano, digitalização, entre outras (GASSER, 2020).

O Programa Brasil Mais oferece às empresas ferramentas para melhorar a gestão e inovar processos de forma a aumentar a produtividade. É baseado no desenvolvimento das capacidades gerenciais com referências nas melhores práticas mundiais. A iniciativa é voltada aos pequenos negócios e empresas de médio porte dos setores da indústria, comércio e serviços. O Programa Brasil Mais tem ainda como objetivo atacar um dos principais problemas que é a baixa produtividade das empresas, melhorando as competências gerenciais e digitais desses negócios por meio de intervenções rápidas, de baixo custo, que começam desde conteúdos digitais na plataforma do programa até o atendimento efetivo para empresas de todos os setores, comércio, serviços e indústria (SEBRAE, 2020).

As ações do Programa Brasil Mais foram retomadas no mês de outubro de 2020 para impulsionar a produtividade e a competitividade das empresas brasileiras em um cenário de transformação digital. Lançado em fevereiro de 2020, pelo Ministério da Economia e parceiros, o programa teve uma pausa em função da pandemia.

Tal metodologia se trata de uma jornada de quatro meses, onde o ALI mantém contato com os empresários inscritos e qualificados para atendimento. Durante os meses, é aplicada uma metodologia específica do programa, a qual é direcionada para identificar os problemas dos empresários, e através de aplicação de ferramentas de gestão, contribuir para solucioná-los.

### 2.3.2 OS RESULTADOS DO PROGRAMA BRASIL MAIS NO CICLO 1

Durante o Ciclo 1 do Programa Brasil Mais foram atendidas 10.973 empresas em todo o país em 1.226 municípios das 27 unidades federativas, ou seja, esteve presente e mais de 1/5 dos municípios brasileiros. Ao todo, foram 906 ALIs em trabalho de campo contribuindo para que empreendedores identificassem um problema e encontrassem e implantassem uma solução, avaliando a efetividade da mesma em busca do aumento da produtividade através da elevação do faturamento bruto e da queda dos custos variáveis e do número de pessoas ocupadas. A Tabela 2 apresenta o número de empresas atendidas durante o Ciclo 1 do Programa Brasil Mais por setor econômico.



**Tabela 2** – Número de empresas atendidas no Ciclo 1 do Programa Brasil Mais por setor econômico

Estado	Agropecuária	% Agropecuária	Comércio	% Comércio	Indústria	% Indústria	Serviços	% Serviços	Total	% Total
AC	0	0,00%	32	0,63%	14	0,92%	25	0,58%	71	0,65%
AL	0	0,00%	37	0,73%	12	0,79%	60	1,38%	109	0,99%
AP	1	5,00%	29	0,57%	9	0,59%	51	1,18%	90	0,82%
AM	0	5,00%	14	0,27%	6	0,39%	11	0,25%	31	0,28%
BA	0	0,00%	56	1,10%	19	1,25%	67	1,55%	142	1,29%
CE	0	0,00%	151	2,96%	10	0,66%	50	1,15%	211	1,92%
DF	2	10,00%	97	1,90%	35	2,30%	162	3,74%	296	2,70%
ES	1	5,00%	90	1,77%	16	1,05%	62	1,43%	169	1,54%
GO	2	10,00%	277	5,44%	66	4,33%	183	4,22%	528	4,81%
MA	0	0,00%	87	1,71%	8	0,52%	42	0,97%	137	1,25%
MT	0	0,00%	42	0,82%	9	0,59%	30	0,69%	81	0,74%
MS	2	10,00%	295	5,79%	33	2,16%	161	3,71%	491	4,47%
MG	2	10,00%	792	15,55%	225	14,75%	540	12,46%	1.559	14,21%
PA	0	0,00%	110	2,16%	30	1,97%	72	1,66%	212	1,93%
PB	0	0,00%	183	3,59%	1	0,07%	7	0,16%	191	1,74%
PR	0	0,00%	118	2,32%	132	8,66%	186	4,29%	436	3,97%
PE	0	0,00%	103	2,02%	30	1,97%	124	2,86%	257	2,34%
PI	0	0,00%	54	1,06%	24	1,57%	39	0,90%	117	1,07%
RJ	0	0,00%	98	1,92%	40	2,62%	157	3,62%	295	2,69%
RN	0	0,00%	133	2,61%	27	1,77%	123	2,84%	283	2,58%
RS	0	0,00%	247	4,85%	129	8,46%	297	6,85%	673	6,13%
RO	0	0,00%	36	0,71%	2	0,13%	20	0,46%	58	0,53%
RR	0	0,00%	49	0,96%	2	0,13%	16	0,37%	67	0,61%
SC	2	10,00%	474	9,31%	224	14,69%	470	10,84%	1.170	10,66%
SP	5	25,00%	1.333	26,17%	384	25,18%	1.261	29,10%	2.983	27,18%
SE	0	0,00%	62	1,22%	24	1,57%	64	1,48%	150	1,37%
TO	3	15,00%	95	1,86%	14	0,92%	54	1,25%	166	1,51%
<b>Total</b>	20	100%	5.094	100%	1.525	100%	4.334	100%	10.973	100%

Fonte: Autor (2022).

A partir da Tabela 2 percebe-se que durante o Ciclo 1 do Programa Brasil Mais o maior volume de empresas atendidas concentrou-se no setor de comércio (46,42%), seguido do setor de serviços (39,50%), do setor da indústria (13,90%) e do setor agropecuário (0,18%). As unidades federativas que mais atenderam empresas foram São Paulo (27,18%), Minas Gerais (14,21%) e Santa Catarina (10,66%), correspondendo a mais da metade (52,05%) das empresas atendidas no país. Segundo dados de junho de 2022 do Painel Mapa de Empresas (BRASIL, 2022), os estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina detinham, juntas, 44,43% das empresas ativas no Brasil.

Em relação ao porte, foram consideradas as empresas que se enquadravam como ME e EPP. O porte de empresa com maior predominância de atendimentos durante o Ciclo 1 do Programa

Brasil Mais foi ME (83,03%), seguido de EPP (16,97%). Uma ME deve apresentar faturamento bruto igual ou inferior a R\$ 360 mil anual, optando pela forma de tributação Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real, além de possuir registro na Junta Comercial ou cartório de pessoas jurídicas (BRASIL, 2006). Ainda segundo o SEBRAE (2013), classifica-se como ME uma empresa que possui até 9 empregados para o setor de comércio e serviços e até 19 empregados para o setor da indústria. Já a EPP, ainda segundo o SEBRAE (2013), possui como característica um faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões, além de ter entre 10 a 49 funcionários se for empresa do setor de comércio ou serviços e, se for empresa do setor da indústria ou construção, ter de 20 a 99 funcionários.

A Tabela 3 apresenta o desempenho de cada unidade federativa em relação a variação do faturamento bruto, dos custos variáveis, do número de pessoas ocupadas e da produtividade aferidos no início e ao final da participação no Ciclo 1 do Programa Brasil Mais.

**Tabela 3** – Variação do faturamento bruto, dos custos variáveis, do número de pessoas ocupadas e da produtividade no Ciclo 1 do Programa Brasil Mais

Unidades federativas	Variação do faturamento bruto	Variação dos custos variáveis	Variação do número de pessoas ocupadas	Variação da produtividade
Acre	21,61%	32,30%	3,83%	21,57%
Alagoas	18,70%	26,30%	3,53%	25,89%
Amazonas	-2,86%	-12,59%	-7,41%	13,61%
Amapá	23,71%	10,31%	-0,88%	32,22%
Bahia	2,48%	28,71%	2,52%	-14,29%
Ceará	15,68%	7,24%	1,02%	55,01%
Distrito Federal	-6,23%	22,46%	-0,55%	-59,70%
Espírito Santo	26,68%	25,81%	2,24%	45,37%
Goiás	14,51%	7,30%	1,96%	15,90%
Maranhão	22,28%	16,38%	2,21%	33,99%
Mato Grosso	17,91%	23,42%	3,16%	10,54%
Mato Grosso do Sul	18,20%	11,37%	-1,11%	26,10%
Minas Gerais	-36,95%	18,62%	1,87%	12,83%
Pará	17,71%	7,89%	6,23%	31,55%
Paraíba	18,00%	15,40%	1,71%	29,59%
Paraná	37,77%	36,40%	-0,71%	80,62%
Pernambuco	29,48%	25,69%	0,57%	38,34%
Piauí	37,01%	37,15%	0,81%	46,56%
Rio de Janeiro	22,53%	10,98%	0,00%	39,42%
Rio Grande do Norte	18,66%	30,30%	5,17%	12,85%
Rio Grande do Sul	23,78%	27,77%	1,77%	20,36%
Rondônia	4,67%	6,95%	2,50%	-8,35%
Roraima	6,94%	1,96%	-0,91%	7,59%
Santa Catarina	14,93%	6,32%	1,83%	34,43%
São Paulo	-52,04%	-40,77%	1,52%	-52,66%
Sergipe	32,87%	33,07%	-2,33%	28,04%
Tocantins	12,92%	-0,10%	2,25%	20,65%

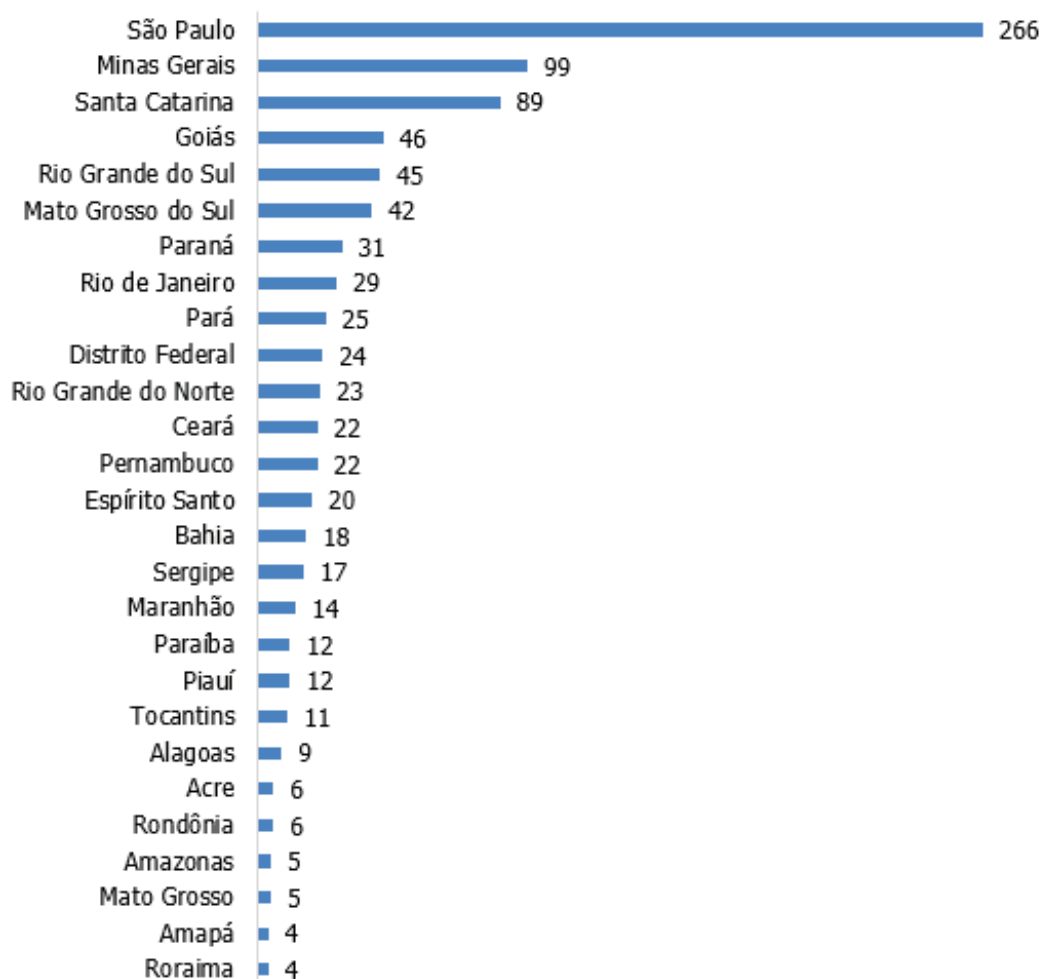
Fonte: Autor (2022).

Nesse sentido, o estado do Paraná se destaca em relação ao aumento percentual do faturamento bruto médio (37,77%), seguido do Piauí (37,01%) e de Sergipe (32,87%), com média nacional de 9,74%. Em relação à redução percentual dos custos variáveis destacam-se São Paulo (-40,77%), Amazonas (-12,59%) e Tocantins (-0,10%), com média nacional de 12,29% no indicador. Quanto ao número de pessoas ocupadas destacam-se Amazonas (-7,41%), Sergipe (-2,33%) e Mato Grosso do Sul (-1,11%), apontando para uma média nacional de 1,03% que sugere uma variação percentual de pessoas ocupadas praticamente nula durante o programa.

De modo geral, em relação ao indicador produtividade, que resulta dos demais indicadores apresentados, destacam-se Paraná (80,62%), Ceará (55,01%) e Espírito Santo (45,37%), com uma média nacional no indicador produtividade de 12,55%. Ou seja, o Ciclo 1 do Programa Brasil Mais resultou numa melhora considerável dos indicadores de produtividade, conforme metodologia adotada, em virtude, sobretudo, do aumento do faturamento bruto das empresas, que, na média nacional, passou de R\$ 106.006,68 para R\$ 111.939,70 entre o início e o final do acompanhando dos ALIs na proposição e implantação de melhorias nas empresas.

Durante o Ciclo 1 do Programa Brasil estiveram em trabalho de campo 906 ALIs distribuídos nas unidades federativas do país. O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos ALIs por unidade federativa.

**Gráfico 1** – Número de ALIs no Ciclo 1 do Programa Brasil Mais por unidade federativa



Fonte: Autor (2022).

O Gráfico 1 apresenta o número de ALIs, por unidade federativa, que atenderam empresas durante o Ciclo 1 que participaram ativamente do Programa Brasil Mais, ou seja, empresas não desistentes e que realizaram todas as etapas e encontros conforme a metodologia prevista. Nesse sentido, São Paulo lidera o ranking do número de ALIs e, conseqüentemente, do número de empresas atendidas, seguido de Minas Gerais e Santa Catarina.

### 2.3.3 ANÁLISE DE EFICIÊNCIA

Conforme metodologia adotada neste estudo, com base na análise envoltória de dados, identificou-se as unidades federativas com maior destaque em relação ao impacto no aumento da produtividade das empresas atendidas pelos ALIs. A Tabela 4 apresenta um *ranking* de eficiência das DMUs analisadas em relação ao *input* e *output* considerados no estudo sendo, respectivamente, as unidades federativas, a média empresas atendidas que participaram ativamente do programa e variação da produtividade observada após a medição final.

**Tabela 4** – Resultado da análise de eficiência das Unidades Federativas em relação aos inputs e outputs adotados

Unidades federativas (DMUs)	Eficiência (normalizada)
Paraná	1,000000
Ceará	0,997754
Espírito Santo	0,962195
Amazonas	0,947948
Piauí	0,918371
Rio de Janeiro	0,832819
Pará	0,827505
Maranhão	0,801410
Pernambuco	0,782358
Sergipe	0,775517
Santa Catarina	0,724390
Mato Grosso do Sul	0,693019
Alagoas	0,686323
Paraíba	0,663532
Acre	0,661385
Tocantins	0,620757
Goiás	0,616863
Rio Grande do Sul	0,616004
Rio Grande do Norte	0,591695
Minas Gerais	0,571591
Mato Grosso	0,558876
Amapá	0,553941
Roraima	0,541371
Bahia	0,180061
Rondônia	0,107877
São Paulo	0,045426
Distrito Federal	0,000007

Fonte: Autor (2022).

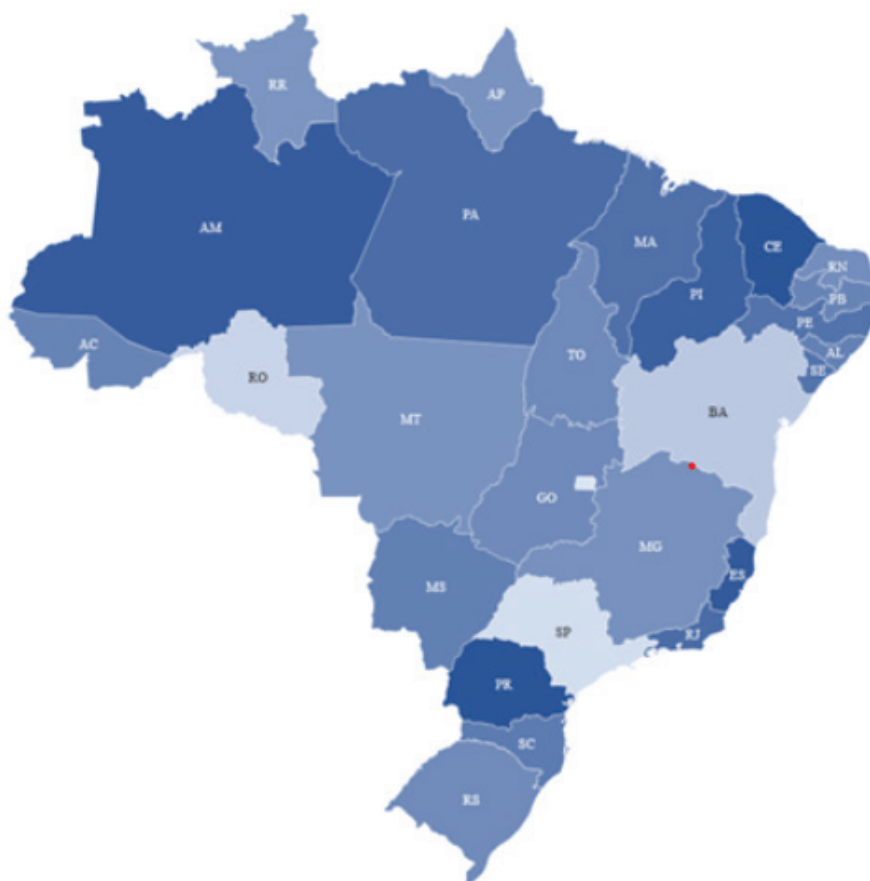
A partir da Tabela 4 é possível identificar a eficiência das unidades federativas analisadas no estudo considerando-se a média de empresas atendidas por ALI e a variação da produtividade ao final da participação do Programa Brasil Mais. Nesse sentido, percebe-se que o Paraná é o mais eficiente em relação ao *input* e *output* adotados na análise, sendo referência às demais DMUs.

O estado do Paraná, conforme a Tabela 1, apresentou uma média de 14,06 empresas que finalizaram o programa atendidas por ALI e uma variação de produtividade de 80,62%, sendo a maior entre as demais unidades federativas. Na sequência aparecem Ceará e Espírito Santo, sendo que quanto mais próximo de 1 o valor da eficiência normalizada, maior será a eficiência da DMU analisada, bem como, sendo referência a DMU com eficiência normalizada igual a 1.

Ainda conforme a Tabela 4, as unidades federativas que apresentaram maior ineficiência foram Distrito Federal, São Paulo e Rondônia. Uma hipótese para a ineficiência do Distrito Federal pode ser justificada pela variação de -59,70% da produtividade registrada no Ciclo 1, o que representa, em média, uma queda de produtividade de R\$ 9.003,43, assim como o caso de São Paulo que pode ser justificado pela uma variação de -52,66% da produtividade. Já para o caso de Rondônia a hipótese é de que a variação de produtividade de -8,35%, aliada a uma baixa média de empresas atendidas de 9,76 e que participaram de todas as etapas do Programa Brasil Mais, tenha afetado sua eficiência.

A Figura 1 apresenta o mapa do Brasil e a classificação das unidades federativas com maior eficiência aferida de acordo com a metodologia utilizada no estudo.

**Figura 1** – Mapa da eficiência das Unidades da Federação em relação aos inputs e outputs adotados na análise.



Fonte: Autor (2022).

A partir da Figura 1 pode-se observar que parte das unidades federativas das Regiões Norte e Nordeste do Brasil mostraram-se eficientes em relação ao aumento da produtividade das empresas atendidas no Ciclo 1 do Programa Brasil Mais. O mesmo ocorreu na Região Sul, com destaque para o Paraná que se mostrou o mais eficiente entre as DMUs analisadas. Conforme a Figura 1, quanto mais escura a cor da Unidade da Federação no mapa, maior a sua eficiência observada.

Em relação ao índice de desistência das empresas no Ciclo 1 destacam-se as unidades federativas Paraíba (14,66%), Minas Gerais (19,03%) e São Paulo (19,51%) pelo baixo número de desistências em relação às demais unidades federativas analisadas. Em contrapartida, Rondônia (75,86%), Ceará (69,19%) e Maranhão (68,61%) apresentam os maiores índices de desistência de empresas no referido ciclo do Programa Brasil Mais.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivos apresentar o Programa Brasil Mais e sua metodologia, apresentar os resultados do Programa Brasil Mais no Ciclo 1 e identificar a unidade federativa mais eficiente em relação ao índice de produtividade atingido pelas empresas participantes do Programa Brasil Mais no referido ciclo a partir da análise envoltória de dados.

Em relação ao Programa Brasil Mais, iniciativa do Governo Federal através do Ministério da Economia e em parceria com o CNPq e o SEBRAE, evidenciou-se sua capacidade de contribuir com o desenvolvimento econômico dos pequenos negócios, alavancando-os, sobretudo, a partir da implantação de soluções em problemas identificados a partir da aplicação de metodologia específica. Foram 10.973 empresas atendidas entre março e julho de 2021 que tiveram a oportunidade de alavancar seus negócios com o apoio dos ALIs, sobretudo em período de pandemia e incerteza econômica.

Quanto aos resultados do Programa Brasil Mais percebeu-se um impacto significativo no aumento do faturamento bruto das empresas participantes, elevando, em média, 9,74% no cenário nacional, ou seja, passando de um faturamento médio de R\$ 102.006,68 para R\$ 111.119,70 ao final do Ciclo 1. O número de pessoas ocupadas por empresa apresentou um aumento de 1,03% e atingiu uma média de 8,47 pessoas ocupadas, contribuindo, mesmo que forma inexpressiva, para o aumento da empregabilidade no país. A produtividade apresentou um aumento de 12,55% durante a participação das empresas, atingindo um total de R\$ 7.085,35 ao final do programa ante a marca de R\$ 6.295,09 no início. Cabe ressaltar que a produtividade é um indicador que depende diretamente das variáveis faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas.

No que tange a eficiência das unidades federativas analisadas no estudo, evidencia-se que o Paraná é destaque em termos de eficiência ao considerar-se o número de empresas atendidas por cada ALI que finalizaram o programa (*input*) em relação à variação da produtividade durante o Ciclo 1 (*output*). Nesse sentido, o Paraná configura-se como um case de sucesso em



relação às demais unidades federativas, justificado, sobretudo, pelo baixo índice de empresas desistentes e pelo aumento considerável do faturamento bruto a partir das ações implantadas junto aos empresários. Deste modo, sugere aos interlocutores do programa em âmbito nacional avaliar as ações desenvolvidas no Paraná e, dentro de suas limitações, replicá-las como boas práticas nas demais unidades federativas.

É importante destacar que o estudo possui limitações, sendo uma delas a análise de apenas o Ciclo 1 do Programa Brasil Mais, pois ao final do programa, em 2022, serão realizados seis ciclos e que, certamente, se analisados em sua totalidade, apontarão para novas conclusões. Ainda sobre a possibilidade de, futuramente, se analisar todos os ciclos do programa, ressalta-se que muitos negócios têm sua natureza própria e são afetados pela sazonalidade das atividades, como sorveterias, por exemplo, que tem uma maior demanda quando o clima está mais quente. Nesse sentido, não foi possível identificar uma evolução da empresa durante os quatro meses de atendimento do ALI, mas que, certamente se considerado um tempo maior de acompanhamento, apresentariam resultados melhores em detrimento da falta de tempo hábil para uma avaliação fidedigna das ações implantadas.

Por fim, sugere-se que o estudo tenha continuidade avaliando-se a eficiência das unidades federativas ao final dos seis ciclos e levando-se em consideração, também, a natureza das ações implantadas na solução dos problemas identificados através da metodologia do programa. Sugere-se também que um seja adotada o *input* investimento financeiro e econômico realizado em cada unidade federativa, avaliando, desta forma, a eficiência da gestão financeira em relação aos resultados obtidos.

O estudo teve como objetivo analisar quantitativamente, mediante ferramentas de análise envoltória de dados, a eficiência das unidades federativas, mas é salutar reconhecer que uma análise qualitativa das ações implantadas e seus resultados também podem apontar conclusões relevantes sobre o Programa Brasil Mais.

## REFERÊNCIAS

ÂNGULO-MEZA, L. et al. FSDA-Free Software for Decision Analysis (SLAD-Software Livre de Apoio a Decisão): A Software Package for Data Envelopment Analysis Models. In: Embrapa Territorial-Artigo em anais de congresso (ALICE). In: CONGRESO LATINO-IBEROAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES Y SISTEMAS, 12., 2004, Ciudad de la Habana, Cuba. Anais... La habana: Universidde de la Habana, 2004., 2004. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/handle/doc/31372>. Acesos em: 10 mai. 2022.

BERTRAND, J. W. M.; FRANSOO, J. C. Operations management research methodologies using quantitative modeling. International Journal of Operations & Production Management, 2002. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570210414338/full/html>. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera os dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. 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: 25 mai. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Quer melhorar a gestão e a produtividade da sua empresa? 2020. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/#:~:text=O%20%E2%80%99CBrazil%20Mais%E2%80%9D%20%C3%A9%20uma,baixo%20custo%20e%20alto%20impacto>. Acesso em: 20 jan. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Painel Mapa de Empresas. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em: 25 jul. 2022.

BRITISH COUNCIL, Série Economia Criativa e Cultura – Economia Criativa: Um Guia Introdutório, 2010.

CARVALHO, H. G. de. REIS, D. R. dos, CAVALCANTE, M. B. Gestão da inovação. Curitiba: Editora Aymará, 2011.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. *European journal of operational research*, v. 2, n. 6, p. 429-444, 1978. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0377221778901388>. Acesso em: 12 mai. 2022.

DANTZIG, G. B. *Linear Programming and Extensions*, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1963.

EDIRISINGHE, N.C.P.; ZHANG, X. Generalized DEA Model of Fundamental Analysis and its Application to Portfolio Optimization. *Journal of Banking & Finance*. Vol. 31, no. 11, Novembro de 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426607001288>. Acesso em: 05 jun. 2022.

FERREIRA, C. J. D; SOUSA, S. J. S. Inovação nas Organizações. Instituto Politécnico de Coimbra, Maio de 2008.

FONSECA, J. J. S. da. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GASSER, L. C. Reorganização das cadeias globais de valor: impactos para os investimentos

estrangeiros no Brasil. Simpósio em Negócios Internacionais da Apex-Brasil, 2020.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

JACK, R. M.; AMITABH, R.; AMOAKO-GYAMPAH, K.; KAPLAN, B. Alternative research paradigms in operations. *Journal of Operations Management*, v. 8, n. 4, p. 297–326, 1989.

KÜNZI, H. P.; TZSCHACH, H. G.; ZEHNDER, C. A. Numerical methods of mathematical optimization: with ALGOL and FORTRAN programs. Academic Press, 2014.

PETERS, T. Reinventar-se eternamente. In: *Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis*. Coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2001. 171 p.

PORTER, M. E. Competition in global industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

SÁNCHEZ, M. P.; CASTRILLO, R. La tercera edición del Manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual. *Revista i+ d*, v. 35, n. 1, p. 1-16, 2006.

SANTOS, A.; CASA NOVA, S.P.C. Proposta de um Modelo Estruturado de Análise de Demonstrações Contábeis. *RAE Eletrônica*, v.4, n.1, art. 8, jan/jul. 2005.

SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M. O que não é inovação. 2009. Disponível em: [http://www.innoscience.com.br/downloads/o\\_que\\_nao\\_e\\_inovacao\\_Artigo.pdf](http://www.innoscience.com.br/downloads/o_que_nao_e_inovacao_Artigo.pdf). Acesso em: 05 nov 2021.

SEBRAE. Anuário das Mulheres Empreendedoras e Trabalhadoras em Micro e Pequenas Empresas 2013. São Paulo, v. 6. Disponível em: [https://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/Anuario\\_Mulheres\\_Trabalhadoras.pdf](https://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/Anuario_Mulheres_Trabalhadoras.pdf). Acesso em: 14 jun. 2022.

SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica: o impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição. 2020

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. Gestão da Inovação. 3ª edição. Ed. Bookman, 2008.



# Programa Brasil Mais: inovação e melhoria de produtividade em empresas do estado do Paraná

**Autor:** Sergio Marilson Kulak

Doutor em Ciências da Informação (UFP)

Orientador ALI SEBRAE/CNPq. Bolsista CNPq. Professor na Universidade Estadual do Centro-Oeste

E-mail: <sergiokulak@gmail.com>

## **RESUMO:**

Inovação é fator chave para o sucesso de uma empresa e se torna essencial para organizações de micro e pequeno porte se destacarem no mercado. O objetivo deste estudo é avaliar o impacto do Programa Brasil Mais na produtividade de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) localizadas em três regiões paranaenses a partir da ação dos Agentes Locais de Inovação (ALI). Para tanto, a pesquisa se vale de dados de 160 MPEs de comércio, indústria e serviços das regiões Leste, Noroeste e Sul do Paraná, coletados por 15 ALIs durante o ciclo 1 do Programa Brasil Mais, ocorrido entre os meses de março e outubro de 2021. A metodologia adotada é descritiva em relação aos objetivos, de abordagem qualitativa, natureza aplicada, tendo como procedimento metodológico o estudo de caso múltiplo, e se vale das ferramentas da metodologia SEBRAE/Brasil Mais denominadas como Radar ALI e Indicador de Produtividade, que são aplicadas em dois momentos distintos pelos agentes, possibilitando uma comparação

do desempenho da organização nos períodos. Os resultados da pesquisa permitem aferir que o Programa Brasil Mais impacta positivamente no cenário de MPEs paranaenses, sendo que as três regiões obtiveram um avanço em torno de 20,5% de produtividade e evolução de desempenho no Radar ALI.

## **PALAVRAS-CHAVE:**

Agentes Locais de Inovação. SEBRAE/PR. Radar ALI. Produtividade do trabalho. Desempenho.

# 1. INTRODUÇÃO

Empresas de diferentes portes e setores desenvolvem estratégias mercadológicas buscando a efetivação de produtos e/ou serviços perante um mercado consumidor que varia de acordo com suas ofertas. Entretanto, muitas dessas organizações encontram dificuldades em seus processos internos e acabam desperdiçando oportunidades, não aproveitando sua capacidade produtiva e, por consequência, deixando de alavancar seu negócio.

Esse tipo de situação ocorre principalmente em micro e pequenas empresas (MPEs) que, muitas vezes, ainda não apresentam uma maturidade de gestão efetiva. Muitos empresários responsáveis pelas MPEs têm dificuldades em gerir os processos da empresa, as demandas internas e externas à organização e investir em alternativas que proporcionem melhorias na qualidade daquilo que sua empresa oferta ao mercado. Esse cenário apresenta uma forte demanda por inovações que, independentemente de serem iniciativas simples ou mais complexas, podem proporcionar uma verdadeira revolução no âmbito da organização, promovendo melhorias, melhorando sua capacidade de atendimento, ofertando novos produtos e/ou serviços, gerindo os processos de maneira mais eficaz e obtendo uma maior produtividade com a capacidade instalada, entre diversos outros fatores.

É neste contexto que surge o Projeto Agentes Locais de Inovação – ALI, uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. O projeto é desenvolvido em todos os estados brasileiros e tem por finalidade incentivar o desenvolvimento de ações de gestão e inovação em microempresas (MEs) e empresas de pequeno porte (EPPs) por meio de agentes capacitados pelo SEBRAE que atuam junto aos empresários, acompanhando e auxiliando nos processos de identificação das fragilidades destes negócios, no planejamento e prototipação da solução. Em 2021, o Projeto ALI passou a integrar o Programa Brasil Mais, do Governo Federal, visando aumentar a produtividade e competitividade das organizações com ações de rápida implementação, que apresentem baixo custo e proporcionem impacto significativo no negócio (BRASIL MAIS, 2021).

Um desafio significativo para o Programa foi encontrar o cenário pandêmico instaurado pelo vírus Sars-Cov-2, a denominada Pandemia de Coronavírus que, devido às restrições de movimentação da população e de funcionamento de empresas de diferentes setores, fez com que a economia brasileira retraísse 4,1% em 2020, se comparado com o mesmo período de 2019 (IBGE, 2021). A dificuldade de manter os negócios ativos em meio a uma queda expressiva no faturamento das organizações fez com que muitos negócios fechassem suas portas e exigiu uma série de adequações nos formatos de atuação de MPEs, como a necessidade do atendimento nos canais digitais para empresas que não desenvolviam essa prática, por exemplo.

O presente estudo objetiva avaliar o desempenho do Programa Brasil Mais em três regiões do estado do Paraná, a saber, regiões Leste, Noroeste e Sul, cujas cidades polo são, respectivamente, Curitiba, Maringá e Pato Branco. Para tanto, a questão norteadora deste estudo se configura do seguinte modo: Qual o desempenho das regionais paranaenses Leste,



Noroeste e Sul atendidas pelo Programa Brasil Mais?

A pesquisa analisa os resultados da ferramenta Radar ALI e do Indicador de Produtividade no Ciclo 1 do Programa, com ações desenvolvidas junto a 160 empresas dos setores de comércio, indústria e serviços entre os meses de março e outubro de 2021, cujos dados foram coletados por 15 agentes locais de inovação. A metodologia adotada neste trabalho é descritiva em relação aos objetivos, de abordagem qualitativa, natureza aplicada e utiliza o estudo de caso múltiplo como procedimento metodológico.

A hipótese básica desta pesquisa é a de que o Programa Brasil Mais influencia positivamente na produtividade das organizações acompanhadas, como hipótese secundária, pressupõe-se que todas as dimensões do Radar ALI foram alavancadas após o acompanhamento dos Agentes Locais de Inovação no primeiro ciclo do Programa Brasil Mais, promovendo um avanço inovativo no cenário empresarial paranaense.

## 2. DESENVOLVIMENTO

O Desenvolvimento apresenta o Referencial Teórico da pesquisa, bem como o Referencial Teórico; Procedimentos Metodológicos, Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

### 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa se ramifica em duas estruturas, a primeira apresenta a noção de inovação e seus formatos, enquanto a segunda trata do Programa Brasil Mais e das ferramentas utilizadas pelos agentes locais de inovação para diagnosticar e compreender as realidades das MPEs.

#### 2.1.1 INOVAÇÃO

As empresas contemporâneas buscam, cada vez mais e de maneira mais dinâmica, encontrar alternativas que melhorem seus produtos e serviços, reduzam seus custos e promovam resultados efetivos para a organização. É neste sentido que se estabelece a Gestão da Inovação, “[...] processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcancem resultados inovadores. Gestão da Inovação é a gestão integrada de alternativas lucrativas de (mais) valor (novas tecnologias) a partir de conhecimento, inovação e criatividade” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 09, grifos dos autores).

Entretanto, para se pensar um processo desenvolvido de gestão da inovação nas organizações, é preciso, antes, ter em mente o que é e como se desenvolvem as inovações. De acordo com o Manual de Oslo, publicação organizada pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e que é referência na área, uma inovação pode ser compreendida 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). Ainda de acordo com o Manual, as inovações se ramificam em quatro estruturas, sendo

elas: produto, processo, marketing e organização.

A inovação de produto implica no desenvolvimento de um bem ou serviço que seja novo ou consideravelmente melhorado em relação às suas características e usos, e que apresente uma vantagem para a empresa. A inovação de processos consiste no desenvolvimento de um modo de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Já a inovação de marketing diz respeito à realização de novos métodos de marketing, isto é, métodos que impliquem em modificações expressivas no produto, em seu rótulo ou embalagem, no posicionamento assumido pela marca, na precificação ou promoção, entre outros fatores mercadológicos. Por fim, tem-se a inovação organizacional, que é resultado de um método organização novo ou adaptado significativamente em relação às técnicas de negócios, na organização espacial do ambiente da empresa, etc. (OCDE, 2005, p. 57-61).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) argumentam que uma inovação poderá ser incremental ou radical de acordo com o seu grau de novidade. Para os autores, uma inovação será incremental quando existem pequenas modificações que melhoram o desempenho do bem ou serviço ofertado, já a inovação radical é aquela disruptiva, “que transforma o modo como vemos ou usamos as coisas” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 32).

Sabe-se que inovação não é apenas o ato de criar ou melhorar bens ou serviços, sejam estes produtos ou métodos, é preciso conhecer o processo de gerenciamento da inovação, desde a identificação e exploração de uma oportunidade, até a efetivação de mudanças que proporcionem um resultado efetivo. Trías de Bes e Kotler (2011) alertam para a necessidade de as organizações se manterem ativas no processo de inovação. Os autores apresentam o exemplo dos veículos que, por meio de uma série de inovações incrementais, alcançaram o grau de radical, sendo que um veículo de hoje é muito distinto de um carro de 50 anos atrás. Assim, Trías de Bes e Kotler (2011) argumentam que as inovações disruptivas não acontecem aleatoriamente, mas advém de uma série de estudos, pesquisas, testes e aplicações em nível incremental que, aos poucos, melhoram e transformam a realidade das organizações, culminando em inovações radicais em determinados casos.

Porém, nem toda empresa possui a inovação como fator determinante em sua operação. Quando se avaliam as MPEs, vê-se que muitas delas apresentam dificuldades operacionais que poderiam ser resolvidas com processos já consolidados no mundo dos negócios, mas, a falta de conhecimento e de disponibilidade dos empresários para estudar, pensar, conceber e aplicar inovações, resulta, muitas vezes, em uma gestão truncada, com uma série de obstáculos. É esta realidade que o Programa Brasil Mais busca modificar.

### **2.1.2 PROGRAMA BRASIL MAIS**

O Programa Brasil Mais é uma iniciativa do Governo Federal que objetiva melhorar tanto a produtividade como a competitividade de empresas por meio de iniciativas que tenham alto impacto, ao mesmo tempo em que sejam viáveis financeiramente e de rápida implantação. O Brasil Mais é coordenado pelo Ministério da Economia e viabilizado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e pelo SEBRAE, este último com foco nas MPE (BRASIL MAIS, 2021).

Para levar a metodologia do Programa Brasil Mais às MPEs, o SEBRAE capacita os Agentes

Locais de Inovação que durante sete meses farão o acompanhamento de MPEs em uma jornada de inovação denominada como Jornada ALI. Este processo envolve quatro fases: a) Problema, com o mapeamento, identificação e priorização do problema que mais afeta a produtividade do negócio; b) Solução, com o desenvolvimento da solução, etapa onde são realizadas as mensurações iniciais do negócio para se compreender a maturidade da empresa, bem como a prototipação e testagem da solução encontrada; c) Implantação, etapa em que a solução é viabilizada após a validação do público consumidor; e d) Avaliação, quando se compreendem as fragilidades e potencialidades do processo de implantação, entendem-se como os problemas foram encarados e avaliam-se os resultados gerados.

A jornada se efetiva por meio de oito encontros desenvolvidos durante quatro meses, nos quais os Agentes Locais de Inovação realizam o diagnóstico das empresas por meio do Radar ALI, o mapeamento do problema, o desenvolvimento de um plano de ação, auxiliam na prototipagem e testagem da solução, mensuram a produtividade do trabalho nas organizações atendidas, auxiliam na implantação da solução, avaliam a implantação da solução e revisam o plano de ação. Após um período de três meses para maturação do processo, os agentes realizam o nono encontro da jornada, aplicando um novo diagnóstico via Radar ALI e uma nova mensuração de produtividade (SEBRAE, 2020a).

Duas ferramentas são fundamentais para o acompanhamento das organizações durante a Jornada ALI: o Radar ALI e o Indicador de Produtividade. O Radar ALI é uma ferramenta inspirada no Radar da Inovação, proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), metodologia que contempla 12 dimensões consideradas como fundamentais para o gerenciamento de uma organização, sendo elas: oferta, plataforma, soluções, clientes, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e marca (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). Já o Radar ALI foi elaborado pelo SEBRAE com base na realidade das MPEs brasileiras que enfrentavam a Pandemia de Covid-19 visando aferir o grau de maturidade do pequeno negócio e permitir que o gestor da empresa tenha condições de refletir sobre o estágio do seu empreendimento e para que possa atuar para melhorar os índices de produtividade da organização. Neste sentido, o Radar ALI se desenvolve a partir de seis dimensões, a saber: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital (SEBRAE, 2020b). Cada dimensão é composta por três temas, totalizando, portanto, o montante de 18 temáticas. Esses temas são vinculados às seis dimensões do Radar, conforme ilustra o Quadro 1:

**Quadro 1** – Dimensões e Temas do Radar ALI

Dimensões	Temas	Dimensões	Temas
<b>GESTÃO POR INDICADORES</b>	Indicadores-chave	<b>PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS</b>	Gestão de energia
	Estabelecimento de metas		Gestão de água
	Monitoramento		Redução de desperdícios
<b>GESTÃO DAS OPERAÇÕES</b>	Operação enxuta	<b>INOVAÇÃO</b>	Inovação de processos
	Gestão por processos		Inovação de produtos e serviços
	Cultura de alta performance		Cultura de inovação
<b>MARKETING</b>	Satisfação do cliente	<b>TRANSFORMAÇÃO DIGITAL</b>	Digitalização interna
	Formação de preços		Presença digital
	Publicidade		Meios eletrônicos de pagamento

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2020b).

Para a aferição de resultados, os 18 temas são desmembrados em perguntas que apresentam cinco possibilidades de resposta, onde cada alternativa corresponde a uma pontuação que varia de 1 a 5, onde 1 corresponde a menor maturidade no tema, enquanto o 5 diz respeito à maior maturidade. Ao final das questões, é possível avaliar o nível de maturidade do negócio a partir dos temas, de cada dimensão ou do conjunto de dimensões, além do grau de maturidade global da organização com a média final do Radar ALI. No Programa Brasil Mais o Radar ALI é aplicado em dois momentos, na adesão da empresa ao programa, coleta que é chamada de *T<sub>i</sub>*, e no encerramento do ciclo, no nono encontro, essa coleta é denominada de *T<sub>f</sub>*. Ao final do processo, gestor e agente local de inovação podem ter a compreensão da efetividade da participação da empresa no programa a partir da sua performance durante a jornada (SEBRAE, 2020b).

Já o Indicador de Produtividade é utilizado para o cálculo da produtividade da organização. Existem diferentes modelos de cálculo para aferir a produtividade de uma empresa, sendo que o Programa Brasil Mais adota o seguinte lógica: a produtividade é o produto do faturamento bruto da organização menos os custos variáveis dividido pelo número de pessoas ocupadas. Assim, a equação pode ser representada do seguinte modo:

**Equação 1:** Cálculo de produtividade

$$Produtividade (R\$) = \frac{(Faturamento\ bruto - Custos\ variáveis)}{Número\ de\ pessoas\ ocupadas}$$

Fonte: SEBRAE (2020a).

O faturamento bruto é compreendido como todo valor monetário oriundo das vendas de produtos e serviços da organização, os custos variáveis dizem respeito aos custos necessários para as atividades que viabilizam os bens e serviços ofertados pela empresa, e o número de pessoas ocupadas considera qualquer indivíduo que realize algum tipo de tarefa na empresa

por mais de uma hora durante a semana. Assim como no caso do Radar ALI, o indicador de produtividade é coletado duas vezes (Ti e Tf), sendo que a primeira mensuração é realizada no encontro 6 e a segunda no encontro 9. Na sequência, no tópico 2.2, são apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se configura como uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa (PROETTI, 2017), natureza aplicada e é descritivo em relação aos seus objetivos (GIL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005). O procedimento de análise utilizado é o estudo de caso múltiplo (YIN, 2001), que avalia o desempenho de três regionais do estado do Paraná no primeiro Ciclo do Programa Brasil Mais, a saber, regionais Leste, Noroeste e Sul. Para realizar a análise, a pesquisa se vale de dados disponibilizados pelo SEBRAE-PR, coletados por 15 agentes locais de inovação nas regionais supramencionadas entre os meses de março e outubro de 2021.

As empresas selecionadas para esta pesquisa são aquelas que finalizaram a Jornada ALI, isto é, que participaram de todos os encontros do programa e puderam ter os indicadores avaliados em duas ocasiões. Assim, o recorte da pesquisa contempla 173 MPEs que se distribuem entre os setores de comércio, indústria e serviços. Deste montante, 13 empresas foram excluídas da análise em função da não atribuição do porte (10) ou de sua classificação como MEI (03), essa exclusão de justifica para que não haja uma contaminação da amostra. Assim, a análise é realizada a partir dos dados de 160 organizações, sendo que 125 delas são classificadas como Microempresas (MEs) e 35 são Empresas de Pequeno Porte (EPPs).

A caracterização da amostra por regionais se dá do seguinte modo: a regional Leste apresenta 62 organizações com atendimentos finalizados no Ciclo 1 do programa Brasil Mais, sendo 16 EPPs e 46 MEs, as empresas foram atendidas por 6 agentes locais de inovação. A regional Noroeste, por sua vez, conta com 6 agentes locais de inovação que tiveram 63 empresas com a jornada finalizada, sendo 53 MEs e 10 EPPs. Por fim, a regional Sul conta com 3 agentes locais de inovação e apresentou 35 MPEs com a jornada finalizada no Ciclo 1 do programa, sendo 26 MEs e 9 EPPs. A seguir, na seção 2.3, é realizada a análise e discussão dos resultados.

## 3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A atuação de campo dos agentes locais de inovação proporciona uma transformação na realidade das MPEs atendidas pelo Programa Brasil Mais. Essa transformação pode ser aferida por meio dos indicadores utilizados pelos agentes, que avaliam a maturidade empresarial das MPEs em dois momentos, proporcionando uma compreensão da situação inicial da organização, por meio do Radar ALI, aplicado no momento da adesão da empresa, cujos resultados podem ser comparados com os números coletados no fechamento do ciclo, cerca de sete meses após o início do acompanhamento.

Na Tabela 1 são apresentadas as pontuações médias das MPE atendidas no primeiro ciclo do Programa Brasil Mais.

**Tabela 1** – Desempenho médio das Regionais no Radar ALI

REGIONAIS	Gestão por Indicadores		Gestão das Operações		Marketing		Práticas Sustentáveis		Inovação		Transformação Digital	
	Ti	Tf	Ti	Tf	Ti	Tf	Ti	Tf	Ti	Tf	Ti	Tf
<b>LESTE (62 MPE)</b>	2,89	3,10	3,35	3,43	3,28	3,48	2,06	2,06	3,75	3,67	3,75	3,78
<b>NOROESTE (63 MPE)</b>	2,86	3,55	3,04	3,38	3,21	3,63	1,59	1,68	3,43	3,72	3,92	4,14
<b>SUL (35 MPE)</b>	2,96	3,57	2,82	3,47	3,03	3,54	2,20	2,78	3,2	4,05	3,5	4,08
<b>MÉDIA (160 MPE)</b>	<b>2,89</b>	<b>3,38</b>	<b>3,11</b>	<b>3,42</b>	<b>3,20</b>	<b>3,55</b>	<b>1,91</b>	<b>2,07</b>	<b>3,50</b>	<b>3,78</b>	<b>3,76</b>	<b>3,99</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Por meio dos resultados apresentados na Tabela 1, evidencia-se que quase todas as dimensões obtiveram uma melhora de desempenho da primeira para a segunda mensuração do Radar Ali, isso indica que a atuação dos agentes locais culminou em resultados práticos que ajudaram as MPEs avaliadas durante o Ciclo 1. A média das 160 empresas alcançou uma melhora nas pontuações de todas as dimensões do Radar. De modo semelhante, as regionais Noroeste e Sul tiveram suas médias elevadas nas seis dimensões. A exceção fica por conta da regional Leste, que se manteve estagnada na dimensão de Práticas Sustentáveis e apresentou uma redução de 2,13% na média da dimensão Inovação. A seguir, nos Gráficos 1, 2 e 3 é possível visualizar o desempenho de cada regional em relação ao Radar Ali:

**Gráfico 1** – Desempenho da Regional Leste no Radar ALI



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.



**Gráfico 2** – Desempenho da Regional Noroeste no Radar ALI



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

**Gráfico 3** – Desempenho da Regional Sul no Radar ALI



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Se levar em conta a nota global do Radar Ali, todas as regionais evoluíram: A regional Leste foi de uma pontuação de 3,18 para 3,25, aumento percentual de 2,20%; já a regional Noroeste saiu de uma nota de 3,01 para 3,35, com aumento percentual de 11,29%. Finalmente, a regional Sul obteve a avaliação global de 2,95 na primeira mensuração e alcançou a média de 3,58 na mensuração final, obtendo uma melhora de 21,35%, evolução mais expressiva dentre as regionais avaliadas.

Os resultados do Radar ALI evidenciam que o Programa Brasil Mais é capaz de melhorar a realidade das MPEs atendidas. Outra maneira de compreender a efetividade das ações desenvolvidas pelos empresários com o acompanhamento dos agentes locais de inovação é o Indicador de Produtividade. Na Tabela 2, são apresentados os resultados médios de produtividade das regionais Leste, Noroeste e Sul.

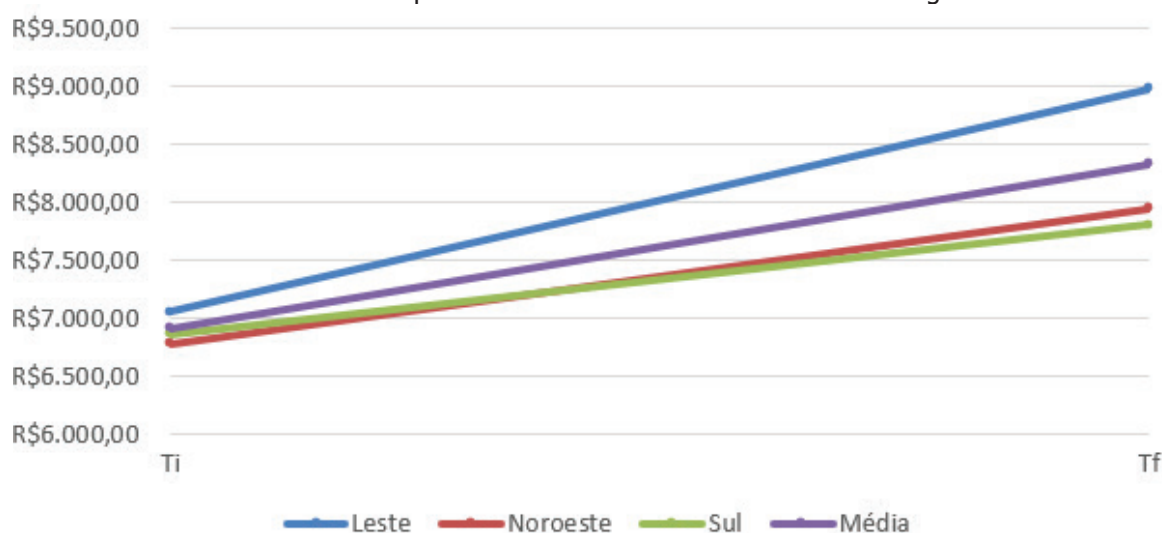
**Tabela 2 – Média de Produtividade das Regionais**

REGIONAIS	Produtividade inicial	Produtividade final	Evolução percentual (%)
LESTE (62 MPEs)	R\$ 7.058,44	R\$ 8.984,24	27,28%
NOROESTE (63 MPEs)	R\$ 6.781,90	R\$ 7.952,75	17,26%
SUL (35 MPEs)	R\$ 6.865,54	R\$ 7.818,42	13,88%
MÉDIA (160 MPEs)	R\$ 6.907,36	R\$ 8.323,07	20,50%

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os resultados evidenciam a melhora da produtividade em todas as regionais analisadas, totalizando um avanço de 20,5% nas 160 MPEs. No que tange o desempenho das regionais, a Leste é que mais se destaca, com um avanço expressivo de 27,28% na produtividade do trabalho. As regionais Noroeste e Sul alcançaram uma melhora de 17,26% e 13,88%, respectivamente. O gráfico 4 apresenta a evolução das regionais em relação à produtividade:

**Gráfico 4 – Desempenho da Produtividade do Trabalho das Regionais**



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

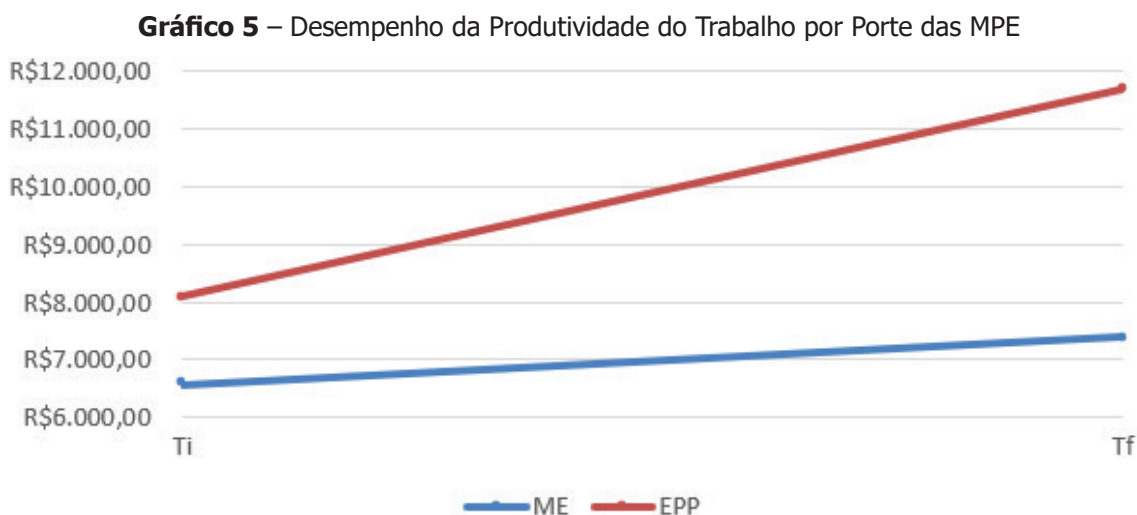
A visualização por regionais permite compreender o desempenho obtido pelas MPEs por um contexto geográfico, mas também é possível visualizar a performance destas organizações a partir das perspectivas de porte e setor. Em relação ao porte, a amostra deste estudo é composta por 35 EPPs e 125 MEs, a Tabela 3 apresenta a configuração global da amostra e suas subdivisões por regionais.

**Tabela 3** – Média de Produtividade por porte da empresa

REGIONAL	Qtde.	Porte	Produtividade inicial	Produtividade final	Ganho Médio de Produtividade	Evolução percentual (%)
<b>LESTE</b>	46	ME	R\$ 6.898,00	R\$ 6.558,35	-R\$ 339,66	-4,92%
	16	EPP	R\$ 7.519,69	R\$ 15.958,70	R\$ 8.439,01	112,23%
<b>NOROESTE</b>	53	ME	R\$ 6.162,32	R\$ 8.203,27	R\$ 2.040,95	33,12%
	10	EPP	R\$ 10.065,66	R\$ 6.789,47	-R\$ 3.276,19	-32,55%
<b>SUL</b>	26	ME	R\$ 6.843,75	R\$ 7.250,19	R\$ 406,44	5,94%
	09	EPP	R\$ 6.928,50	R\$ 9.459,96	R\$ 2.531,46	36,54%
<b>Total de 160 MPEs</b>	125	ME	R\$ 6.574,79	R\$ 7.393,22	R\$ 818,43	12,45%
	35	EPP	R\$ 8.095,09	R\$ 11.667,82	R\$ 3.572,73	44,13%

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O gráfico 5 representa visualmente os resultados alcançados pelo universo das 160 MPEs, divididas em seus portes de ME e EPP:



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

De acordo com os dados, as EPP obtiveram, em sua maioria, um maior desenvolvimento da produtividade, alcançando uma evolução média de 44,13% em um universo de 35 organizações. As empresas de pequeno porte da regional Leste (16) foram aquelas que conquistaram a maior evolução entre as regionais analisadas, mais do que dobrando a sua produtividade, com uma melhora de 112,23%. O desempenho da regional Sul, composta por 9 EPP, foi de uma melhora de 36,54% na produtividade. Esses resultados são decorrentes de vários fatores que podem envolver ou não o acompanhamento no Programa Brasil Mais. De todo modo, o aumento de produtividade associado às melhoras de desempenho do Radar ALI sugerem a efetividade da ação dos agentes locais de inovação junto a estas empresas.

A exceção da análise das EPP foi a regional Noroeste, que apresentou decréscimo de 32,55% em sua produtividade, aspecto que é justificado pelo fato de uma empresa do segmento de casa e construção ter realizado um investimento expressivo no mês correspondente à segunda mensuração. Tal investimento afetou significativamente os custos variáveis da empresa e,

como resultado, a sua produtividade caiu. Consequentemente, o desempenho médio da produtividade global das EPPs desta regional, composta por 10 organizações, foi contaminado por este resultado isolado. Se esse desempenho fosse excluído da análise, apenas a título de exemplificação, a regional apresentaria um resultado positivo de 16%.

No que diz respeito às microempresas, que totalizam 125 negócios, a produtividade teve uma evolução de 12,45%. Quando se avaliam os resultados desmembrados por regionais, a regional Noroeste (53 MEs) é a que mais se destaca, com uma evolução produtiva de 33,12%. A regional Sul (26 MEs) obteve uma melhora de 5,94%. A regional Leste foi a única que apresentou decréscimo em relação às microempresas, com um desempenho de -4,92% na produtividade de um conjunto de 46 MEs.

De modo geral, é possível aferir que as EPP alcançam um desempenho mais expressivo de produtividade do que as MEs, fator que pode ser justificado pela provável maturidade de gestão que o porte de EPP exige, se comparado com diversas MEs. Uma gestão mais madura permite que o empresário tenha condições de implementar inovações, agir estrategicamente, gerir resultados, etc., situações que afetam a produtividade e que são incipientes em muitas microempresas. Por outro lado, o fato de a organização ser ME não faz com que ela, necessariamente, não tenha boas práticas de gestão, mas os resultados demonstram que o universo analisado apresenta uma complexidade maior neste sentido.

Além do porte das MPEs, é possível avaliar o desempenho da produtividade por setores, vide Tabela 4:

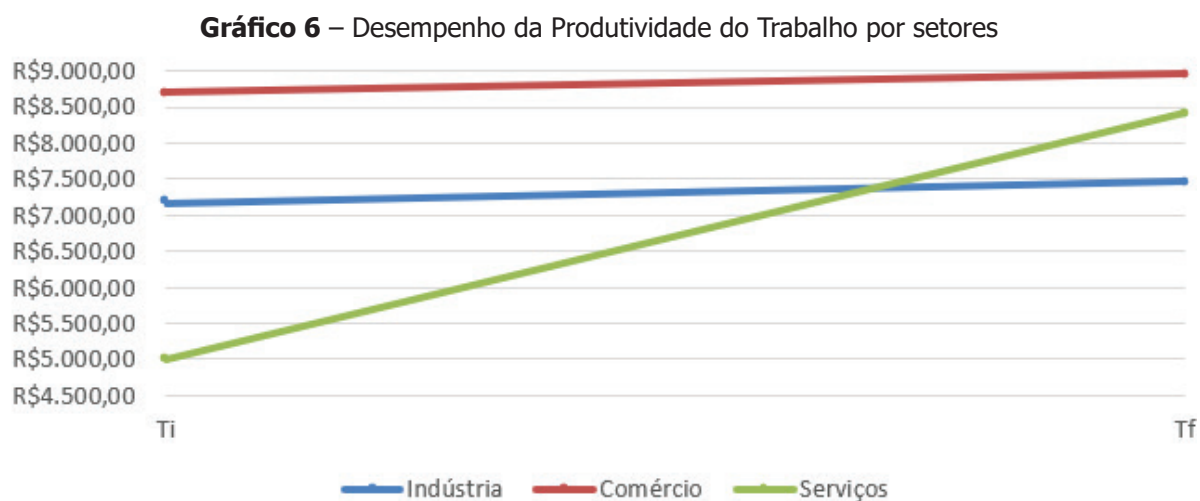
**Tabela 4 – Média de Produtividade por setor.**

REGIONAL	Qtde	Setor	Produtividade inicial	Produtividade final	Ganho Médio de Produtividade	Evolução percentual (%)
LESTE	21	IND	R\$ 7.331,70	R\$ 7.932,86	R\$ 601,15	8,20%
	17	COM	R\$ 11.278,47	R\$ 9.017,49	-R\$ 2.260,98	-20,05%
	24	SER	R\$ 3.830,15	R\$ 9.880,67	R\$ 6.050,52	157,97%
NOROESTE	12	IND	R\$ 9.104,17	R\$ 6.426,57	-R\$ 2.677,60	-29,41%
	23	COM	R\$ 6.907,90	R\$ 9.305,85	R\$ 2.397,95	34,71%
	28	SER	R\$ 5.683,14	R\$ 7.495,34	R\$ 1.812,20	31,89%
SUL	14	IND	R\$ 5.279,86	R\$ 7.670,95	R\$ 2.391,09	45,29%
	15	COM	R\$ 8.522,12	R\$ 8.359,21	-R\$ 162,91	-1,91%
	6	SER	R\$ 6.424,03	R\$ 6.810,52	R\$ 386,49	6,02%
Total de 160 MPE	47	IND	R\$ 7.173,06	R\$ 7.470,26	R\$ 297,20	4,14%
	55	COM	R\$ 8.699,04	R\$ 8.958,54	R\$ 259,50	2,98%
	58	SER	R\$ 4.993,03	R\$ 8.411,53	R\$ 3.418,50	68,47%

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A amostra é composta por 47 empresas do setor industrial, 55 empresas de comércio e 58 empresas do setor de serviços. O desempenho dessas organizações evidencia que o setor de serviços se destaca quanto à produtividade, sendo que o conjunto de empresas do setor

alcançou o avanço expressivo de 68% na produtividade. Os setores de comércio e indústria também tiveram evoluções na produtividade, mas em menor escala, com avanços de 2,98% e 4,14%, respectivamente.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

É interessante perceber que as três regionais alcançaram evoluções mais expressivas em setores diferentes, onde a Leste destaca-se com o setor de serviços, a Sul com o setor de indústria e a Noroeste com o comércio. Uma hipótese neste sentido é a própria questão geográfica no Paraná, tendo em visto que a regional Leste tem sua sede na capital do estado, centro de maior densidade populacional e que demanda uma ampla capacidade de fornecimento de serviços; a regional Sul situa-se em Pato Branco, região que tem grande número de indústrias que fomentam a economia dessa área do estado; e a regional Noroeste, que tem sua sede em Maringá, região que também tem as cidades de Cianorte e Paranavaí integradas, e que se destaca pelas empresas do setor de comércio.

O setor industrial teve seu melhor desempenho na regional Sul, com um avanço de 45,29%. Na regional Leste, a indústria alcançou um avanço de 8,20%, enquanto seu desempenho na regional Noroeste foi de -29,41%, menor resultado entre as três regionais analisadas. De modo geral, este setor desenvolveu uma melhora de R\$ 297,20 em sua produtividade.

Já o comércio não teve um bom desempenho na regional Leste, com uma defasagem de 20,05% em sua produtividade. A regional Sul também teve um desempenho negativo, com perda de 1,91%. O destaque deste setor fica por conta da regional Noroeste, que apresentou uma evolução de produtividade de 34,71%, esse resultado foi fundamental para que o setor tivesse um desempenho positivo no universo analisado, como uma melhora produtiva de R\$ 259,50, o que representa 2,98% nas três regionais.

O setor de serviços foi o único que obteve resultados positivos nas três regionais, com avanços de 6,02%, na regional Sul, e 31,89% na regional Noroeste, média mais expressiva e que se aproxima do maior ganho percentual desta regional, no setor de comércio. O maior destaque é a regional Leste, com uma considerável melhora de 157,97% neste quesito, ganho que representa um avanço de R\$ 6.050,52 de produtividade do setor. Ao todo, o setor obteve uma melhora de 68,47% em seu conjunto de empresas.

Por meio dos dados apresentados, vê-se que o Programa Brasil Mais consegue proporcionar diferentes tipos de impactos onde alcança, seja por meio da avaliação por regionais, porte ou setor, os resultados demonstram que existe transformação e melhoria no contexto das regiões e MPEs atendidas pelo programa.

## 4. CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi de analisar o desempenho do Programa Brasil Mais em três diferentes regiões paranaenses, para tanto, foram avaliadas 160 MPEs dos setores de indústria, comércio e serviços participantes do primeiro ciclo do programa. Por meio do estudo, foi possível compreender que todas as regionais obtiveram desempenhos satisfatórios, com ganho de produtividade.

Verificou-se que tanto o porte de ME quanto de EPP alcançaram ganhos médios de produtividade, possibilitando aferir que o Programa Brasil Mais tem a capacidade de melhorar a realidade dos mais diferentes tipos de MPEs. Outro achado da pesquisa diz respeito à evolução por setores, onde evidenciou-se que, ao menos no primeiro ciclo do programa, cada região conseguiu um desempenho melhor em cada setor específico: Leste com o setor de serviços, Noroeste com o comércio e Sul com a indústria.

Considerando a média geral de produtividade, o Ciclo 1 do Programa Brasil Mais obteve um avanço expressivo de 20,50%, valor médio que tem condições de transformar a realidade de muitas organizações, melhorando seus processos e inserindo-as numa trilha de desenvolvimento e inovação que tendem, a médio e longo prazo, proporcionar ganhos significativos para o Estado. Esses ganhos ocorrem tanto a nível empresarial, como também social, tecnológico, financeiro, entre outros, pois, cada vez que se transforma a realidade de uma organização, transforma-se o ambiente no qual ela se insere, gerando emprego e renda, e, por consequência, mudando a vida das pessoas

Conclui-se que a hipótese desta pesquisa, de que o Programa Brasil Mais influencia positivamente na produtividade das organizações acompanhadas foi validada, pois os resultados permitem concluir que existem avanços de produtividade em todas as regionais, tanto no porte de ME, como também nas EPPs. A hipótese secundária, de que os valores médios das seis dimensões do Radar ALI foram alavancados após o acompanhamento no Programa Brasil Mais também foi validada. Estima-se que as inovações estimuladas pelos ALIs promovem avanços inovativos no cenário empresarial que corroboram para a melhoria da produtividade. Entretanto, vale destacar, esses avanços dependem sobretudo de a capacidade do gestor conseguir adequar as suas dores com as possibilidades que são proporcionadas pelo Programa Brasil Mais.

Como limitações da pesquisa, tem-se a dificuldade de identificar os fatores que envolveram os resultados por regionais e, conseqüentemente, nas relações de porte e setor, tendo em vista o amplo número de organizações e as soluções priorizadas serem diversificadas entre elas. Por fim, é possível afirmar que esta pesquisa contribui com o universo científico da



produtividade e da inovação, proporcionando uma avaliação de resultados práticos obtidos a partir de uma metodologia própria desenvolvida pelo SEBRAE para o Programa Brasil Mais. Enquanto possibilidades futuras de pesquisa, é possível avaliar não apenas um ciclo do programa, mas estabelecer comparações entre ciclos e seus desempenhos durante os meses do ano, identificando se existem momentos mais propícios ou não para alcançar resultados efetivos. Outra possibilidade é a de compreender todo o universo de organizações que fizeram parte do Programa Brasil Mais a partir de seus cinco ciclos no estado do Paraná.

## REFERÊNCIAS

BRASIL MAIS. **Site institucional**. 2021. Disponível em: [www.brasilmais.economia.gov.br](http://www.brasilmais.economia.gov.br). Acesso em: 20 abr. 2022.

IBGE. **Indicações - Contas Nacionais Trimestrais Indicadores de Volume e Valores Correntes Out.-Dez. 2020**. 2021. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2121/cnt\\_2020\\_4tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2121/cnt_2020_4tri.pdf). Acesso em: 15 abr. 2022.

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

SILVA NETO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 4, p. 1-29, jul./ ago. 2014.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: Finep, 2005.

PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 1-23, 2017.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. As 12 formas diferentes de inovar nas empresas. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 5, n. 2, p. 6-14, abr./ jun. 2006.

SEBRAE. **Guia da metodologia**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020a.

SEBRAE. **Radar Projeto ALI**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020b.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



# Problemas empresariais, soluções e produtividade: análise do cenário paranaense

**Autor:** Antonio Costa Gomes Filho

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC)

Orientador ALI SEBRAE/CNPq. Bolsista CNPq. Professor na Universidade Estadual do Centro-Oeste

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

## RESUMO:

As empresas, em seu dia a dia, enfrentam problemas de gestão que exigem soluções para que o pleno gerenciamento dos recursos seja efetivo e melhorem a produtividade. O objetivo geral deste artigo é apresentar os resultados de produtividade obtidos pelas empresas paranaenses que participaram do Programa Brasil Mais, e que concluíram o ciclo 1 no ano de 2021. A pesquisa é descritiva e exploratória, o material de coleta de dados são as planilhas preenchidas pelos Agentes Locais de Inovação que atenderam parte das empresas no Estado do Paraná e o banco de dados do Programa Brasil Mais do Estado do Paraná. O universo da pesquisa é composto por 408 empresas e a amostra é de 162 empresas dos setores de comércio, indústria e serviços. Os resultados mostram que houve aumento de produtividade nas empresas participantes do programa. Na amostra, a variação em produtividade foi levemente superior (variação de 96%) que nos dados gerais das empresas participantes do programa no Paraná (variação de 94%).

Tanto na amostra quanto nas empresas em geral, no Paraná, houve alta nos índices de produtividade, como também houve alta nos elementos que são utilizados para fazer o seu cálculo (faturamento, custos, pessoas ocupadas). Os problemas encontrados foram resolvidos com o uso de metodologias ágeis, foram encontradas 23 soluções, para um total de 15 problemas identificados. Na análise desses dados, é possível perceber que, para um mesmo problema, podem ser utilizadas mais de uma solução, demonstrando o potencial que as metodologias ágeis oferecem.

## PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Microempresas. Pequenas Empresas. Metodologias Ágeis. Produtividade. Paraná.

# 1. INTRODUÇÃO

No mercado competitivo em que as empresas brasileiras atuam, as micro e pequenas empresas possuem maiores dificuldades, pois nem sempre contam com os mesmos recursos organizacionais acessíveis às grandes empresas.

É nesse ambiente que surge o Programa Brasil Mais com seus Agentes Locais de Inovação atuando de perto para oferecer suporte que permita às empresas inovar para aumentar a sua produtividade (BRASIL, 2021). A adesão ao Programa Brasil Mais foi uma decisão de boa parte das empresas paranaenses, e que lhes permitiram o acesso a metodologias ágeis de gestão e possibilidade de aumentar sua produtividade por meio de inovação incremental em produtos e ou processos organizacionais.

Nos últimos dois anos, o Brasil e o mundo passam por um momento em que a Pandemia advinda da contaminação pelo coronavírus tem afetado a economia, sendo as microempresas as primeiras a sentirem os maiores impactos.

Este artigo se justifica pela necessidade econômica de mostrar que os recursos financeiros investidos no Programa Brasil Mais reverteram em contribuição para a economia do país. Pelo caráter social, a justificativa é de que as empresas que passaram pelo momento da crise, com o auxílio do Programa Brasil Mais, tiveram maiores chances de manterem seus funcionários, evitando demissões; a justificativa ambiental é a de que houve maior sensibilização às questões ambientais, com implementação de novas práticas, em muitos dos casos apresentados; e a justificativa tecnológica é a de que novas tecnologias de gestão utilizadas nas empresas mudam o perfil das mesmas para empresas mais organizadas e com maiores possibilidades de retomada de forma mais robusta, depois dos dois últimos anos de crise vivenciados em momento de pandemia.

O objetivo geral deste artigo é apresentar os resultados de produtividade obtidos pelas empresas paranaenses que participaram do Programa Brasil Mais, e que concluíram o ciclo 1, no ano de 2021. Também tem por objetivo listar todos os problemas identificados e as soluções implementadas em um grupo de empresas, destacando os problemas e soluções predominantes.

O texto está dividido em: introdução, referencial teórico, método, resultados e discussões, conclusões, além das partes pré e pós-textuais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o referencial teórico, o método, os resultados e discussões e as conclusões.

### 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A Jornada ALI Inovação para produtividade é um programa que trabalha em ciclo de quatro meses, nesse período é necessário prospectar, cadastrar e realizar os encontros com o

empresário dentro da metodologia ALI. Cada agente local de inovação(ALI) atende entre 22 a 25 empresários num curto espaço de tempo para resolver muitos problemas empresariais complexos.

As empresas que participam do programa necessitam ser micro e pequenas empresas, podendo atuar no setor comercial, de serviços ou industriais. Elas podem ser prospectadas pelos agentes ALI ou realizarem a inscrição online pelo site do Programa Brasil Mais (BRASIL, 2021). A metodologia, de domínio do SEBRAE inclui 9 encontros e é aplicada num período de quatro meses (TOLEDO et al, 2020), os 9 encontros com o empresário possuem o objetivo de aplicar a metodologia chamada de Jornada da Inovação. Esta jornada é esquematizada em quatro etapas: Problema, Solução, Implantação e Avaliação (TOLEDO et al, 2020).

O programa Brasil Mais possui a aplicação do Radar de Inovação no primeiro encontro (Encontro 1) e no último encontro (Encontro 9). A aplicação dura em torno de 45 minutos e é de grande importância, pois com este instrumento o empresário terá uma devolutiva da situação atual da empresa. O objetivo do Radar é avaliar detalhadamente o perfil da empresa em relação à sua maturidade de inovação e gestão, de maneira leve e clara (TOLEDO et al, 2020a; TOLEDO et al 2020d).

### **2.1.1 AS METODOLOGIAS ÁGEIS**

Percebe-se que todo o trabalho realizado nas fases do Programa Brasil Mais é por meio de um fluxo de informações com dinâmica acelerada, busca-se através de uma metodologia ágil, com duração de quatro meses, propor ações inovadoras e de alto impacto que gerem inúmeras melhorias às empresas.

No termo de adesão ao Programa, o empresário fica ciente de que o “o Projeto ALI tem como objetivo promover a inovação para reduzir os custos e/ou aumentar o faturamento das microempresas e empresas de pequeno porte, a partir da instrumentalização e experimentação de ferramentas ágeis e do compartilhamento de experiências entre os empresários” (TOLEDO et al, 2020a, p. 11). O acompanhamento é realizado por um Agente Local de Inovação - ALI, bolsista do CNPq, selecionado e capacitado pelo SEBRAE.

As metodologias ágeis surgiram em 2001, do encontro de 17 profissionais de TI (Tecnologia da Informação) que estavam em busca de métodos para desenvolver soluções de software de forma mais rápida, flexível e dinâmica. A reunião gerou o documento chamado Manifesto Ágil (ESCOLA CONQUER, 2020).

A metodologia ágil visa tornar os processos mais simples, dinâmicos e repetitivos, desde a elaboração da ideia de solução até a finalização do produto (PATEL, 2018), tendo como características: desenvolvimento incremental, de melhoria contínua, cooperação entre equipe e cliente (ciclo de feedback constante, entregas rápidas e de alta qualidade, flexibilidade de escopo do projeto, criação de valor progressiva e de acordo com as necessidades do cliente, adaptabilidade às mudanças e alto nível de inovação.

A metodologia utilizada pelo Programa Brasil Mais (TOLEDO et al, 2020), no que tange a atuação do ALI, pode ser considerada uma metodologia ágil, pois possui etapas de desenvolvimento curtas (priorização de problema, prototipagem, testagem, validação, implantação e monitoramento), objetivos claros e bem definidos (aumento de produtividade),

foco na melhoria contínua e busca de feedback constante, buscando maior clareza às ações, garantindo maior facilidade no desenvolvimento de projetos (PATEL, 2018).

Outro ponto bastante presente em metodologias ágeis e que pode, facilmente, ser observado na jornada do ALI é a priorização de ações, pois as MPEs não possuem muitos recursos humanos e financeiros para desenvolver diversas ações simultâneas, sendo primordial que ações sejam priorizadas, resolvendo um problema de cada vez.

Um dos momentos de maior importância na jornada da empresa dentro do programa é o Encontro 3 em que é realizada a priorização do problema que será trabalhado o Sprint de Inovação (TOLEDO et al, 2020e). Para a definição do problema priorizado é realizado o brainstorming com a empresa, utilizando a ferramenta Jamboard do Google.

Infere-se que a priorização de problemas seja necessária, pois quando se resolvem problemas maiores, vários pequenos problemas são resolvidos conjuntamente.

### 2.1.2 O CONCEITO DE PRODUTIVIDADE

Segundo Monteiro e Andrade (2016), desde a década de 1970, a produtividade no Brasil tem crescido menos do que na média de países desenvolvidos e até mesmo de alguns países emergentes.

Além do Radar de Inovação, durante o Programa Brasil Mais também é mensurado o Indicador de Produtividade, que visa conhecer o desempenho e evolução da empresa durante a trajetória (MOREIRA; COSTA, 2016).

O ciclo da inovação inicia com o interesse do empresário em levar a inovação para sua empresa, diante de uma leitura do cenário atual. Em primeiro lugar, é feito o autodiagnóstico disponível no Portal Sebrae (SEBRAE, 2020).

**Figura 1 - Etapas da Jornada de Inovação Brasil Mais**



Fonte: SEBRAE (2020)

Após a identificação do problema (fase 1), definição, teste, validação e acompanhamento do plano de ação para implantação da solução (fase 2), vem a fase 3, que é a implantação da



solução. Antes de iniciar a implantação da solução (o que inicia no encontro 6), é feita a primeira mensuração da produtividade na empresa, que será repetida no último encontro (encontro 9), para mensurar os resultados em determinado período de tempo (variação temporal). Com essa metodologia, é possível saber se a solução implantada representou aumento ou não da produtividade no período mensurado, (antes e depois da solução implementada) (TOLEDO et al, 2020a; TOLEDO et al, 2020b; TOLEDO et al, 2020c; TOLEDO et al, 2020d).

De acordo com Toledo (2020c), o encontro individual 6 é o momento em que o agente local de inovação e o empresário trabalharão na solução inovadora e no planejamento para implantação da solução para melhoria da produtividade, nesse momento é mensurada a produtividade no chamado tempo zero (T0), que no encontro final - encontro 9 (TOLEDO et al, 2020d) será mensurado novamente no chamado tempo um (T1) e dessa forma é possível identificar se houve evolução na produtividade ou não.

Observa-se que a produtividade tem sido considerada uma medida de eficiência da empresa, entende-se que esteja vinculada com rentabilidade ou qualidade, já que a produtividade permite aos gestores avaliar se estão caminhando adequadamente em direção à excelência empresarial.

O indicador apresentado na Equação 1 expressa o resultado de produtividade do trabalho da empresa, segundo Toledo et al (2020b), é importante que a produção do pessoal ocupado aumente e, em consequência, o lucro, mas tão importante quanto o aumento do lucro bruto é o aumento da margem de lucro, que ocorre se os patamares de vendas e os custos envolvidos estiverem adequados.

**Equação 1** - Indicador de Produtividade Programa Brasil Mais

$$\text{Indicador de Produtividade (R\$/pessoa)} = \frac{\text{Faturamento Bruto} - \text{Custos Variáveis}}{\text{Número de pessoas ocupadas}}$$

Fonte: TOLEDO et al (2020b).

Segundo Toledo et al. (2020b), pessoas ocupadas corresponde à quantidade de pessoas envolvidas em tarefas que trazem o resultado (sócios-proprietários, familiares que estejam ocupados na empresa, pessoas que estejam em férias, pessoas em licença de até 15 dias, no caso de salão parceiro inclui os profissionais da lei), ou seja, quanto cada pessoa contribui para a produtividade, em reais, dentro da empresa.

Apesar da simplicidade do cálculo, há uma problemática em relação ao indicador da produtividade do trabalho da empresa: a interpretação de sua dinâmica. Existem vários determinantes do comportamento deste indicador, o que dificulta a devida identificação das causas por trás de suas variações ao longo do tempo (MESSA, 2013).

### 2.1.3 O CENÁRIO DA PANDEMIA

Como observado no MANUAL... (2020, p.4), "com o fechamento das atividades econômicas tidas como não essenciais e a decretação do isolamento social, a forma das empresas se relacionarem com seus clientes foi alterada repentinamente. A transformação digital passou

a ser imperativa à sobrevivência das empresas, sejam elas grandes, médias, pequenas, micro ou nano”.

A pandemia afetou de forma diferente os diversos setores. Segundo o SENAR-PR (2021), a indústria paranaense de alimentos e bebidas cresceu 9,3% em 2020. Neste momento fatores como baixa intensidade de capital; poder decisório centralizado; registros contábil-financeiros inadequados; mão-de-obra não qualificada; baixo ou nenhum investimento tecnológico; dificuldade no acesso ao capital de giro podem ser considerados como problemas que contribuem com o alto nível de mortalidade dessas empresas.

Na região norte do Paraná, várias empresas do setor de alimentos têm se destacado pelos produtos que ofertam, além da capacidade de expansão e geração de emprego e renda. O SEBRAE Paraná atende mais de 50 indústrias de pequeno porte no Norte Pioneiro do Paraná com foco na produção de alimentos diferenciados e certificação (SEBRAE, 2021).

Com a chegada do Coronavírus e a pandemia, as empresas do comércio, em Londrina, também foram afetadas. Na pesquisa realizada pelo SEBRAE, aproximadamente 76% das empresas do setor apresentaram queda no faturamento entre os meses de abril a junho de 2020 em comparação ao primeiro trimestre do mesmo ano. Para 52% das empresas, o pior mês foi abril, em uma comparação com o mesmo mês do ano anterior (SEBRAE, 2020).

Na cidade de Cascavel, segundo dados de 2019, existem 3.782 indústrias de transformação, sendo 1.935 do porte MPE. Todas as indústrias de transformação da cidade foram responsáveis pela geração de 19.768 empregos, correspondente a 18% do total de empregos gerados no ano de 2019 (ACIC, 2020).

No município de Toledo, de janeiro a setembro de 2021 foram criadas 843 novas vagas de emprego no setor industrial (ACIT, 2021). Em 2020, a cidade contava com 639 indústrias de transformação, que juntas empregavam 19.039 pessoas (IPARDES, 2022).

No primeiro semestre de 2020, o PIB caiu 11,7% devido à crise econômica brasileira, e no último trimestre do ano caiu 3,4%, ocasionando um aumento no desemprego, diminuição dos níveis de produtividade, redução das taxas de lucro e do índice de investimentos (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2021). Além disso, a instabilidade econômica foi agravada pela pandemia da Covid-19, que gerou aumento no custo logístico e da matéria-prima, redução do poder de compra dos clientes e redução da oferta de capital de giro no sistema financeiro (MÁXIMO, 2020).

No estado do Paraná o setor de Educação, durante o período da pandemia de COVID-19, a SEED PR – Secretaria da Educação e do Esporte se empenhou em realizar ações para proporcionar acesso à educação de qualidade aos alunos da rede pública de ensino, videoaulas na TV aberta e arquivadas no canal da rede *YouTube*, plataformas para publicação e entrega de atividades com *Google Classroom*, entrega de atividades impressas, entrega de kit merenda, entre outros (ESTADO DO PARANÁ, 2020, 2021).

Durante a pandemia de COVID-19, o Turismo foi severamente impactado. A nível estadual, Coelho (2021), em matéria produzida para o jornal Gazeta do Povo, apresenta dados de queda de 50% na procura por hotéis entre dezembro de 2020 e fevereiro de 2021, em comparação a temporada anterior. Em Curitiba, os hotéis chegaram a apresentar uma média entre 10%

a 15% de ocupação durante a pandemia, o que foi “um desastre” na visão de Paulo Iglesias, presidente do Curitiba *Convention & Visitors Bureau* e da ABIH, entrevista ao Jornal Gazeta do Povo. O setor de Turismo é o terceiro principal segmento turístico na região da capital Paranaense (ESTADO DO PARANÁ, 2021).

Na cidade de Londrina, a queda de faturamento do setor de turismo também foi comprovada. Um total de 95% das empresas do setor de eventos, turismo e hotelaria, em essência apresentou 90% de impacto no que diz respeito ao faturamento. Quando o assunto é demissão de funcionários, 40% das empresas do setor de turismo e hotelaria tiveram de demitir funcionários, sendo este o terceiro setor que mais demitiu durante a pandemia, na cidade de Londrina (CODEL, 2021).

Sendo assim, torna-se de suma importância averiguar, como nesta pesquisa, se programas de incentivo à inovação e melhoria de gestão de pequenos negócios são efetivos e podem melhorar a produtividade dos mesmos.

## 2.2 MÉTODO

A pesquisa é descritiva, exploratória, de acordo com Gil (2002), pesquisas exploratórias têm como alvo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou a elaborar hipóteses, esse tipo de pesquisa inclui levantamento bibliográfico e entrevistas.

O universo da pesquisa são as empresas que participaram do Programa Brasil Mais e que concluíram todas as fases do Programa Brasil Mais no ano de 2021, totalizando 408 (quatrocentos e oito) empresas no estado do Paraná (MOTA, 2022). A amostra é de 162 (cento e sessenta e duas) micros e pequenas empresas dos setores de comércio, indústria e serviços, selecionadas de forma aleatória.

O material utilizado foi o banco de dados do Sebrae, disponibilizado pela coordenação do Programa no estado do Paraná. Após um processo de filtro, foram selecionados dez Agentes Locais de Inovação, de forma aleatória, representando aproximadamente 30% dos ALIS que atuavam no Paraná naquele ciclo. Foram coletados dados complementares, com apoio dos agentes, que preencheram dados em uma planilha Excel, esses dados eram referentes a porte, setor, problemas e soluções apresentadas e trabalhadas nas empresas atendidas pelos Agentes Locais de Inovação no estado do Paraná. Para análise da produtividade, foram utilizados os dados disponibilizados pelos gestores do projeto, no estado do Paraná.

Quanto aos procedimentos metodológicos, elaborou-se o plano do artigo, com a definição dos problemas de pesquisa que seriam trabalhados e a definição do referencial teórico adequado, depois se analisou a base de dados, fez-se processo de filtro dos dados, enviou-se e-mail para o preenchimento pelos Agentes Locais de Inovação, após uma semana, todos preencheram os dados necessários, então, esses dados foram tabulados e analisados, e posteriormente elaborou-se a redação final do artigo.

## 2.3 MÉTODO

Quanto ao perfil das empresas analisadas, foram identificadas 102 microempresas e 60 pequenas empresas (gráfico 1), dessas empresas, um total de 52 são do ramo industrial, 52 são do setor de serviços e 33 são do segmento comércio.

**Gráfico 1** – Perfil das empresas selecionadas na amostra

■ Micro ■ Pequena

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, um total de 21 empresas identificou que atua na indústria e no comércio e 4 atuam no comércio e nos serviços (quadro 1).

**Quadro 1** – Detalhamento das empresas quanto ao setor de atuação

SETOR	TOTAL	PERCENTUAL
Indústria	52	32%
Serviço	52	32%
Comércio	33	20,4%
Indústria e Comércio	21	12,97%
Comércio e Serviço	4	2,63%
TOTAL	162	100%

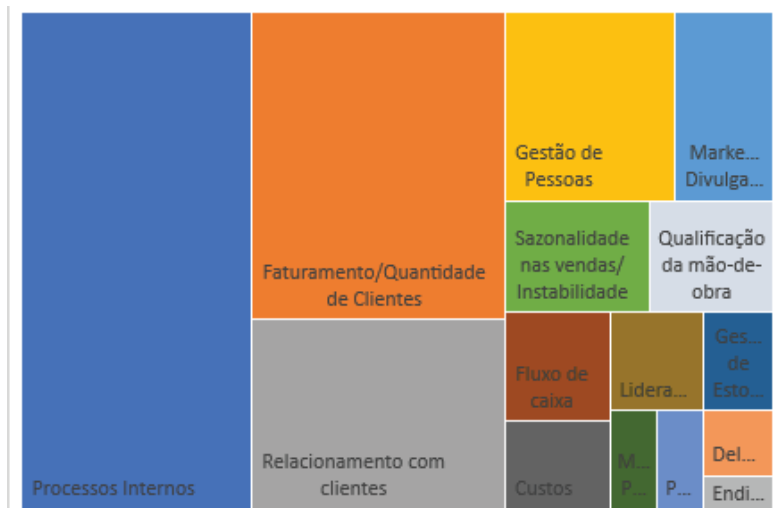
Fonte: Elaborado pelo autor.

Após o contato inicial dos Agentes Locais de Inovação, na abordagem às empresas, foram identificados os problemas empresariais nas seguintes áreas:

- Processos internos;
- Faturamento/ quantidade de clientes;
- Relacionamento com clientes;
- Gestão de Pessoas;
- Marketing/Divulgação;
- Qualificação da mão-de-obra;
- Fluxo de caixa;
- Custos;
- Liderança;
- Gestão de Estoque;
- Matéria-Prima;
- Precificação;
- Delegar tarefas;
- Endividamento;
- Inadimplência.

Os Agentes Locais de Inovação atuaram nas regiões Oeste e Norte do Paraná, de forma que os resultados retratam essa realidade, não se podendo afirmar que outras regiões do Paraná apresentem os mesmos padrões. Para visualizar a maior ou menor frequência de problemas apresentados pelas empresas, vide gráfico 2.

**Gráfico 2** – Frequência de problemas identificados na abordagem às empresas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no gráfico 2, na amostra de empresas analisadas, que a maioria das empresas possui problemas em seus processos internos, característica comum em micro e pequenas empresas que iniciam a gestão sem muita formalização, aprendendo do negócio por meio de tentativa e erro, fato comprovado porque em média, boa parte das empresas fecha aos dois anos de existência.

O segundo problema apresentado com maior frequência foi o baixo faturamento, derivado da quantidade de clientes. Esse problema, possivelmente tem relação com a pandemia, em que houve retração da demanda em muitos setores, em especial o setor de turismo, as empresas de vestuário também sofreram com a crise advinda da pandemia e as empresas que atuam no ramo cultural sofreram impacto ainda maior.

O terceiro problema com maior frequência identificado em boa parte das empresas foi o relacionamento com clientes, esse problema pode ter aparecido com maior frequência no grupo de empresas pesquisadas pelo fato da pesquisa de campo ter sido realizada em momento de pandemia, com frequentes fechamentos de atividades comerciais, em se tratando de comércio. Já em se tratando de indústria, o relacionamento com clientes business to business foi afetado, em muitos casos, pela indústria não ter conseguido cumprir contratos, muitas delas não conseguiam acesso à matéria-prima, dificultando o relacionamento com seus clientes. No setor de serviços, toda atividade que era predominantemente presencial foi afetada, tendo o relacionamento com clientes sido comprometido nessa modalidade, empresas que conseguiram se adaptar ao relacionamento virtual conseguiram superar, mas muitas delas, de fato, não conseguiram, e isso foi devido ao perfil de cliente e ramo que atuam.

Para os problemas empresariais, foram buscadas soluções (gráfico 3). No período de quatro meses, nas diversas etapas de participação no Programa Brasil Mais, Agentes Locais de Inovação trabalharam com Metodologias Ágeis para resolução dos problemas.

As soluções utilizadas para resolver os problemas empresariais seguem abaixo:

- Estabelecimento de processos internos;
- Ações de relacionamento com clientes;
- Melhorias no Processo produtivo;
- Ações de Marketing e Divulgação;
- Ações de Marketing Digital;
- Estabelecimento de canais de Comercialização;
- Desenvolvimento de Comunicação Interna;
- Gestão Financeira;
- Novos produtos/serviços;
- Planejamento Estratégico da Empresa;
- Sistema de Gestão;
- Contratação de Pessoal;
- Gestão de estoques/Planejamento de compras;
- Gestão de Pessoas;
- Desenvolvimento de Modelo de Negócio;
- Parcerias com fornecedores;
- Capacitação da equipe;
- Estabelecimento de Metas;
- Sistemas para processos internos;
- Ações para aumento na base de clientes;
- Layout/Visual Merchandising;
- Ações de Sustentabilidade;
- Novas formas de pagamento;

Os problemas foram solucionados com o uso de metodologias ágeis, e apresentaram um total de 23 soluções para um total de 15 problemas identificados. Na análise desses dados, é possível perceber que para um mesmo problema, podem ser utilizadas mais de uma solução, demonstrando o potencial que as metodologias ágeis, utilizadas pelos Agentes Locais de Inovação, oferecem.

No gráfico 3, é possível observar as soluções utilizadas pelo grupo de empresas participantes dessa amostra.

**Gráfico 3** – Soluções aos problemas identificados nas empresas abordadas



Fonte: Elaborado pelo autor.



Essas soluções possibilitaram um aumento na produtividade das empresas, de forma que os resultados da participação das empresas em quatro meses do Programa Brasil Mais foram mensurados quantitativamente e seguem abaixo:

**Quadro 2** – Produtividade das empresas paranaenses

PARANÁ	NÚMERO DE EMPRESAS MEDIDAS	VARIAÇÃO PRODUTIVIDADE	VARIAÇÃO FATURAMENTO	VARIAÇÃO CUSTOS VARIÁVEIS	VARIAÇÃO PESSOAS OCUPADAS
GERAL	408	94%	39%	58%	2%
AMOSTRA	162	96%	31%	50%	0,80%

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 2 é possível comparar os dados da amostra com os dados gerais das empresas do Paraná, todas essas empresas participaram do ciclo 1 do Programa Brasil Mais, num período de quatro meses, no ano de 2021. A amostra contempla empresas concentradas nas regiões Norte e Oeste do Paraná, a maioria das empresas está localizada em Londrina (região Norte) e em Cascavel (região Oeste). Pelo quadro 2, observa-se que a variação em produtividade foi levemente superior na amostra (96%) que nos dados gerais do Paraná (94%). Já a variação em faturamento foi inferior (31%) se comparado com o geral (39%). Na análise dos custos, verifica-se que na amostra foi de 50% e no geral foi de 58% e que a variação de pessoas ocupadas, representou 0,80% em comparação com 2% apresentado nos dados gerais do estado do Paraná.

Em análise geral, infere-se que não houve significativa variação na amostra pesquisada, havendo uma tendência em acompanhar os dados obtidos nas empresas em geral. Na amostra e nas empresas em geral do Paraná houve alta nos índices de produtividade, e nos seus itens do seu cálculo (faturamento, custos, pessoas ocupadas).

### 3. CONCLUSÕES

Considerando que o objetivo geral deste artigo foi apresentar os resultados de produtividade obtidos pelas empresas paranaenses que participaram do Programa Brasil Mais, e que concluíram o ciclo 1, no ano de 2021, e as ações que geraram esse resultado, considera-se que este tenha sido atingido. O leitor pôde observar a lista de problemas identificados e soluções utilizadas em uma amostra das empresas (região norte e região oeste do Paraná) dentro da proposta do Programa Brasil Mais em se trabalhar com ferramentas e metodologias ágeis de gestão, de forma a utilizar soluções em inovação para aumento da produtividade.

Os dados de aumento da produtividade comprovaram a eficácia do Programa, com mensurações em dois momentos, antes da aplicação da solução e após a aplicação da solução. Os aumentos em produtividade foram acima de 90%, ou seja, altamente significativos, em um curto espaço de tempo (período de quatro meses).

Esses resultados apontam o quanto a participação no programa Mais Brasil e a utilização de metodologias ágeis para a resolução de problemas empresariais podem ser eficientes.

No entanto, é evidente que toda metodologia necessita de constantes ajustes, pesquisas futuras devem convergir no sentido de aprimorar a fórmula de cálculo da produtividade, estendendo a mais ciclos produtivos e permitindo análise temporal em maior espaço de tempo. Para isso, as empresas necessitam consolidar a gestão por indicadores e internalizar a necessidade de se pensar a empresa no longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ACIC, Associação Comercial e Industrial de Cascavel. **Anuário ACIC 2020**, 2020. Disponível em: <<https://www.acicvel.com.br/anuario>>. Acesso em: 04 jan. 2022.

ACIT, Associação Empresarial e Comercial de Toledo. **Boletim de conjuntura econômica do Município de Toledo**. Vol. 6, 2021. Disponível em: <<https://acit.org.br/servicos/area-de-download>>. Acesso em: 04 jan. 2022.

BRASIL. Brasil Mais. **Programa Brasil Mais**, 2021. Disponível em: <<https://brasilmais.economia.gov.br/>>. Acesso em: 06 out. 2021.

CODEL - Instituto de Desenvolvimento de Londrina. **Prefeitura e Sebrae apresentam propostas para reaquecimento de setores da economia**. 2021. Disponível em: <<https://codel.londrina.pr.gov.br/index.php/noticias/421-prefeitura-e-sebrae-apresentam-propostas-para-reaquecimento-de-setores-da-economia.html>> Acesso em: 06 jan. 2022.

COELHO, M. **Com avanço da vacinação, hotéis esperam consolidar recuperação gradual do setor no PR**. 2021. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/parana/crescimento-ocupacao-hoteis-cidades-pr/>>. Acesso em: 06 jan. 2022.

ESCOLA CONQUER. **Metodologias ágeis: o que são e quais os principais tipos**. Escola Conquer, 2020. Disponível em: <<https://escolaconquer.com.br/blog/metodologias-ageis-o-que-sao-e-quais-os-principais-tipos/>>. Acesso em: 16 out. 2021.

ESTADO DO PARANÁ. PARANÁ TURISMO. **Regionalização e Segmentação do Turismo no Paraná**. 2021. Disponível em: <[https://www.turismo.pr.gov.br/sites/turismo/arquivos\\_restritos/files/documento/2020-09/regionalizacaosegmentacao2020.pdf](https://www.turismo.pr.gov.br/sites/turismo/arquivos_restritos/files/documento/2020-09/regionalizacaosegmentacao2020.pdf)> Acesso em: 06 jan. 2022.

ESTADO DO PARANÁ. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE. (comp.). **Ações da Seed concernentes à pandemia Covid-19**. 2020, 2021. Disponível em: <<https://www.educacao.pr.gov.br/Acoes-Seed-pandemia-Covid19>>. Acesso em: 07 jan. 2022.

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

IPARDES, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caderno de estatísticas Município de Toledo**, 2022. Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/Pagina/Cadernos-municipais>>. Acesso em: 04 jan. 2022.

MANUAL DO ORIENTADOR. **Programa Brasil Mais: agentes locais de inovação (ALI)**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. 2020.

MÁXIMO, W. **Pesquisa da CNI revela impacto do coronavírus na indústria brasileira**. Agência Brasil, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/pesquisa-da-cni-revela-impacto-do-coronavirus-na-industria-brasileira>>. Acesso em 14 dez. 2021.

MESSA, A. **Indicadores de Produtividade**: Uma breve revisão dos principais métodos de cálculo. Repositório do conhecimento IPEA. 2013. Disponível em <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4045>>. Acesso em: 19 dez 2021.

MONTEIRO, A.; ANDRADE, R.B. **Brasil Mais Produtivo**. 2016. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/opiniaio/brasil-mais-produtivo-19023013>>. Acesso em: 12 dez. 2021.

MOREIRA, D. M. de M.; COSTA, A. F. de C. e. **Inovar para fidelizar: análise das dimensões clientes, relacionamento e rede do segmento de drogarias**. 2016. Disponível em: <[http://www.faculdadealfredonasser.edu.br/files/Pesquisar\\_4/19-12-2016-17.59.29.pdf](http://www.faculdadealfredonasser.edu.br/files/Pesquisar_4/19-12-2016-17.59.29.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2021.

MOTA, M. O. B. **Orientador Artigo ALI solicita dados**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <[antoniocostapg@gmail.com](mailto:antoniocostapg@gmail.com)>. em: 5 jan. 2022.

PATEL, N. **Metodologia Ágil: Entenda O Que É e Quais São As 8 Mais Utilizadas**. Neil Patel, 2018. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/metodologia-agil/>>. Acesso em: 16 out. 2021.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Entenda a economia do Brasil, seu contexto, atualidades e perspectiva**. Indústria de A-Z, 2021. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/economia/>>. Acesso em 14 dez. 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Brasil Mais - Portal**, 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/brasilmais>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

SEBRAE. **Pesquisa Primária do Impacto do COVID-19 na economia de Londrina**. 2020. Disponível em: <<https://retomadalondrina.com.br/wp-content/uploads/2021/08/Pesquisa-primaria-Plano-Retomada-de-Londrina-1.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2021.

SEBRAE. Com produtos diferenciados, pequenas indústrias de alimentos se destacam no mercado. **ASN – Agência Sebrae de Notícias**. 29 de janeiro de 2021. Disponível em: <<http://www.pr.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PR/com-produtos-diferenciados-pequenas-industrias-de-alimentos-se-destacam-no-mercado,c7288f0b08d57710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 out. 2021.

SENAR-PR. SERVIÇO NACIONAL DE APRENCIZAGEM RURAL. **Indústria de alimentos do Paraná cresceu mais que a média nacional**. 2020. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/noticias/industria-de-alimentos-do-parana-cresceu-mais-que-a-media-nacional>>. Acesso em: 30 out. 2021.

TOLEDO, A. C. de A.; MAZZEI, D. F.; PIMENTEL, R. **Radar Projeto Ali**. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional. Brasília, 2020. 80 p.

TOLEDO, A.C. de A.; et al. **Guia da Metodologia**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional. Brasília, 2020. 12 p.

TOLEDO, A.C. de A.; et al. **Guia da Metodologia e Ferramentas**: Encontro 1 -individual. Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional. Brasília, 2020a. 68 p.

TOLEDO, A.C. de A.; et al. **Guia da Metodologia e Ferramentas**: Encontro 2 - coletivo. Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional. Brasília, 2020b. 39 p.

TOLEDO, A.C. de A.; et al. **Guia da Metodologia e Ferramentas**: Encontro 6 -individual. Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional. Brasília, 2020c. 15 p.

TOLEDO, A.C. de A.; et al. **Guia da Metodologia e Ferramentas**: Encontro 9 -individual. Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional. Brasília, 2020d. 87 p.

TOLEDO, A.C.de A.; et al. **Guia da Metodologia e Ferramentas**: Encontro 3 -individual. Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. Brasília, 2020e. 20 p.

# Formação de lideranças nas organizações: análise crítica

**Autor:** Diego Carvalho Viana

Doutor em Ciências (USP)

Orientador ALI SEBRAE/CNPq. Bolsista CNPq. Professor na Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão

**E-mail:** <diego\_carvalho\_@hotmail.com>

## RESUMO:

Este artigo tem como objetivo apresentar o papel do líder nos dias de hoje e descrever as habilidades e competências necessárias para a formação de lideranças dentro das organizações. O desenvolvimento de lideranças organizacionais passa a ser um diferencial para as empresas se manterem competitivas. Para seguir as grandes transformações que marcaram o mundo do trabalho, faz-se necessária a formação de líderes que tenham perfil multifuncional e sejam detentores não apenas de conhecimentos técnicos fundamentais para o desempenho de suas funções, mas também habilidades, competências e atitudes compatíveis com os postos a serem ocupados. Esta abordagem crítica, que se baseia em pesquisa bibliográfica realizada sobre o assunto e análise, pretende expor acerca do tema em questão na busca por compreensão das características essenciais para de lideranças, pontuando sua importância para as organizações, por meio de uma revisão de literatura. A eficácia do

líder é primordial para despertar a motivação em seus seguidores, um líder íntegro está mais preparado para compartilhar valores, a visão, os objetivos estratégicos e as metas aos liderados.

## PALAVRAS-CHAVE:

Liderança. Desenvolvimento de Competências. Organizações. SEBRAE. Eficiência Organizacional.

# 1. INTRODUÇÃO

É certo afirmar que nossa sociedade evolui constantemente, conforme o andar dos dias, semanas, meses e anos. Assim como as organizações empresariais, onde as tecnologias, a ciência e situações diversas exigem adaptações constantes para se manterem no mercado. E, após o período da Revolução Industrial, com a mudança intensa no processo produtivo, econômico e, mais, com o advento das tecnologias da comunicação e informação (TIC), as empresas passaram a valorizar mais o capital humano. Assim, é correto dizer que mais do que em qualquer outro período da história, as empresas investem, cada vez mais, no capital humano. E, dentro das organizações a valorização das pessoas pode acontecer através da valorização do conhecimento, do desenvolvimento das habilidades e competências dos indivíduos e da formação para a liderança. E, na visão de Ricieri (2009), a valorização das habilidades e competências do trabalhador é o grande trunfo das organizações de sucesso.

O desenvolvimento de lideranças organizacionais passa a ser um diferencial para as empresas se manterem competitivas no período de mudanças aceleradas e desenvolvimento tecnológico desenfreado, influenciando poderosamente o gerenciamento das organizações. Dessa forma, a crescente competição entre as organizações caracterizou a maioria dos mercados a partir da segunda metade do século XX e tornou-se então necessária a adoção de uma nova postura, centrando-se no ambiente externo as principais decisões corporativas.

Todas essas mudanças sociais demonstram a relevância da temática para os acadêmicos de administração, para a sociedade econômica e podem ser um manual teórico científico para outras pesquisas. Desta feita, considera-se de extrema importância, estudar a fundo como a gestão de competências, dentro das organizações, pode contribuir para a formação de lideranças. Partindo da seguinte questão:

Quais as competências e habilidades necessárias na formação de um gestor de lideranças dentro das organizações?

Nos dias atuais, é sabido que a gestão de pessoas dentro de uma organização pode ser a chave para a garantia de sucesso e de permanência no mercado. Entende-se gestão como sendo o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção da empresa e, por gestão de recursos humanos, um conjunto de práticas e políticas que conduzem as pessoas no ambiente de trabalho. Neste processo amplo de gerenciamento que existe dentro das organizações, este estudo limita-se, à gestão de pessoas, com ênfase na gestão de competências para a formação de líderes eficientes e eficazes.

A eficiência e a eficácia das organizações parecem estar, a cada dia, mais ligadas à capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais.

Para seguir as grandes transformações que marcaram o mundo do trabalho, faz-se necessária a formação de líderes que tenham perfil multifuncional e sejam detentores não apenas de conhecimentos técnicos fundamentais para o desempenho de suas funções, mas também detentores de habilidades e atitudes compatíveis com os postos a serem ocupados.

Assim, este estudo tem como objetivo geral descrever as habilidades e competências



necessárias para a formação de lideranças dentro das organizações.

Esta abordagem crítica pretende expor acerca do tema em questão, tratando da busca pela compreensão das características de lideranças, pontuando sua importância para as organizações, por meio de uma revisão de literatura.

O artigo é de revisão de literatura e está dividido em introdução, desenvolvimento e conclusões.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico se discute a análise dos diferentes conceitos de liderança bem como das habilidades e competências necessárias para a gestão de pessoas. Este trabalho se baseou em pesquisa bibliográfica sobre liderança com o objetivo de apresentar o papel do líder atualmente e descrever as habilidades e competências necessárias para a formação de lideranças dentro das organizações, assim como destacar sua importância.

O tema liderança, nos dias atuais, tem um crescente número de publicações em diversos segmentos e áreas de conhecimento. Livros, artigos e teses acadêmicas descrevem passos para a construção de lideranças. Mas, o tema de liderança é antigo, então não é tão recente o interesse em se conhecer os atributos que caracterizam o comportamento de um líder. As pesquisas tem evoluído mais recentemente, segundo os teóricos estudados, provocadas pela enorme busca por modelos de gestão que estimulem a aprendizagem, a adaptação e a inovação, capacidades consideradas fundamentais numa conjuntura de aceleração do desenvolvimento tecnológico e de crescente exigência por maiores níveis de produtividade.

### 2.1 ANÁLISE DOS CONCEITOS DE LIDERANÇA

Liderar é uma função que remete a ideia de apontar a direção, de orientação, enfim, da intervenção de um indivíduo sobre outro, ou sobre um grupo, para que o objetivo seja alcançado. Na visão de Chiavenato (2003), em toda organização, a liderança é uma estratégia necessária, que envolve as relações humanas, através da capacidade de orientar, direcionar e motivar pessoas. Para o autor, a liderança como fenômeno de influência interpessoal, é uma ação exercida em “uma situação dirigida por meio de um processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”, sendo ainda um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

Liderança pode ser definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para o alcance de um ou mais objetivos específicos. Basicamente os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar, descritos mais detalhadamente a seguir.

De modo geral, os grupos tendem a escolher seus líderes. Dentro das organizações, portanto, entende-se que um bom administrador deve ser um bom líder, mas por outro lado, constata-se que nem sempre um líder é um administrador. Na verdade, os líderes devem estar

presentes no nível institucional, intermediário e operacional das organizações, e essa força psico-influenciadora deve primar pelo sucesso da organização.

Assim, infere-se que todas as relações dentro de uma organização envolvem líderes e liderados: as comissões, os grupos de trabalho, as relações entre linha e assessoria, supervisores e subordinados etc. Nesse caso, o líder serve ao grupo como um instrumento para ajudar a alcançar objetivos.

Liderança, então pode ser descrita como a capacidade de se fazer cumprir as metas por meio da colaboração de outros indivíduos. A liderança ainda pode ser estratégica, visionária ou gerencial (GLENN ROWE, 2002, p.11 apud BERGAMINI, 2008). A liderança gerencial é o tipo de liderança praticada, por exemplo, pelos líderes executivos de uma empresa, que treinam seus funcionários explicitamente para serem líderes gerenciais, e as organizações necessitam destes líderes para serem competitivos e se manterem no mercado.

A liderança estratégica se diferencia dos demais tipos, pois busca soluções do “realismo” (como os líderes gerenciais) e do “surrealismo” (como os líderes visionários), e através do balanço destas duas resoluções, o líder desta posição se dedica em agir com visão estratégica e inovadora. Liderar envolve estar atento às necessidades dos liderados. Maslow (CHIAVENATO, 2003), descreve uma hierarquia das necessidades: “... as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidade pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização)” (CHIAVENATO, 2003, p.129).

Essa teoria é bem aceita e pode ser vista como orientadora na atuação do administrador ou líder. A autoridade pode não ser o caminho mais viável para influenciar pessoas, o envolvimento delas, entendendo suas necessidades, sim. De tudo que foi escrito acima, é possível entender que a liderança é inerente ao processo administrativo das organizações, principalmente nas empresas. Ao utilizar para conduzir e motivar as pessoas, resumindo, isto é, liderar.

**Características de líder na gestão administrativa:** a liderança envolve o uso da influência e dentro de sua amplitude todas as relações interpessoais podem envolver liderança. Para Chiavenato (2003), a liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre líder e subordinados.

Na visão de Bergamini (1997) existem três abordagens no conceito de liderança:

a) Preocupação com o que o líder é: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. É o caso de Wess Roberts, apud Bergamini (1997, p. 90) que: Ao delinear o perfil de Átila, o huno, como o de um exímio líder, estabelece os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.

b) Preocupação com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento,

estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança (NAMIKI, GOMES e ZEFERINO, apud BERGAMINI, 1997).

c) Teorias situacionais: antes dessas teorias tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores, das chamadas teorias situacionais, começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente (BERGAMINI, 1997). Os autores adeptos desta corrente contestam a ideia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

## **2.2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir o que se convencionou chamar de “excelência gerencial”, neste contexto, as habilidades requeridas dos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente (foco no cliente não no produto), deixar agir com autonomia (empowerment), produzir através de pessoas (estimular o crescimento dos orientados), compartilhar valores (conhecimento, redes de relacionamentos e compaixão), ter equipe enxuta e ágil (downsizing), trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros, analisando-as com vistas à sua aplicação, tomar decisões em conjunto, não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas, falar na hora certa e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo, quando ausente.

Vergara (1999) afirma que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilham a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo, contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes, ter habilidade na busca de clarificação de problemas, ser criativo, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia, visualizar o sucesso, construir formas de autoaprendizado, conhecer seus pontos fortes e os fracos, ser ouvido, reconhecer que todos de alguma forma têm alguma coisa com que podem contribuir, visualizar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho das pessoas, ter energia radiante e ser ético.

Assim, pode-se refletir que para que a organização consiga que o indivíduo possua as competências necessárias para contribuir com o sucesso da organização, faz-se necessário que ela estude quais competências deve fornecer aos colaboradores, enquanto processo essencial ao conhecimento, como fator estratégico de gestão.

**Mapeamento de competências:** O Mapeamento de Competências é a base de toda a gestão por competências. É um processo contínuo, que se inicia a partir da formulação da estratégia da organização, onde são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos.

Segundo Carbone et. al. (2005), uma vez traçada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, que se constitui na segunda etapa do processo. O mapeamento tem como característica identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Dentro deste mapeamento existem duas metodologias complementares de descrição de competências no trabalho, a saber: a primeira se baseia nos conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem sejam necessários para que o profissional possa apresentar determinado desempenho no trabalho. A segunda utiliza-se de referenciais de desempenho, de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho.

Em geral, a escolha de umas das metodologias para descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende dar à descrição. Quando utilizadas para avaliação do desempenho no trabalho, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), pois assim o avaliador pode mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho. No entanto, se o objetivo é a formulação de ações de treinamento, então se faz necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

De acordo com Nisembaum (2002), toda origem das competências deve surgir de uma definição clara da estratégia, porque a estratégia acaba definindo onde se quer ir, e também uma proposta de agregação de valor, ou seja, como quero me diferenciar. Definida a estratégia, é preciso estabelecer os resultados que se quer alcançar. Esses resultados têm quatro vertentes: financeiros; com clientes de mercado; de processos internos que é preciso ter; e o que é preciso aprender para fazer tudo isso. De acordo com os resultados visados, é preciso traçar os métodos necessários para alcançá-los e que competências são necessárias para desenvolver essa performance.

As próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem se tornar obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências. O uso do mapeamento das competências nas organizações está relacionado com a possibilidade de aproximar os iguais, em alguns momentos, e os complementares, em outros; de identificar redundâncias ou ausências de habilidades ou competências. Pode parecer complicado, mas é apenas uma forma mais complexa de dizer que “duas cabeças juntas pensam melhor do que uma”.

Após o mapeamento, a gestão do conhecimento trabalha, utilizando meios tradicionais

(seminários, palestras, comunidades de práticas) e ferramentas de TI (comunidades virtuais, chats, listas de discussão) para aproximar talentos descobertos. Parte-se da constatação de que pessoas com interesses semelhantes têm uma motivação natural em compartilhar, o que significa um estímulo à inovação. O ideal é aproximar os complementares, visando à solução dos problemas atuais.

Para o processo de mapeamento de competências, segundo Nisembaum (2000) é necessário:

**Quadro 1:** Processo de mapeamento de competências

- \*Descrever todas as atividades diárias e eventuais a serem executadas
- \*Definir os desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função, incluindo recursos materiais e tecnológicos
- \*Identificar e analisar a qualificação necessária (conjunto de competências), ou seja, as competências específicas à função (conjunto de conhecimentos e habilidades indispensáveis para o desempenho funcional – pré-requisitos e conhecimentos específicos, técnicos) que as atividades exigem e exigirão no futuro
- \*Mapear a matriz de competências

Fonte: Quadro adaptado de Rocha-Pinto et al apud Nisembaum (2000).

Carbone et. al. (2005, p. 59-62) recomendam a utilização das seguintes técnicas de pesquisa e procedimentos:

**Quadro 2:** Técnicas de pesquisa e procedimentos

- \*Análise documental, inclusive de conteúdo da missão, visão, valores e de outros documentos relativos à estratégia da organização
- \*Entrevista, utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização
- \*Observação, técnica optativa que consiste no exame detalhado das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes
- \*Questionário, técnica mais usada para realizar o mapeamento de competências relevantes a determinado contexto ou estratégia organizacional
- \*Definição de escala de avaliação, consiste em uma escala para os respondentes avaliarem o grau de importância das competências

Fonte: Quadro adaptado de Carbone et al (2005).

Portanto, a organização deve, continuamente, identificar as competências fundamentais, isto é, fazer o mapeamento de competências, para garantir a eficiência e eficácia dos seus processos e verificar se existe carência em seus recursos humanos, de modo a supri-la, no menor espaço de tempo, sem prejudicar a sua atividade principal.

**Gestão de competências e formação de lideranças:** existe verdade na afirmativa de que líderes podem nascer com este dom ou serem treinados para tais objetivos. Nesse estudo, prima-se pela ideia de que a organização que deseja se manter no mercado competitivo, nos dias de hoje, busca estratégias para formar bons líderes na sua equipe. Se, antigamente, as empresas buscavam contratar profissionais com o perfil de liderança, hoje, busca-se formar pessoas com habilidades e competências específicas para se tornar um líder.

Se existem, características similares com pessoas de potencial para a liderança, as teorias comportamentais, descrevem que a liderança pode ser ensinada. Segundo Ricieri (2009), poderiam-se elaborar programas para implantar esses padrões comportamentais nos indivíduos que desejassem se tornar líderes eficazes. Na visão da autora, esse seria um caminho muito mais estimulante, já que se presume que o grupo de líderes estará sempre em expansão.

A liderança, nos dias de hoje, não está voltada apenas para as relações interpessoais, sendo uma estratégia que influencia os pensamentos de seus liderados, mas, sobretudo, busca a construção de melhores estratégias para que a empresa sobreviva. Segundo Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

A identificação dos problemas é um fator que diferencia os perfis de líderes, pois suas resoluções não possuem um único meio de ser resolvido, mas sim, caminhos que podem ser seguidos com mais ou menos tempo quando se orienta alguém a cultivar novos hábitos ou uma atitude positiva, isso é desenvolvimento pessoal. Ou ainda, quando você ensina alguém a gerenciar o tempo de forma mais eficiente ou melhora as habilidades pessoais.

E, como aponta Ricieri (2009, p. 80), “em um mundo em que as mudanças ocorrem de forma imprevisível e turbulenta, a tarefa do líder não deve apenas controlar a situação, mas principalmente mobilizar recursos para que a organização possa sobreviver”. Entretanto, ensinar essa liderança, prepará-los para o enfrentamento da situação, não é uma tarefa fácil. Exige da organização o planejamento, onde algumas habilidades são sugeridas por Ricieri (2009), para o exercício de uma liderança mais assertiva e próspera. São elas:

- Abertura – permitir aos liderados assumir responsabilidades, participar e tomar decisões, propor ao invés de impor;
- Atenção – ouvir ativamente e reconhecer o valor das pessoas, expressar satisfação com seus esforços e realizações;
- Coaching – preparar continuamente indivíduos da equipe para desenvolver suas atuais tarefas com mais eficiência;
- Humildade – usar de autocrítica, mostrar capacidade de aprender e de reconhecer falhas;
- Humor – ser descontraído, alegre e otimista;
- Integração – usar de empatia, integrar-se à equipe, compartilhar conhecimentos;
- Intuição – aguçar a sensibilidade e a espiritualidade;
- Mentoring – inspirar, educar e orientar as pessoas, para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais;
- Versatilidade – saber atuar em um ambiente mutável, ser capaz de sair dos trilhos para as trilhas;



- Visão do todo – conhecer a si mesmo, os outros, a organização e o mundo.

Ricieri (2009) ainda complementa que é preciso expandir e aprimorar as competências do indivíduo para liderar e aprimorá-las. “Vislumbrando as tendências de transformações organizacionais a curto e médio prazo, as funções gerenciais também se modificam e exigem atenção redobrada para acompanhar procedimentos alterados e necessidades emergentes” (RICIERI, 2009, p. 81). Por isso, é certo colocar que um líder deve saber que, para a melhor resolução e influência de uma ação, deve-se ter informação, pois as informações são de extrema importância para o argumento e/ou debate. Com elas, um líder tem a chance de se superar. As experiências pessoais, também, ajudam a traçar o melhor caminho para ser influenciador e criativo, para que seus colaboradores façam de maneira adequada e voluntariamente seguros quanto aos aspectos de resolução suficientemente inteligente, e esperado, pela organização.

### 3. CONCLUSÕES

Para liderar, sempre foi necessário mostrar às pessoas o que ou como fazer em diversas situações e contextos. Mas nas organizações contemporâneas, observa-se que a presença do líder é cada vez mais frequente e, nem sempre, esse líder é quem detém o cargo de chefia. O estudo revelou que o conceito de liderança, ainda é colocado como a capacidade de levar outros indivíduos a agir para a realização de um propósito. E os autores apontam entre as características de um bom líder: autoconfiança, integridade, boa comunicação, serem dinâmicos, inovadores, dentre outras.

É de vital importância que as organizações treinem e reciclem seus colaboradores para o exercício da liderança de forma que tragam resultados positivos à organização. Saber lidar com a dinâmica motivacional das pessoas para o alcance dos objetivos da organização. Saber lidar com as constantes mudanças tecnológicas do mundo atual, tendo que se adaptar cada vez mais rápido. E não só se adaptar, mas se renovar, revitalizar e revigorar a efetividade da competitividade na corporação.

Até a década de 60, para ser um bom líder (chefe) bastava sentar na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, controlar e corrigir. O bom chefe era aquele que tinha o total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Contudo, as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar mais de contribuições intelectuais de seus funcionários e, com a evolução da concorrência, criou-se a necessidade de ter nas empresas funcionários mais dedicados. O líder que atende às expectativas da sociedade atual é aquele que consegue estimular os funcionários, “vender” os objetivos à equipe e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho. Frente a tantas mudanças, a gestão de competências para a liderança é um avanço para a administração contemporânea, pois quanto mais pessoas envolvidas em garantir o sucesso da organização, melhor.

No entanto, o “diferencial competitivo” se tornou essencial na vida moderna e saber motivar os colaboradores, indispensável ao líder. Uma vez quebrada a capacidade das pessoas estarem motivadas, o ciclo de ação e reação pode sofrer consequências desastrosas e danosas para a

organização, visto que a motivação não é algo que possa ser simplesmente imposto, mas decorre de todo um ambiente e condições propícias para gerar esse sentimento. Um líder respeita e trabalha por meio dos sistemas, modificando-os se necessário e sabe quando um sistema não está mais produtivo. O líder trabalha com pessoas comuns e obtém resultados extraordinários com essas pessoas, pois sabe que sua visão se tornará a realidade se a mudança naquela direção for feita com a adesão e a contribuição de cada participante da equipe. É necessário estar sempre aprimorando as características dos líderes, por isso a gestão de competências surge como um dos principais programas de desenvolvimento e treinamento. Uma liderança real poderá ser a diferença que fará as mudanças de fato acontecerem ou não na empresa.

Assim, conclui-se que a eficácia do líder é primordial para despertar a motivação em seus seguidores, um líder íntegro está mais preparado para compartilhar valores, pontos de vista, os objetivos estratégicos e as metas com os liderados. O grande desafio das empresas na atualidade é, ainda, gerir as competências humanas para a formação de bons líderes, capazes de direcionar e organizar toda essa diversidade de ideias, criatividade e pessoas, com diferentes percepções dentro de uma organização, para que as metas da organização sejam alcançadas.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicodinâmica da vida organizacional**. Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas. 1997.

BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas. 2008.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. ver. atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante. 2004.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

RICIERI, M. **Gestão por competências**: recursos humanos. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2009.

VERGARA, S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas. 1999.

# Os desafios para as micro e pequenas empresas se manterem no mercado competitivo: uma pesquisa de campo

**Autor:** Rafael Mozart da Silva

Doutor em Engenharia Civil (UNICAMP)

Orientador ALI SEBRAE/CNPq. Bolsista CNPq. Professor na Universidade Federal do Rio Grande do Sul

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

## **RESUMO:**

De acordo com o Observatório Ibero-Americano das Micro, Pequenas e Médias Empresas, a pandemia da COVID-19 gerou impactos no campo da saúde, no âmbito econômico e social em todo o mundo e diversas empresas foram atingidas de forma severa pela crise, gerando assim fortes tensões sobre a competitividade e a sobrevivência dessas organizações. Para manter uma vantagem competitiva, as MPEs precisam estar atentas e serem capazes de tirar vantagem das oportunidades tecnológicas a fim de apoiar as estratégias de seus negócios e melhorar as suas operações e serviços. Dentro deste contexto, a presente pesquisa tem como objetivo geral realizar uma análise do cenário de 245 MPEs localizadas em Porto Alegre e na região metropolitana do estado do Rio Grande do Sul, as quais foram atendidas durante o Ciclo 1 do Projeto ALI, e verificar os requisitos tecnológicos e de inovação que esses pequenos negócios precisam se apropriar para se manterem vivos no mercado em que atuam. A metodologia de pesquisa

utilizada é a pesquisa de campo, a qual foi realizada pelos dezessete agentes locais de inovação da equipe da região metropolitana. Após uma análise crítica dos resultados dos dados e informações obtidas do trabalho de campo realizado pelos ALIs, identificou-se um conjunto de 23 ações e requisitos que podem contribuir para a manutenção da competitividade das MPEs no mercado em que atuam e possibilitam a mitigação dos efeitos de crises sanitárias, econômicas, sociais e políticas para essas empresas.

## **PALAVRAS-CHAVE:**

Radar de Inovação. MPEs. Projeto ALI. SEBRAE.

# 1. INTRODUÇÃO

Os empresários do século XXI, incluindo as pequenas empresas, enfrentam diversos desafios como concorrência acirrada, grau de exigência dos consumidores em relação a produtos e serviços de maior qualidade com baixo custo e a necessidade de se manterem responsivos a rápidas mudanças. A inovação torna-se fundamental para lidar com esses desafios e melhorar a qualidade dos negócios (INDRAWATI; CASKA; SUARMAN, 2020; LESÁKOVÁ et al., 2017; SHARMELLY, 2017).

Na terceira edição do ALI, alguns grandes desafios surgiram a partir da formalização do Acordo de Resultados com o Ministério da Economia, em que o Projeto ALI tornou-se a força da atuação do Sebrae no Programa Brasil Mais, do Governo Federal (SEBRAE<sub>a</sub>, 2020). Em fevereiro de 2020, o Brasil passou a integrar o rol de países afetados pela pandemia da COVID-19 que mudou profundamente a forma de viver das pessoas, a atuação das empresas e o modo como fazer negócios.

De acordo com o Observatório Ibero-Americano de MPMEs (Micro, Pequenas e Médias Empresas), a pandemia da COVID-19 gerou impactos no campo da saúde, no âmbito econômico e social em todo o mundo. Diversas empresas foram atingidas de forma severa pela crise, gerando assim fortes tensões sobre a competitividade e a sobrevivência dessas organizações. Ainda nesse contexto, a pandemia da COVID-19 tornou-se um caso singular em razão da velocidade com que a crise se espalhou pelo mundo, causando impactos negativos na economia global e grandes mudanças estruturais em vários setores (LEMA et al., 2021).

Atualmente, as organizações estão trabalhando para estabelecer estratégias de recuperação econômica, a fim de mitigar os impactos de curto e médio prazos provocados pelo cenário pandêmico (LEMA et al., 2021). A gestão da crise gerada pela COVID-19 demanda ações políticas de curto e médio prazos que possibilitem para as MPEs encontrarem um caminho para a recuperação de seus negócios de forma sustentável e aderente com as demandas atuais de consumo.

Nesse contexto, em razão do fechamento das atividades econômicas tidas como não essenciais e a decretação do isolamento social, a forma das empresas se relacionarem com seus clientes foi alterada de forma repentina e a transformação digital tornou-se imperativa à sobrevivência das MPEs (SEBRAE<sub>b</sub>, 2020). Com objetivo de possibilitar a entrega da transformação necessária da forma mais rápida possível, a metodologia do ALI disponibiliza ferramentas ágeis para identificação de dores e fornece o suporte para implantação da solução pela empresa, acompanhamento individualizado e compartilhamento de experiências entre os empresários (SEBRAE<sub>a</sub>, 2020).

Para manter uma vantagem competitiva, as MPEs precisam estar atentas e serem capazes de tirar vantagem das oportunidades tecnológicas a fim de apoiar as estratégias de seus negócios e melhorar as suas operações e serviços (INDRAWATI; CASKA; SUARMAN, 2020).

Dentro deste contexto, a presente pesquisa tem como objetivo geral realizar uma análise do cenário de 245 MPEs localizadas em Porto Alegre e na região metropolitana do estado do

Rio Grande do Sul, as quais foram atendidas durante o Ciclo 1 do Projeto ALI, e verificar os requisitos tecnológicos e de inovação que esses pequenos negócios precisam se apropriar para se manterem vivos no mercado em que atuam, seja atuando na busca de uma maior competitividade ou mesmo para que possam enfrentar momentos de crise como a da pandemia de COVID-19, ou mesmo em razão de crise econômica.

O presente trabalho foi organizado em 5 seções. Na Seção 1 apresenta-se a contextualização do tema abordado e o objetivo do trabalho. Na Seção 2 apresenta-se o background teórico que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa. A metodologia de pesquisa e procedimentos metodológicos são descritos na Seção 3. Na Seção 4, apresenta-se os principais achados e resultados da pesquisa. Por fim, na Seção 5, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## 2. *BACKGROUND* TEÓRICO

Para manter uma vantagem competitiva as MPEs precisam estar atentas e ser capazes de tirar vantagem das oportunidades tecnológicas a fim de apoiar as estratégias de negócios e melhorar as operações e serviços (INDRAWATI; CASKA; SUARMAN, 2020).

A prática da inovação não se relaciona necessariamente com uma grande descoberta, ou mesmo a inovação, como diferencial competitivo. Esta pode incluir práticas de melhoria contínua de processos e serviços ou novas práticas de gestão. No contexto das MPEs, inovar pode significar buscar novos mercados, resolver os problemas dos clientes, desenvolver novos sistemas de precificação, melhorar o fluxo de informações na cadeia de suprimentos e a criação de mecanismos para promover a inovação, como sugestões de programas que incentivam os colaboradores a desenvolver novas ideias, dentre outras ações (BERNE et al., 2019).

Devido à natureza dinâmica da economia global, às rápidas mudanças tecnológicas, modificações nas demandas dos clientes e a entrada no mercado de concorrentes imprevistos, a inovação chamou a atenção das empresas em todo o mundo, pois é preciso inovar. Empresas altamente inovadoras obtêm um crescimento de receita superior, ganhos e melhor desempenho de mercado em comparação com pares que são menos inovadores (GALPIN, 2022).

Os empresários do século XXI, incluindo as pequenas empresas, enfrentam diversos desafios como a concorrência acirrada, grau de exigência dos consumidores em relação a produtos e serviços de maior qualidade com baixo custo e a necessidade de se manter responsivo às rápidas mudanças. Nesse sentido, a inovação constante é fundamental para lidar com esses desafios e melhorar a qualidade dos negócios (INDRAWATI; CASKA; SUARMAN, 2020; LESÁKOVÁ et al., 2017; SHARMELLY, 2017).

A inovação aumenta a competitividade no mercado e torna-se vital para a sobrevivência das empresas. E é capaz, também, de desencadear mudanças sociais e econômicas (INDRAWATI; CASKA; SUARMAN, 2020; PUDJIARTI; SUHARNOMO, 2018).

Uma ferramenta que vem sendo utilizada para mensurar o grau de inovação em pequenas empresas é a realização do diagnóstico através do Radar da Inovação (RI), já que esse

instrumento abarca mais dimensões que outros modelos de mensuração, possibilitando uma avaliação em um sentido mais amplo (OLIVEIRA et al., 2014; PAREDES et al., 2015). Na medida em que o Radar da Inovação possibilita uma avaliação de dimensões específicas, também propicia análises setoriais ou de uma única empresa, possibilitando uma análise abrangente ou uma análise estritamente específica. (PAREDES et al., 2015).

O Radar da Inovação originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e que foi adaptado para o contexto das MPEs, tem o potencial de contribuir para a vantagem competitiva, uma vez que possibilita o apontamento de quais dimensões as empresas de um determinado setor têm inovado, ao mesmo tempo em que sinaliza quais dimensões ainda são pouco exploradas e que, portanto, podem se tornar um diferencial para uma empresa em relação aos seus concorrentes setoriais (CARVALHO et al., 2015).

Em dezembro de 2010, o Projeto ALI tornou-se um projeto de extensão nacional através da parceria entre o Sebrae e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico Desenvolvimento - CNPq. O Projeto ALI não tem custo para as MPEs, que é acompanhada por um Agente Local de Inovação (ALI). Após aderir ao projeto, as MPEs recebem a visita do Agente, que faz as avaliações iniciais em termos de gestão e níveis de inovação (CARVALHO et al., 2020).

De acordo com o SEBRAE, para iniciar a jornada da inovação para a produtividade torna-se relevante conhecer o perfil inovador das MPEs e, para tanto, o agente de inovação realiza a aplicação do Radar de Inovação junto ao empresário seguindo os conteúdos e as orientações dispostas nos procedimentos previstos pelo Programa ALI (SEBRAE, 2020).

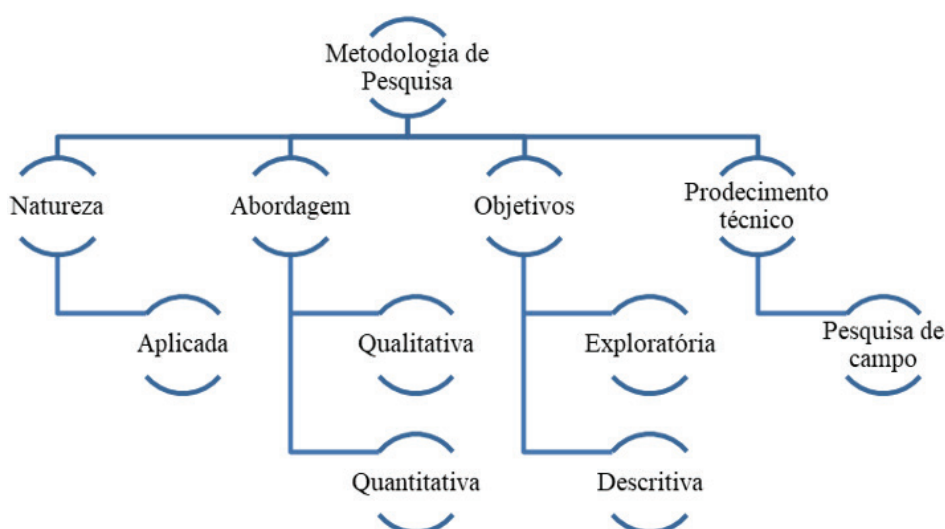
Conforme o SEBRAE, o Radar ALI, no contexto da metodologia inovação para a produtividade do Projeto ALI, tem como objetivo desenvolver soluções inovadoras, permitindo à empresa elevar seus índices de produtividade e possibilitando o gestor a refletir sobre o estágio atual da empresa (SEBRAE, 2020). Com objetivo de tornar possível a entrega da transformação necessária da forma mais rápida, a metodologia do Projeto ALI disponibiliza ferramentas ágeis para identificação de dores e fornece o suporte para implantação da solução pela empresa, acompanhamento individualizado e compartilhamento de experiências entre os empresários. A jornada é realizada em um ciclo de 4 (quatro) meses, com encontros virtuais coletivos, encontros virtuais ou presenciais individuais e atividades para o empresário (SEBRAE, 2020).

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada, neste trabalho, tem como base a pesquisa de campo e a coleta de dados e informações realizadas por dezessete agentes locais de inovação junto a 245 micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Porto Alegre e região metropolitana do estado do Rio Grande do Sul. Na figura 1 ilustra-se o tipo de pesquisa aplicada no trabalho.



**Figura 1** - Tipo de pesquisa aplicada no trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Quanto à sua natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada. Para Gil (2008) a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Em relação a forma de abordagem, esta pesquisa contempla as espécies qualitativa e quantitativa.

De acordo com Creswell (2010), pesquisas com abordagem qualitativa têm como enfoque os estudos em que as variáveis ainda são desconhecidas, pois é um método em que a quantidade é substituída pela intensidade, mediante a análise de diferentes fontes que possam ser cruzadas. A pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento de informações, utilizando-se de técnicas estatísticas, com propósito de evitar possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando assim uma maior margem de segurança (CRESWELL, 2010).

Este trabalho apresenta-se também quanto ao objetivo como uma pesquisa descritiva e exploratória. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

O procedimento técnico utilizado neste trabalho é a pesquisa de campo. Esta se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considera-se o objetivo geral desta pesquisa, de verificar os requisitos tecnológicos e de inovação para que as MPEs possam se apropriar para se manter ativas no mercado em que atuam, ou mesmo que possam enfrentar um momento de crise como a da pandemia de COVID-19 ou uma crise econômica. Nesse contexto, foi realizada uma análise do resultado da

aplicação do Radar de Inovação com foco nas dimensões de inovação e transformação digital de 245 MPEs que participaram do Ciclo 1 do Projeto ALI e também dos estudos de casos realizados pelos ALIs com MPEs que foram destaque na implementação das ações propostas pelo projeto e obtiveram resultados positivos em relação ao indicador de produtividade.

A dimensão inovação é composta por três temas, sendo esses: i) Inovação de processos; ii) Inovação de produtos e serviços; e iii) Cultura da inovação. Já a dimensão transformação digital é composta por; i) Digitalização interna; ii) Presença digital; e iii) Meios eletrônicos de pagamento.

Inicialmente, apresenta-se os dados da mensuração do Radar de Inovação relacionados as dimensões inovação e transformação digital com as MPEs pesquisadas, pois essa análise tem por objetivo apresentar o cenário das empresas pesquisadas no que tange a evolução e grau de maturidade em relação a esses indicadores.

A seguir são apresentados os problemas e pontos de melhorias em relação as dimensões foco desta pesquisa e apresenta-se os requisitos e ações necessárias para que MPEs possam se apropriar para se manterem ativas no mercado em que atuam, ou mesmo que possam enfrentar um momento de crise como a da pandemia de COVID-19 ou uma crise econômica.

## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se os principais resultados alcançados dentro do processo de análise do cenário das MPEs e a identificação das ações necessárias para a manutenção da vantagem competitiva, inovação e transformação digital do conjunto de 245 MPEs localizadas em Porto Alegre e na região Metropolitana do estado do Rio Grande do Sul, durante o Ciclo 1 do Projeto ALI.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DAS MPEs PESQUISADAS

As MPEs atendidas no Ciclo 1 pelos ALIs estão situadas em quinze cidades do Estado do Rio Grande do Sul e distribuídas em três setores, conforme apresenta-se na tabela 1:

**Tabela 1:** MPEs pesquisadas

Cidade	Setor			Total Geral	
	Comércio	Indústria	Serviços		
Porto Alegre	68	24	113	<b>205</b>	83,67%
Cachoeirinha	2	3	5	<b>10</b>	4,08%
Gravataí	3	1	4	<b>8</b>	3,27%
Alvorada	2	1	2	<b>5</b>	2,04%
Arroio Dos Ratos	2		1	<b>3</b>	1,22%
Charqueadas	2		1	<b>3</b>	1,22%
Viamão		1	2	<b>3</b>	1,22%
Eldorado Do Sul			1	<b>1</b>	0,41%
Glorinha			1	<b>1</b>	0,41%

Imbé		1		<b>1</b>	0,41%
Osorio	1			<b>1</b>	0,41%
Santo Antonio Da Patrulha			1	<b>1</b>	0,41%
São Jerônimo	1			<b>1</b>	0,41%
Torres			1	<b>1</b>	0,41%
Tramandaí			1	<b>1</b>	0,41%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>31</b>	<b>133</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Constata-se na tabela 1 que 83,67% das empresas atendidas no Ciclo 1 pela equipe de Agentes Locais de Inovação (ALIs) da região metropolitana estão localizadas na cidade de Porto Alegre. Nas cidades de Cachoeirinha localizam-se 4,08% e em Gravataí 3,27% das MPEs pesquisadas.

Identificou-se também que as MPEs pesquisadas estão dispostas em um conjunto de 22 segmentos, evidenciando assim a diversidade das empresas pesquisadas, proporcionando uma maior amplitude da pesquisa (tabela 2).

**Tabela 2:** Segmento das MPEs pesquisadas

Segmento	Setor			Total Geral	
	Comércio	Indústria	Serviços		
Serviços de alimentação		1	33	34	13,88%
Alimentos e bebidas	19	14		33	13,47%
Moda	22	5	1	28	11,43%
Serviços - Outros			23	23	9,39%
Casa e construção	6	1	13	20	8,16%
Economia criativa			18	18	7,35%
Saúde	4		9	13	5,31%
Beleza	5	1	4	10	4,08%
Comércio varejista -	10			10	4,08%
Outros					
Educação			10	10	4,08%
Turismo			10	10	4,08%
Logística e transporte			6	6	2,45%
Oficinas e autopeças	5			5	2,04%
Pet	4		1	5	2,04%
TIC			5	5	2,04%
Comércio atacadista -	4			4	1,63%
Outros					
Indústria de base		4		4	1,63%
tecnológica					
Indústria - Outros		3		3	1,22%
Artesanato	1			1	0,41%
Atividades de interesse		1		1	0,41%
público					
Comércio atacadista rural	1			1	0,41%
Indústria do papel e		1		1	0,41%
gráficas					
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>31</b>	<b>133</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Em relação aos setores das MPEs atendidas no Ciclo 1, constatou-se que 81 pertencem ao setor de comércio, 31 da indústria e 133 de serviços, totalizando 245 MPEs pesquisadas.

## 4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO RADAR DE INOVAÇÃO

O Radar de Inovação (RI) admite que a inovação não é um evento isolado, mas sim o resultado de um processo. O foco do RI é avaliar não apenas o número de inovações, mas também a maturidade do processo de gestão da inovação das empresas de forma holística (BERNE et al., 2019).

Dentro deste contexto e com objetivo de verificar o grau de evolução das dimensões de inovação e transformação digital das MPEs pesquisadas, foi realizada uma análise da aplicação do Radar de Inovação pelos Agentes Locais de Inovação durante o Ciclo 1 do Projeto ALI (Tabela 3).

**Tabela 3:** Grau de Inovação nas dimensões inovação e transformação digital das MPEs pesquisadas

Segmentos	Inovação_T0	Inovação_TF	(%) Inovação (T0ΔTF)	Transformação Digital_T0	Transformação Digital_TF	(%) Transformação Digital (T0ΔTF)
Alimentos e bebidas	127,70	131,35	2,86%	124,97	125,64	0,54%
Artesanato	3,00	3,33	11,00%	3,67	3,00	-18,26%
Atividades de interesse público	4,67	4,67	0,00%	4,67	4,67	0,00%
Beleza	37,01	38,66	4,46%	39,67	41,66	5,02%
Casa e construção	57,68	75,36	30,65%	65,67	72,00	9,64%
Comércio atacadista - Outros	13,00	12,33	-5,15%	12,66	13,34	5,37%
Comércio atacadista rural	4,33	5,00	15,47%	4,00	4,33	8,25%
Comércio varejista - Outros	32,34	35,00	8,23%	38,00	41,32	8,74%
Economia criativa	59,67	66,35	11,19%	54,34	63,01	15,96%
Educação	38,34	44,67	16,51%	38,67	39,67	2,59%
Indústria - Outros	8,33	9,34	12,12%	7,00	9,33	33,29%
Indústria de base tecnológica	12,68	13,34	5,21%	15,67	16,00	2,11%
Indústria do papel e gráficas	4,33	4,67	7,85%	3,00	4,00	33,33%
Logística e transporte	14,00	18,66	33,29%	20,99	22,99	9,53%
Moda	103,67	113,66	9,64%	107,98	114,35	5,90%
Oficinas e autopeças	16,65	18,99	14,05%	21,33	20,67	-3,09%
Pet	16,99	19,33	13,77%	20,99	21,33	1,62%
Saúde	37,02	46,01	24,28%	48,33	51,34	6,23%
Serviços - Outros	79,35	86,67	9,22%	78,98	85,99	8,88%
Serviços de alimentação	119,32	132,33	10,90%	132,34	138,32	4,52%
TIC	15,00	17,67	17,80%	18,33	19,99	9,06%
Turismo	32,99	38,67	17,22%	36,01	38,67	7,39%

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Constata-se que de forma geral houve uma evolução nos distintos segmentos das MPEs no que tange as dimensões de inovação e transformação digital, com exceção do segmento Comércio atacadista (Outros), que na dimensão inovação apresentou uma variação negativa de -5,15% e os segmentos de Artesanato e Oficinas e autopeças, que apresentaram também uma variação negativa na dimensão de transformação digital de -18,26% e -3,09%, respectivamente.

O resultado majoritariamente positivo nas dimensões analisadas são provenientes das ações de melhorias propostas e implementadas pelos ALIs.

#### 4.3 AÇÕES E REQUISITOS TECNOLÓGICOS E DE INOVAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE DAS MPEs

Sobreviver em um cenário pandêmico tornou-se um desafio para as MPEs no Brasil, pois essas empresas já sofrem naturalmente em função do grau de competitividade cada vez mais acirrado no mercado em que atuam. O SEBRAE, através do Programa Brasil Mais – Projeto ALI, proporcionou para o conjunto de 245 MPEs atendidas pelos ALIs da região metropolitana a identificação de um conjunto de ações e requisitos necessários para que essas empresas possam se manter ativas e ao mesmo tempo se tornarem mais competitivas, seja em momentos de crises sanitárias, econômicas, políticas e/ou sociais.

A partir dos dados coletados durante a execução do Ciclo 1 junto as MPEs e com o acompanhamento dos agentes de forma remota e *in loco* prestando o suporte para os empresários identificou-se um conjunto de ações que foram aplicadas junto as MPEs. Foi elaborado a proposta de um *framework* que pode ser utilizado em ações futuras decorrentes do Projeto ALI.

**Tabela 4:** Tipo de ações propostas e implementadas pelos ALIs

<b>Tipo de Ações</b>	<b>Inovação</b>	<b>Transformação digital</b>
Ação da própria empresa	1198	187
Aquisição de equipamentos	24	
Capacitação	4	10
Consultoria tecnológica	5	16
Eventos	9	
Implantação de <i>software</i>	12	7
Serviços de terceiros	48	25
Total	1300	245

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Na execução e acompanhamento do Projeto ALI durante o Ciclo 1 foram propostas e implementadas um total de 1545 ações junto as 245 MPEs pesquisadas, conforme apresentado na tabela 4.

A partir do atendimento e acompanhamento dos ALIs junto às MPEs, identificou-se um conjunto de 23 ações e requisitos que podem contribuir para a manutenção da competitividade das MPEs nos mercados em que atuam as empresas a transpor eventuais crises sanitárias, políticas, econômicas e sociais.

As ações e requisitos propostos tiveram como base uma análise crítica do conjunto diverso de ações e requisitos descrito pelos ALIs no Sistema ALI do SEBRAE, os quais foram transcritos e unificados, levando em consideração a descrição, o objetivo e os resultados alcançados pela

MPEs durante o Ciclo 1 (tabela 5).

**Tabela 5:** Ações e requisitos para a inovação e transformação digital das MPEs

Ações e Requisitos	Inovação	Transformação Digital	Frequência	
Redesenho de processos	342	50	<b>392</b>	<b>28,76%</b>
Ações e plano de <i>marketing</i> digital para divulgar a empresa, promover as vendas e eventos	205	108	<b>313</b>	<b>22,96%</b>
Aumento do mix de produtos e serviços	232	27	<b>259</b>	<b>19,00%</b>
Ações de fidelização dos clientes	99	22	<b>121</b>	<b>8,88%</b>
Implementação de um sistema de gestão (ERP) e ou CRM	42		<b>42</b>	<b>3,08%</b>
Digitalização de processos	21	10	<b>31</b>	<b>2,27%</b>
Realização de gestão por indicadores de desempenho	30		<b>30</b>	<b>2,20%</b>
Controle de produção e estoque digital	25		<b>25</b>	<b>1,83%</b>
Pesquisa de satisfação com cliente	24		<b>24</b>	<b>1,76%</b>
Realização de parcerias	16		<b>16</b>	<b>1,17%</b>
Criação de manual para colaboradores internos e externos	14		<b>14</b>	<b>1,03%</b>
Realização de vendas online		14	<b>14</b>	<b>1,03%</b>
Criação de um banco de dados de demanda e rupturas	12		<b>12</b>	<b>0,88%</b>
Realização de serviço de sanitização dos ambientes	12		<b>12</b>	<b>0,88%</b>
Implementação de novo modelo de remuneração e metas para os colaboradores	10		<b>10</b>	<b>0,73%</b>
Investimentos no processo produtivo	8		<b>8</b>	<b>0,59%</b>
Organização dos dados e informações contábeis		8	<b>8</b>	<b>0,59%</b>
Revisão de tabelas de preços de produtos e serviços	8		<b>8</b>	<b>0,59%</b>
Expansão territorial e novos explorar novos mercados	5		<b>5</b>	<b>0,37%</b>
Realização de eventos online	5		<b>5</b>	<b>0,37%</b>
Utilização de novos canais de vendas	5		<b>5</b>	<b>0,37%</b>
Utilização de um sistema para integração das plataformas digitais	5		<b>5</b>	<b>0,37%</b>
Realização de treinamentos com as equipes	4		<b>4</b>	<b>0,29%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

A partir dos dados apresentados na tabela 5, constata-se que 21,74% das ações e requisitos que compõe esse *framework* representam 82,69% da frequência total. O redesenho de processos representa 28,76%, as ações e plano de *marketing* digital para divulgar a empresa, promover as vendas e eventos representam 22,96%, o aumento do mix de produtos e serviços



representou 19%, as ações de fidelização dos clientes e a implementação de um sistema de gestão (ERP) ou (CRM), representaram 8,88% e 3,08%, respectivamente. Essas ações vão ao encontro do que propõe Berne et al., (2019), que menciona que a inovação pode incluir práticas de melhoria contínua de processos e serviços, ou novas práticas de gestão.

Como a pesquisa realizada foi abrangente, entende-se que as ações e requisitos elencados na tabela 5 podem servir como direcionadores para que as MPEs possam se manter mais competitivas ou mesmo para enfrentarem desafios como o cenário pandêmico vivenciado por muitos recentemente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tem como objetivo geral realizar uma análise do cenário de 245 MPEs localizadas em Porto Alegre e na região metropolitana do estado do Rio Grande do Sul, as quais foram atendidas durante o Ciclo 1 do Projeto ALI, e verificar os requisitos tecnológicos e de inovação que esses pequenos negócios precisam se apropriar para se manterem vivos no mercado em que atuam, seja na busca de uma maior competitividade ou mesmo que possam enfrentar um momento de crise como a pandemia da COVID-19, ou mesmo em razão de crise econômica. Nesse sentido, entende-se que o objetivo geral foi atingido de forma satisfatória.

Inicialmente, constatou-se que as MPEs participantes do Projeto ALI estão localizadas em dezessete cidades do estado do Rio Grande do Sul, em sua maioria nas regiões de Porto Alegre e metropolitana. Essas MPEs pertencem a vinte e dois segmentos distintos, o que possibilitou uma maior amplitude da pesquisa.

Ao analisar evolução das dimensões de inovação e transformação digital que foi aplicada através do Radar de Inovação, verificou-se que 86,36% dos segmentos pesquisados tiveram uma evolução positiva, sendo que apenas 13,64% não apresentaram uma evolução, sendo esses o de artesanato, comércio atacadista e oficinas e autopeças, setores esses que durante a pandemia tinham uso intensivo de mão de obra, o que reflete em suas operações diretamente afetadas.

Em face as ações de melhorias realizadas junto as empresas, identificou-se um conjunto de sete tipos de ações, sendo que 89,64% se concentravam em ações que a própria empresa poderia realizar. Outros tipos de ações também foram identificados, como a utilização de serviços de terceiros (4,72%), a aquisição de equipamentos (1,55%) e a utilização de consultoria tecnologia (1,36%), dentre outros tipos.

Após uma análise crítica dos resultados dos dados e informações obtidas do trabalho de campo realizado pelos ALIs, identificou-se um conjunto de 23 ações e requisitos que podem contribuir para a manutenção da competitividade das MPEs no mercado em que atuam e possibilitam a mitigação dos efeitos de crises sanitárias, econômicas, sociais e políticas para essas empresas.

Observa-se ainda que dentre as ações e requisitos identificados, quatro são predominantes durante o estudo, sendo esses o redesenho de processos, as ações e plano de *marketing*

digital para divulgar a empresa, promover as vendas e eventos, o aumento do mix de produtos e serviços, as ações de fidelização dos clientes e a implementação de um sistema de gestão (ERP) e ou CRM.

Entende-se que as MPEs participantes do Projeto ALI, o qual foi desenvolvido em parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, tiveram a oportunidade de aprimorar os seus produtos e serviços, assim como também passaram a dispor de um serviço qualificado para o desenvolvimento de melhorias em suas empresas.

Contudo, percebe-se também como contribuição desta pesquisa os resultados do trabalho, os quais poderão ser utilizados como hipóteses para o desenvolvimento de novas observações e aplicações que se têm acerca da inovação e a transformação digital para as micro e pequenas empresas do Brasil.

## AGRADECIMENTOS

O autor agradece ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), pela concessão de bolsa que viabilizou o desenvolvimento dessa pesquisa.

# REFERÊNCIAS

BERNE, Davi França et al. The innovation challenge in micro and small enterprises (MSE): An exploratory study at São Paulo metropolitan region. **Innovation and Management Review**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 235–252, 2019.

CARVALHO, Gustavo Dambiski Gomes de et al. Radar Da Inovação Como Ferramenta Para O Alcance De Vantagem Competitiva Para Micro E Pequenas Empresas. **Review of Administration and Innovation - RAI**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 162, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/rai.v12i4.101898>.

CARVALHO, Gustavo Dambiski Gomes de et al. The local innovation agents program: a literature review on the largest Brazilian small business innovation support program. **International Journal of Innovation Science**, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 565–588, 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Poto Alegre: [s. n.], 2010.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará - UECE, 2002.

GALPIN, Timothy. Nudging innovation across the firm – aligning culture with strategy. **Journal of Business Strategy**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 44–55, 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: [s. n.], 2009. v. 148

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: [s. n.], 2008.

INDRAWATI, Henny; CASKA, H.; SUARMAN, H. Barriers to technological innovations of SMEs: how to solve them?. **International Journal of Innovation Science**, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 545–564, 2020.

LEMA, Domingo García Pérez de et al. **Impacto econômico da Pandemia de COVID-19 sobre as MPMEs (micro, pequenas e médias empresas) no Brasil em 2021**. [s. l. : s. n.], 2021. Disponível em: [https://www.ufrgs.br/producao/wp-content/uploads/2021/10/VERSÃO\\_FINAL\\_2\\_-\\_Impacto\\_econômico\\_da\\_Pandemia\\_de\\_COVID-19\\_sobre\\_as\\_MPMEs\\_no\\_Brasil\\_em\\_2021\\_-\\_FORMATADO\\_VF\\_Peter\\_-\\_15.10.21.pdf](https://www.ufrgs.br/producao/wp-content/uploads/2021/10/VERSÃO_FINAL_2_-_Impacto_econômico_da_Pandemia_de_COVID-19_sobre_as_MPMEs_no_Brasil_em_2021_-_FORMATADO_VF_Peter_-_15.10.21.pdf).

LESÁKOVÁ, Lúbica et al. Innovation Leaders, Modest Innovators and Non-innovative SMEs in Slovakia: Key Factors and Barriers of Innovation Activity. **Organizacija**, [s. l.], v. 50, n. 4, p. 325–338, 2017.

OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois de et al. Mensurando a Inovação Por Meio Do Grau De Inovação Setorial E Do Característico Setorial De Inovação. **Review of Administration and Innovation - RAI**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 115, 2014.

PAREDES, Breno José Burgos *et al.* Uma Análise Intrasetorial E Intersetorial Do Grau De Inovação De Empresas De Pequeno Porte Do Estado De Pernambuco. **Review of Administration and Innovation - RAI**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 140, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/rai.v12i4.101888>.

PUDJIARTI, Emiliana Sri; SUHARNOMO, Suharnomo. Does institutional intervention play a role in small business clustering? An empirical evidence from semarang, indonesia. **Quality - Access to Success**, [s. l.], v. 19, n. 163, p. 52–59, 2018.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, [s. l.], v. 47, n. 3, p. 75–81, 2006.

SEBRAE<sub>a</sub>, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia da Metodologia - Agentes Locais de Inovação (ALI)**. [s. l. : s. n.], 2020. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br).

SEBRAE<sub>b</sub>, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual do Orientador - Programa Brasil Mais e Agentes Locais de Inovação (ALI)**. [s. l. : s. n.], 2020.

SEBRAE<sub>c</sub>, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Radar - Projeto ALI Agentes Locais de Inovação (ALIs)**. [s. l. : s. n.], 2020. *E-book*. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br).

SHARMELLY, Rifat. Crafting a winning innovation strategy. **Strategic Direction**, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 8–11, 2017.



# Programa Brasil Mais: análise do desempenho das empresas atendidas pelos ALIs nas regiões Norte, Sul e Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul

**Autor:** Samuel Vinicius Bonato

Doutor em Engenharia de Produção (FURG)

Orientador ALI SEBRAE/CNPq. Bolsista CNPq. Professor na Universidade Federal do Rio Grande

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

## **RESUMO:**

Considerando que as Micro e Pequenas Empresas correspondem a mais de 99% dos estabelecimentos formais do Brasil, torna-se de grande importância a análise de abordagens a estes portes de empresa. O objetivo deste trabalho foi analisar o desempenho de empresas do Programa Brasil Mais atendidas pelos ALI em 3 regiões do Estado do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada foi qualitativa, com levantamento de dados do sistema do SEBRAE e análise dos dados, com discussão do autor em relação os resultados apresentados. Como principais resultados foi possível apontar que ao aplicar a metodologia, micro e pequenas empresas podem evoluir a sua produtividade e outros indicadores importantes para sua gestão, como o seu faturamento, tudo tendo como base ações de inovação apontadas e implementadas com o apoio dos Agentes Locais de Inovação. As principais contribuições do trabalho estão relacionadas à possibilidade de divulgar à Micro e Pequenos Empresários o quanto o

Radar ALI pode auxiliar na sua evolução e na inovação de seus negócios.

## **PALAVRAS-CHAVE:**

Programa Brasil Mais. Microempresas. Inovação empresas. Região Sul.

# 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) tem representado cerca de 99% dos estabelecimentos formais no Brasil, dado este que aponta grande representatividade que estas possuem na economia do país, Além disso, 52% dos empregos formais no setor privado estão alocados nestas categorias, podendo então dizer-se que estes pequenos negócios são fundamentais para o desenvolvimento da economia do país (SEBRAE, 2019).

Ao mesmo tempo em que as Micro e Pequenas Empresas vem se desenvolvendo, surge uma grande necessidade sistêmica de implementarem-se ferramentas e técnicas que facilitem a gestão dessas empresas. Nesse sentido, o processo de inovação pode ser visto como parte da estratégia competitiva de uma empresa, sendo de vital importância a oferta de novos produtos e serviços baseados no uso de novos conhecimentos e tecnologias, métodos ou novos mercados, bem como a criação de novas formas de fazer o que já está sendo feito (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008).

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é uma parceria do SEBRAE com o CNPQ e tem como objetivo principal fomentar uma cultura inovadora em empresas de pequeno porte (EPP), através da orientação à empresários e análise e implementação de práticas inovadoras, por Agentes Locais de Inovação (bolsistas do CNPQ). A base para a execução do trabalho do ALI é a ferramenta Radar do ALI, que fornece um diagnóstico que contempla 6 dimensões: Gestão de Indicadores, Gestão de Operações, Inovação, Marketing, Práticas Sustentáveis e Transformação Digital. A partir destas avaliações, realizadas em ciclos, é possível a sugestão e implementação de práticas inovadoras dentro das empresas.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o desempenho de empresas do Programa Brasil Mais atendidas pelos ALI em 3 regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Para isso, o artigo apresenta os seguintes objetivos específicos: i) apresentar a evolução das empresas referentes à aplicação do Radar da ALI; ii) apresentar ações realizadas pelos ALI no âmbito de cada uma das dimensões do Radar e; iii) discutir os resultados e como estes podem influenciar no crescimento da cultura da inovação no estado do RS.

A segunda seção apresenta um breve referencial sobre inovação e sobre o programa ALI, a terceira seção os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos do artigo, a quarta seção os resultados encontrados e, por fim, na quinta seção as considerações finais a respeito do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO

Inovação vai muito além do que o lançamento de um novo produto, podendo ser considerada também como um processo melhorado, um novo método de marketing, um novo método organizacional para prática de negócios ou mesmo a organização do local de trabalho ou as



relações externas de uma empresa (OCDE, 2006). Desta forma, a inovação está focada no desenvolvimento econômico e na criação de valor, bases de uma estratégia adequada e deve trazer retorno positivo para o negócio (SIMANTOB; LIPPI, 2003).

No que se refere à micro e pequenas empresas, o desempenho inovador destas tem sido alvo de muitos estudos acadêmicos (ROSENBUSCH; BRINKMANN; BAUSCH, 2011) e a única forma de sobreviver e crescer em mercados hipercompetitivos tem sido a inovação constante do negócio (KIM; MAUBOURGNE, 2014). Também, estes portes de empresas cumprem um papel de extrema importância no cenário da inovação, podendo explorar com modelos de negócio inovadores, mercados pequenos que não são interessantes para grandes empresas (CHESBROUGH, 2010).

Para o alcance de vantagens competitivas e da possibilidade de inovar, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) foram atrás de apoio financeiro, tecnológico, de mercado e competitivo em fontes externas. Como a decisão de inovar envolve incertezas e riscos e estas decisões precisam ser tomadas em sua evolução, muitas MPEs ficam restritas em suas ações e se tornam organização pouco inovadoras (SILVA; DACORSO, 2014). Nesse sentido, investir em pesquisa e tecnologias, bem como criar novos processos são necessários para que as empresas acompanhem a atual dinâmica do mercado, com curtos ciclos de vida de produtos e concorrências cada vez mais acirradas (CHESBROUGH, 2012b).

Com os atuais modelos de negócio priorizando o conhecimento externo como forma de agregar valor à organização, o modelo de inovação aberta, justamente gera esta inovação baseado na utilização do conhecimento externo (Chesbrough, 2012a), criando novas possibilidades para uma inovação mais rápida e dinâmica, diferentemente do modelo tradicional de inovação (Lindegard, 2017).

## **2.2PROGRAMA BRASIL MAIS**

O programa surgiu diante da evidência de estagnação da produtividade brasileira acumulada nos últimos 30 anos. Com o objetivo de reverter esta situação o governo buscou através de benchmarking internacionais, oportunidade de implantação de iniciativas de impacto que visem enfrentar o problema de maneira rápida e eficaz (BRASIL MAIS, 2022).

Considerando o objetivo de ganho de produtividade, o eixo do Programa Brasil Mais que lida com as melhores práticas gerenciais corresponde ao desempenho das empresas atendidas nesse eixo e, executado pelos Agentes Locais de Inovação, através de uma metodologia, as ações são desenvolvidas baseadas em um indicador transversal que é o índice de produtividade do trabalho que é medido através do faturamento bruto diminuído dos custos variáveis e dividida pela quantidade de pessoas ocupadas na empresa. Este indicador será monitorado em dois momentos distintos durante o programa considerando a Mensuração Inicial (T0) e a Mensuração Final (TF) para assim poder validar o percentual de ganho em produtividade realizado pela empresa durante a participação no projeto.

A metodologia que serve como base para o Programa Brasil Mais é o Radar ALI. O objetivo desta ferramenta é a avaliação por meio de um questionário em respeito ao momento que

uma MPE se encontra em relação à inovação. Através do uso desta ferramenta fica evidenciado o enfoque na mensuração do grau de maturidade considerando o processo de inovação em empresas de pequeno porte que, por sua vez, se diferenciam das médias e grandes empresas, pois segundo Bachmann (2008), o processo de inovação nas Micro e Pequenas Empresas ocorre de diferentes formas em relação às grandes empresas e, desta forma, a maneira de mensurar a maturidade de inovação deve ser diferente.

Para avaliação do grau de maturidade, a ferramenta possui seis dimensões, divididas em 3 temas cada uma, conforme apresentado no quadro 01. Cada tema permite ao gestor refletir sobre o estágio atual da empresa e atuar para elevar os seus índices de produtividade.

**Quadro 01** – Dimensões e temas do Radar

<b>Dimensão</b>	<b>Temas</b>
Gestão por Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicadores-chave;</li> <li>✓ Estabelecimento de metas;</li> <li>✓ Monitoramento;</li> </ul>
Gestão das Operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Operação enxuta;</li> <li>✓ Gestão por processos;</li> <li>✓ Cultura de alta performance;</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfação do cliente;</li> <li>✓ Formação de preços;</li> <li>✓ Publicidade;</li> </ul>
Práticas Sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestão de energia;</li> <li>✓ Gestão de água;</li> <li>✓ Redução de desperdícios;</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura da inovação;</li> <li>✓ Inovação em processos;</li> <li>✓ Inovação em produtos e serviços;</li> </ul>
Transformação Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Digitalização interna;</li> <li>✓ Presença digital;</li> <li>✓ Meios eletrônicos de pagamento.</li> </ul>

Fonte: Autor (2022).

Nesse sentido, esta ferramenta é a base para execução do trabalho que os Agentes Locais de Inovação realizam e é relatado nos próximos capítulos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira etapa deste artigo foi a construção de um referencial teórico para embasar os assuntos a serem metodologicamente abordados. Este referencial foi construído com base em artigos, livros, sites, periódicos e materiais do próprio SEBRAE, buscando-se uma sustentação dos termos inovação em pequenas empresas, radar da inovação e programa ALI.

A segunda etapa foi realizada através da coleta de dados do trabalho dos Agentes Locais de Inovação no BI do Sistema ALI do Sebrae. Estes dados foram coletados no Sistema ALI, levando-se em consideração os resultados inseridos pelos agentes das regiões Norte, Sul e Vale dos Sinos e Paranhana durante o ciclo 1 de trabalho em 346 empresas destas regiões. O quadro 02 apresenta um resumo das informações de cada região.

**Quadro 02** – Resumo das Informações

Região	Norte	Sul	VS e Paranhana
Agentes Locais (ALI)	2	4	9
Empresas Atendidas	57	87	202
Municípios Atendidos	17	9	27

Fonte: Autor.

Na coleta de dados foram consideradas informações da evolução geral das empresas dentro de cada dimensão do radar ALI, bem como da quantidade de ações que foram implementadas pelos agentes dentro das empresas. Juntamente com esta etapa, os dados foram analisados e comparados pelo autor, apresentando-se percepções em relação ao desempenho de cada uma das dimensões e seu crescimento em cada ciclo do programa.

A terceira etapa do trabalho uma coleta e análise de dados das ações implementadas pelos ALI e disponíveis também no sistema ALI, buscando-se nestes exemplos de ações para cada uma das dimensões do radar. Após o levantamento, as ações foram listadas em um quadro e as percepções do autor apresentadas, relacionando-se também os conteúdos as ações com os resultados do radar.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

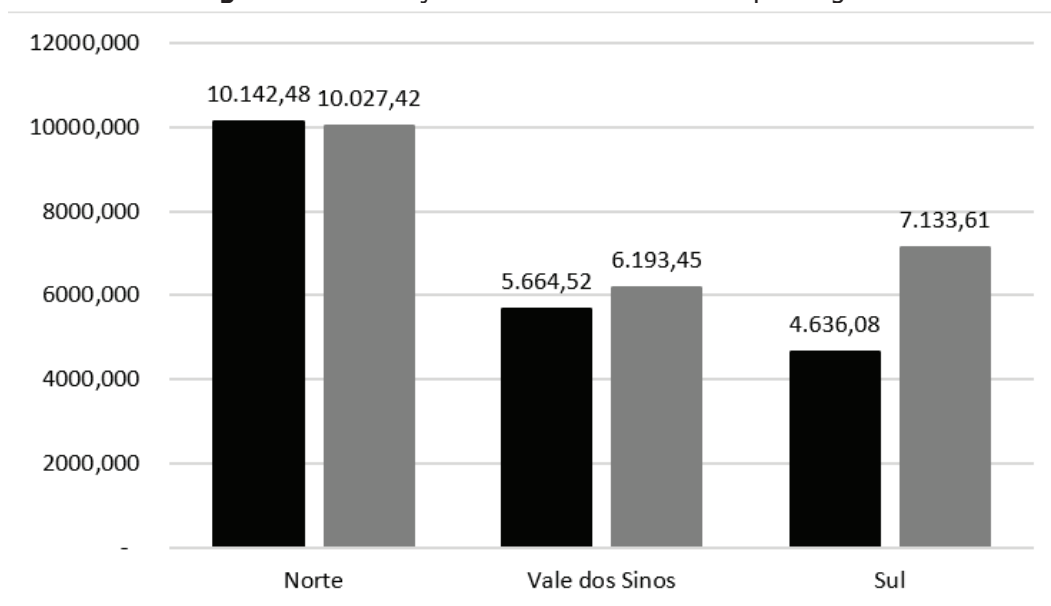
Este capítulo irá apresentar os principais resultados alcançados dentro do processo de aplicação do Radar da Inovação dentro de Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio Grande do Sul, durante o programa 2021/2022 e considerando-se a primeira aplicação do Radar da Inovação em um ciclo completo (Encontro 1 ao Encontro 9) pelos ALIs das regiões Norte, Sul e Vale dos Sinos e Paranhana. Nesse sentido, as seções 4.1 e 4.2 apresentam a evolução das empresas, as principais ações implementadas dentro de cada dimensão do radar e uma análise sobre os resultados encontrados e apresentados.

### 4.1 EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS NO RADAR ALI

As seções 4.1.1 e 4.1.2 apresentam os dados e análises referentes à evolução da produtividade e de cada dimensão do radar, respectivamente.

#### 4.1.1 Evolução da Produtividade

Dentro da perspectiva de evolução das empresas em relação às dimensões do radar da inovação, é importante apresentar, de forma geral, como as empresas estudadas evoluíram dentro desse processo. A figura 01 apresenta essa evolução, considerando, por região, quais os valores de produtividade inicial e final foram alcançados durante o processo.

**Figura 01** – Evolução da Produtividade Global por Região

Fonte: Autor (2022).

A partir da análise da figura 01, pode-se observar que houve um aumento da produtividade nas regiões Vale dos Sinos e Paranhana e Sul, sendo 9,33% e 52,87%, respectivamente. Já região Norte apresenta uma estabilidade, com variação negativa de 1,13%. Em relação à região Norte, é possível analisar, ao abrirem-se os dados individuais das empresas, que apenas 7 das 38 analisadas apresentaram uma produtividade negativa, porém, duas destas empresas tem faturamento e custos elevados e as suas variações negativaram os resultados da região inteira.

#### 4.1.2. Resultados das Dimensões

A partir da análise da produtividade global, entende-se ser importante a apresentação dos resultados da evolução das empresas em cada uma das dimensões. O quadro 03 apresenta as evoluções de pontuação de cada região no Radar Inicial e no Radar Final, bem como o percentual de crescimento de cada uma.

**Quadro 03** - Resultado da Evolução por Região

Região	Radar Inicial	Radar Final	Crescimento
Norte	2,57	3,02	17,50%
Sul	2,84	3,33	17,25%
Vale dos Sinos e Paranhana	3,74	4,18	11,76%

Fonte: Autor (2022).

Ao analisar-se o quadro 03, é possível ver que todas as regiões apresentam considerável crescimento entre o Radar Inicial e o Radar Final, mostrando que as ações implementadas foram efetivas e que levaram as empresas destas regiões, de uma forma global, a avançar no que diz respeito à implementação de ações inovadoras. Desmembrando-se estas informações, o quadro 04 apresenta as evoluções de pontuação de cada região em cada uma das dimensões

no Radar Inicial e no Radar Final, bem como o percentual de crescimento de cada uma das dimensões entre estes.

**Quadro 04 - Resultado da Evolução por Dimensão**

Dimensão	Norte			Sul			Vale dos Sinos e Paranhana		
	Inicial	Final	Var.	Inicial	Final	Var.	Inicial	Final	Var.
Gestão Indicadores	2,18	2,78	27,52%	3,32	4,11	23,80%	2,65	3,49	31,70%
Gestão Operações	2,7	3,2	18,52%	3,92	4,34	10,71%	2,87	3,36	17,07%
Inovação	2,86	3,28	14,69%	4,42	4,7	6,33%	3,23	3,78	17,03%
Marketing	2,73	3,38	23,81%	3,95	4,57	15,70%	3,02	3,49	15,56%
Práticas Sustentáveis	1,6	1,85	15,63%	2,24	2,4	7,14%	1,78	1,96	10,11%
Transformação Digital	3,37	3,66	8,61%	4,61	4,98	8,03%	3,49	3,89	11,46%

Fonte: Autor (2022).

Ao analisar-se o quadro 04, é possível verificar que todas as 6 dimensões, em todas as regiões, tiveram uma evolução considerável entre o Radar Inicial e o Radar Final, destacando-se que o maior crescimento foi verificado na dimensão Gestão de Indicadores. Já a menor percentual foi identificado na dimensão Transformação Digital nas regiões Norte e Sul e, na Região Vale dos Sinos e Paranhana, a menor evolução ficou com a dimensão Práticas Sustentáveis. Importante salientar que, apesar de ter o menor crescimento percentual entre as dimensões, a dimensão Transformação Digital foi a que apresentou a maior pontuação inicial em todas as regiões, o que explica não ter evoluído tanto por não haver uma amplitude tão grande de crescimento possível, mostrando que a força de inovação das EPP's nas regiões está principalmente na transformação digital.

Um outro dado importante dos ciclos de avaliação do Programa ALI diz respeito à quantidade de ações implementadas durante o primeiro ciclo, conforme apresentado para a região Norte no quadro 05. Salienta-se que, para todas as regiões, o sistema ALI apresenta categorias de ações com um certo desalinhamento às dimensões do Radar ALI. Desta forma, optou-se por apresentar as ações de todas as regiões conforme as categorias geradas pelo sistema para as ações.

**Quadro 05 – Ações por Área Temática (Norte)**

Área Temática	Qtde.	%
Finanças	181	12,61%
Gestão	441	30,73%
Inovação de Produto	79	5,51%
Inovação em Processos	52	3,62%
Marketing e Vendas	653	45,51%
Práticas Sustentáveis	16	1,11%
Transformação Digital	13	0,91%
<b>Total de Ações</b>	<b>1435</b>	

Fonte: Autor (2022).

Analisando-se o quadro 05, percebe-se que ações de Marketing e Vendas são as mais implementadas pelos Agentes dentro das empresas, totalizando 653 ações. Por outro lado, ações relacionadas à Transformação Digital são as que menos foram implementadas, totalizando 13 ações. Uma explicação que pode ser dada a estes dados de ações implementadas é que, por experiência, os Agentes têm mais facilidade e conhecimento em atividades relacionadas à marketing e vendas e menos conhecimento de ações relacionadas a práticas sustentáveis e também porque estas podem não ser prioridade em empresas com pontuação mais baixa em outras dimensões.

O quadro 06 apresenta a quantidade de ações por área temática na Região Sul.

**Quadro 06 – Ações por Área Temática (Sul)**

Área Temática	Qtde.	%
Finanças	535	11,50%
Gestão	894	19,22%
Inovação de Produto	661	14,21%
Inovação em Processos	606	13,03%
Marketing e Vendas	1385	29,77%
Práticas Sustentáveis	45	0,97%
Transformação Digital	526	11,31%
<b>Total de Ações</b>	<b>4652</b>	

Fonte: Autor (2022).

Analisando-se o quadro 06, percebe-se que ações de Marketing e Vendas também são as mais implementadas pelos Agentes dentro das empresas na região Sul, totalizando 1385 ações. Por outro lado, ações relacionadas às Práticas Sustentáveis são as que menos ações foram implementadas, totalizando 45 ações.

As ações implementadas pelos ALI na região Vale dos Sinos e Paranhana são apresentadas no quadro 07:

**Quadro 07 – Ações por Área Temática (VS e Paranhana)**

Área Temática	Qtde.	%
Finanças	584	11,12%
Gestão	1257	23,92%
Inovação de Produto	522	9,94%
Inovação em Processos	889	16,92%
Marketing e Vendas	1848	35,17%
Práticas Sustentáveis	32	0,61%
Transformação Digital	122	2,32%
<b>Total de Ações</b>	<b>5254</b>	

Fonte: Autor (2022).

Analisando-se o quadro 07, percebe-se que ações de Marketing e Vendas também são as



mais implementadas pelos Agentes dentro das empresas na região Vale dos Sinos e Paranhana, totalizando 1848 ações. Por outro lado, ações relacionadas às Práticas Sustentáveis são as que menos ações foram implementadas, totalizando 32 ações.

## 4.2 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

As ações que foram implementadas e quantitativamente apresentadas na seção 4.1 deste trabalho foram o principal instrumento para que os Agentes Locais de Inovação pudessem alavancar os resultados de inovação dentro das empresas estudadas. O intuito desta seção é apresentar algumas ações que foram implementadas durante os ciclos de avaliação e que são exemplos de como inovar dentro de cada uma das dimensões do radar. O quadro 08 apresenta um resumo das informações relacionadas aos dados metodológicos da pesquisa e também a relação com as ações implementadas.

**Quadro 08** – Relação referentes às Ações Implementadas

Região	Norte	Sul	VS e Paranhana
Agentes Locais (ALI)	2	4	9
Empresas Atendidas	57	87	202
Municípios Atendidos	17	9	27
Total de Ações	1435	4652	5254
Média de Ações por ALI	718	1163	584
Média de Ações por Empresa	25	53	26

Fonte: Autor (2022).

Analisando-se o quadro 08 verifica-se que cada região teve a atuação de uma quantidade diferente de ALIs, o que está relacionado à quantidade de municípios e pessoas impactadas com as ações. Um destaque importante é que a média de ações implementadas em cada empresa é de no mínimo 25 para a região Norte, chegando a média de 53 ações por empresa na região Sul, o que mostra que a atuação dos ALIs foi bastante intensa no ciclo analisado. Possível afirmar também que esta atuação intensa tem impacto nos números de evolução das empresas no Radar ALI e também o impacto final na produtividade da empresa, conforme demonstrado na seção 4.1.

A partir destas informações iniciais, o quadro 09 apresenta exemplos de ações implementadas dentro de cada uma das áreas temáticas destacadas na seção 4.1.2.

**Quadro 09** – Exemplos de Ações implementadas em cada área temática

Área Temática	Ação
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniões com os funcionários para alinhar alguns processos (motivacionais)</li> <li>✓ Classificar materiais do estoque</li> <li>✓ Contabilizar e organizar o estoque</li> <li>✓ inserir quantitativos do estoque no EXCEL</li> <li>✓ Realizar curso do Sebrae na área financeira.</li> <li>✓ Melhoria no fluxo de caixa</li> <li>✓ Analisar o quanto o cliente custa pra empresa</li> <li>✓ Estruturar a lista de fornecedores A e B</li> </ul>
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisar o fluxo operacional para constatar os gargalos</li> <li>✓ Planejamento de RH</li> <li>✓ Montar script do atendimento</li> <li>✓ Realizar reuniões semanais para alinhar os processos com a equipe, abordar temas como qualidade no trabalho, trocar ideias sobre melhorias e abrir oportunidade para os funcionários pontuarem suas boas práticas de qualidade para inspirar e ensinar os demais.</li> <li>✓ Criar sistema de acompanhamento da satisfação do cliente</li> </ul>
Inovação de Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implantação de sistema de gestão – Time;</li> <li>✓ Desconto para alunos que fazem parceria de divulgação;</li> <li>✓ Divulgação de selo de empresa confiável (Covid)</li> <li>✓ Criar um canal de vendas interno</li> </ul>
Inovação de Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ter um planejamento para diminuir os desperdícios de insumos;</li> <li>✓ Definir um padrão de produção para cada produto;</li> <li>✓ Fazer um check list das tarefas por segmento de produto;</li> <li>✓ Mensurar a satisfação de cada cliente no envio dos pedidos via app ou motoboy;</li> <li>✓ Implantar Lista de tarefas;</li> <li>✓ Mapear os perfis dos clientes</li> </ul>
Marketing e Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Começar a usar o Canva (para aumentar a produtividade nas ações relacionadas ao marketing);</li> <li>✓ Dividir os clientes por grupos;</li> <li>✓ Fazer a segmentação dos clientes;</li> <li>✓ Montar kits promocionais para inserir no app;</li> <li>✓ Fazer um cupom de desconto de desconto para colocar nos pedidos;</li> <li>✓ Impulsionar e tráfego pago;</li> <li>✓ Buscar parceiros estratégicos</li> </ul>
Práticas Sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar o controle de indicadores de reciclagem;</li> <li>✓ ESCOPO: Criar um modelo padrão de escopo para os projetos;</li> <li>✓ Elencar uma lista de itens a serem conferidos para verificar a qualidade do produto fabricado</li> </ul>
Transformação Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criar sistema de acompanhamento da satisfação do cliente;</li> <li>✓ Testar protótipo de pós vendas;</li> <li>✓ Criar sistema de acompanhamento da satisfação do cliente</li> </ul>

Fonte: Autor (2022).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar os resultados da aplicação do Radar ALI em 346 empresas das regiões Note, Sul e Vale dos Sinos e Paranhana no estado do Rio Grande do Sul, entre os anos de 2021 e 2022. A partir de uma abordagem quali-quantitativa foi possível

mostrar os resultados do trabalho realizado pelos Agentes Locais de Inovação durante o primeiro ciclo de atuação.

Em relação ao primeiro objetivo específico, de apresentar a evolução das empresas referentes à aplicação do Radar ALI, foi possível verificar que houve um crescimento médio do grau de inovação das empresas em todas as dimensões, mostrando que o Programa é um excelente apoio para que as organizações implementem ações inovadoras para melhores resultados.

Em relação ao segundo objetivo específico, de apresentar ações realizadas pelos ALIs no âmbito de cada uma das áreas temáticas relacionadas às dimensões do Radar ALI, foi possível, inicialmente, verificar que no total foram implementadas 11.341 ações considerando-se as três regiões estudadas. Neste ponto é importante destacar como a área temática Marketing e Vendas detém a maioria das ações implementadas, mostrando que melhorias para o mercado consumidor foram bem exploradas pelos Agentes de Inovação.

Em relação ao terceiro objetivo específico, de discutir os resultados e como estes podem influenciar no crescimento da cultura da inovação no estado do RS, durante a apresentação dos dados estas discussões foram sendo geradas mas, mais do que isso, fica evidente na análise geral dos resultados do Programa ALI de que a cultura de inovação pode ser sim instigada e trabalhada através de programas estruturados e conduzidos por entidades como, neste caso, o SEBRAE.

Por fim, como limitações deste estudo pode ser apontada a impossibilidade de apresentar todas as ações propostas pelos ALI durante o Programa. Nesse sentido, sugere-se que novas abordagens sejam conduzidas no intuito de categorizar e desmembrar as ações de inovação que mais foram implementadas durante o programa, criando uma base de dados para que outras empresas possam desenvolver em suas atividades rotineiras em busca de inovação.

## REFERÊNCIAS

BACHMANN, Dórian. L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba, 2011.

BESSANT, J.; PAVITT, K.; TIDD, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2008.

CHESBROUGH, H. W. open innovation: a Key to achieving socioeconomic evolution. How smaller Companies Can Benefit from open innovation. **Japan economic Foundation, mimeo**, p. 6-7, 2010.

CHESBROUGH, Henry. Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. **Porto Alegre**, 2012<sup>a</sup>.

CHESBROUGH, Henry William. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação**. Bookman, 2012b.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée A. **Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. Harvard

business review Press, 2014.

LINDEGAARD, Stefan. **A revolução da inovação aberta: a chave da nova competitividade nos negócios**. Évora, 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: FINEP, 2006.

PÉNIN, Julien; HUSSLER, Caroline; BURGER-HELMCHEN, Thierry. New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon. **Journal of Innovation Economics Management**, n. 1, p. 11-29, 2011.

ROSENBUSCH, Nina; BRINCKMANN, Jan; BAUSCH, Andreas. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. **Journal of business Venturing**, v. 26, n. 4, p. 441-457, 2011.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Guia para a Inovação: instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. 2. **Curitiba: Bachmann & Associados**, 2015.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos Negócios em Números**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 05 mai. 2019.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Riesgos e incertidumbres en la decisión de innovar de las micro y pequeñas empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 229-255, 2014.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia Econômico**: Valor de inovação nas empresas. São Paulo: Globo, 2003.



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)  
0800 570 0800