

A PRÁTICA DA INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA ALI DO SEBRAE: UMA PESQUISA DE CAMPO

Têisi Colares da Silva (SEBRAE) Email: teisisilva@alirs.com.br
Rafael Mozart da Silva (UFRGS) E-mail: rafael.mozart@ufrgs.br

Resumo: O presente trabalho apresenta o estudo sobre como o desenvolvimento das dimensões Práticas de Inovação e Gestão por Indicadores do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae, puderam contribuir para que as micro e pequenas empresas (MPEs) pudessem enfrentar os desafios impostos pelo mercado e ao mesmo tempo agregar valor e competitividade aos seus negócios, durante o cenário pandêmico, em 2021. A metodologia de pesquisa utilizada se caracteriza, quanto à natureza, como aplicada, no que tange à abordagem é do tipo qualitativa e quantitativa, quanto aos objetivos pode ser classificada como exploratória e descritiva e o procedimento técnico utilizado foi a pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi realizada com 15 MPEs do setor de serviços, localizadas em Porto Alegre/RS, que participaram do Projeto ALI, de março a junho de 2021. A execução da metodologia envolveu a aplicação inicial e final do Radar ALI e mensurações inicial e final do Indicador Produtividade de Trabalho, assim como o desenvolvimento de um plano de ação, a exploração e validação de ideias para a implantação de inovação. Considerando que as dimensões Gestão por Indicadores e Práticas de Inovação apresentaram maior possibilidade de desenvolvimento de melhorias para agregar em capacidade de inovação e produtividade, as ações do projeto foram voltadas para ambas as dimensões. A partir das mensurações finais foi constatado que houve ganho conjunto de maturidade na ordem de 32,6% na Gestão por Indicadores, 27,6% na Práticas de Inovação, constatados pelo Radar ALI. Já a produtividade aumentou em 70% e o faturamento médio das empresas, cresceu em 94%. Constata-se que os resultados da pesquisa, excedem a média nacional, do ciclo de 2020.

Palavras-chave: Inovação; Produtividade; Pequenas Empresas; Gestão por Indicadores.

THE PRACTICE OF INNOVATION IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES THROUGH PARTICIPATION IN THE ALI PROGRAM OF SEBRAE: A FIELD RESEARCH

Abstract: This paper presents the study on how the development of the dimensions Innovation Practices and Management by Indicators of the Local Innovation Agents Project (ALI) of Sebrae, could contribute so that micro and small enterprises (MSEs) could face the challenges imposed by the market and at the same time add value and competitiveness to their businesses, during the pandemic scenario in 2021. The research methodology used is characterized, as to the nature, as applied; as to the approach, it is qualitative and quantitative; as to the objectives, it can be classified as exploratory and descriptive, and the technical procedure used was field research. The field research was carried out with 15 MSEs from the services sector, located in Porto Alegre/RS, which participated in the ALI Project, from March to June 2021. The execution of the methodology involved the initial and final application of the ALI Radar and initial and final measurements of the Work Productivity Indicator, as well as the development of an action plan, exploration, and validation of ideas for the implementation of innovation. Considering that the dimensions Management by Indicators and Innovation Practices presented a greater possibility for development of improvements to add in innovation capacity and productivity, the actions of the project were focused on both dimensions. From the final measurements it was found that there was a joint gain in maturity on the order of 32.6% in Management Indicators, 27.6% in Innovation Practices, verified by the ALI Radar. Productivity increased by 70% and the average income of the companies increased by 94%. The results of the survey exceed the national average for the 2020 cycle.

Keywords: Innovation; Productivity; Small Business; Management by Indicators.

1. Introdução

Observando as mudanças econômicas e mercadológicas ocorridas nos últimos anos, apresentando um cenário atual cada vez mais competitivo, empresas de todos os portes estão avaliando continuamente seu posicionamento e diferencial competitivo (ABREU, 2021). Esta

realidade foi acentuada pelas mudanças na forma de trabalho e de realizar negócios, impostas pelas restrições da pandemia da COVID-19.

De acordo com a Pesquisa Pulso Empresa, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre junho e agosto de 2020, cerca de 70% das empresas em funcionamento relataram quedas no volume de vendas, sendo que as pequenas empresas (até 49 funcionários, maior contingente da amostra) foram as mais afetadas. (“Pesquisa Pulso Empresa PPEmp”, 2020). A inovação surge como uma prática fundamental para a sobrevivência das micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2020a), bem como para se refazerem dos impactos negativos deste momento.

O Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) desenvolve práticas continuadas para ganho de produtividade, a fim de promover a inovação para reduzir os custos e/ou aumentar o faturamento das micro e pequenas empresas, a partir da instrumentalização e experimentação de ferramentas ágeis e do compartilhamento de experiências entre os empresários (SEBRAE, 2020b).

Nesse contexto, a presente pesquisa, teve como objetivo geral analisar como o Projeto ALI pode contribuir para que as MPEs pudessem enfrentar os desafios impostos pelo mercado e ao mesmo tempo agregar valor e competitividade aos seus negócios, durante o cenário pandêmico. A pesquisa foi realizada tendo como base as dimensões Práticas de Inovação e Gestão por Indicadores do Radar ALI.

O presente artigo foi estruturado em cinco seções. Na primeira seção apresenta-se a introdução e contexto da pesquisa. Na segunda seção apresenta-se a revisão bibliográfica dessa pesquisa, a qual aborda questões voltadas aos impactos da pandemia para as MPEs, o Projeto Agentes Locais de Inovação e a Gestão da Inovação para a produtividade em MPEs. A metodologia de pesquisa e os procedimentos metodológicos são descritos na terceira seção. A coleta e análise dos dados obtidos, seguido da apresentação e discussão dos resultados evidenciados são apresentados na seção quatro. Por fim, apresenta-se as considerações finais e as sugestões para futuras pesquisas.

2. Fundamentação Teórica

Nesta seção apresenta-se os principais conceitos a respeito do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que serviram de base para desenvolvimento e aplicação da pesquisa, incluindo, os impactos da pandemia da COVID-19 para as MPEs e a Gestão da Inovação para a produtividade.

2.1. Impactos da Pandemia da COVID-19 para as MPEs

Dada a declaração de estado de pandemia da COVID-19, em nível mundial, realizada pela Organização mundial de Saúde (OMS), em 11 de Março de 2020 e considerando as formas de contágio e propagação do vírus, foram determinadas medidas restritivas extremas, a começar pelos protocolos de segurança sanitária e biológica por organizações públicas e privadas, bem como pelo distanciamento social da população, cujas formas de implantação variaram conforme determinações dos órgãos sanitários de cada país (OPAS, 2020).

Tais medidas afetaram imediatamente os resultados das micro e pequenas empresas brasileiras, cuja situação financeira já se apresentava razoável ou ruim para cerca de 74% delas, segundo a 1ª edição da pesquisa O Impacto da pandemia de Coronavírus nos pequenos negócios, realizada pelo Sebrae. Na segunda quinzena de março, cerca de 89% das MPEs havia relatado queda no faturamento e 30% já havia buscado empréstimo para a empresa, nos primeiros dias de

pandemia. O relatório menciona que o fechamento compulsório de lojas físicas e a mudança de comportamento do consumidor, que foi estimulado a evitar aglomerações e preferiu evitar gastos não essenciais foram os principais motivadores desse resultado {Formatting Citation}.

Já na sua 2º edição, realizada em abril, 93,4% das empresas haviam mudado o funcionamento de trabalho, envolvendo redução parcial ou interrupção total das atividades, adoção do teletrabalho e de rodízio de funcionários. Os relatórios emitidos entre maio e junho apresentaram que 1/3 das MPEs que tinham funcionários, tiveram que demitir e que os 81% das empresas que relatou queda no faturamento estava operando com um volume de vendas 50% inferior a um mês normal, em média (SEBRAE; FGV, 2021b).

Diante de tais impactos sem precedentes, da conhecida fragilidade das micro e pequenas empresas para enfrentar riscos e a sua baixa disponibilidade de recursos, a inovação entra como uma estratégia para fortalecimento dos negócios, com ganhos em produtividade e competitividade. (SEBRAE/PR, 2010).

2.2. Projeto Agentes Locais de Inovação

A Gestão da Inovação é uma prática estratégica para a sustentabilidade e fortalecimento dos negócios e em 2008, o SEBRAE lançou o Projeto Agentes Locais de Inovação, com o objetivo de aplicar dentro das pequenas empresas, a prática continuada de ações que introduzem conhecimentos e a cultura da inovação, como forma de agregar valor e competitividade aos negócios (SENHORAS, 2021).

Mais recentemente, o Projeto ALI passou a fazer parte do Programa Brasil Mais, em parceria com o Ministério da Economia, sendo então, ajustando o enfoque de trabalho, que passou a desenvolver a inovação nas MPEs para aumentar a sua produtividade, reduzindo custos e/ou aumentando o seu faturamento, através de soluções ágeis e inovadoras (SEBRAE, 2020; SEBRAE, 2020b).

A participação das empresas é 100% subsidiada pelo SEBRAE e este trabalho é executado por bolsistas CNPq, nomeados como Agentes Locais de Inovação (ALI), capacitados pelo SEBRAE, que aplicam a metodologia nas empresas, acompanhando, orientando e disseminando a cultura da inovação nas organizações (SEBRAE, 2017). A Jornada ALI tem duração de 4 meses e está baseada em métodos de desenvolvimento de inovação que são orientados por 4 pilares centrais: Problema, Solução, Implantação e Avaliação (SEBRAE, 2020b).

2.3. Gestão da inovação para produtividade em MPEs de serviços

A Lei de Inovação Federal (Lei nº 10.973/2004), apresenta inovação como a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”. (BRASIL, 2004). Já o Manual de Oslo amplia esse conceito para além da inovação tecnológica, definindo-a como um método organizacional, nas práticas do negócio, envolvendo toda a organização. (OECD/EUROSTAT, 2018)

Observando as mudanças econômicas e mercadológicas ocorridas nos últimos anos, apresentando um cenário atual cada vez mais competitivo, empresas de todos os portes estão avaliando continuamente seu posicionamento e diferencial competitivo (ABREU, 2021). Sendo assim, a inovação tornou-se uma prática essencial para diferenciação no mercado, incorporando atributos que distanciem as empresas da sua concorrência, ao mesmo tempo em que atraem e cuidam dos clientes (SEBRAE; CNI, 2019).

Um dos maiores desafios das empresas prestadoras de serviços é tangibilizar o valor do seu trabalho, uma vez que o consumidor só é impactado pelo benefício dos serviços após sua

contratação. (COUTINHO et al., 2011; Eleve suas Vendas, 2021). No entanto, são forças dessas organizações, o fato de não terem estoque físico e do custo de mercadoria vendida (CMV) ser muito mais abaixo do que empresas do varejo e indústria.(COUTINHO et al., 2011).

A Gestão da Inovação é o conjunto de práticas estratégicas, rotinas e ferramentas realizadas periódica e sistematicamente, a fim de que a inovação não seja vista como um evento isolado, desarticulada da cultura da empresa (BEZERRA, 2019). Considerando o perfil das MPEs, sua fragilidade em enfrentar riscos e a sua baixa disponibilidade de recursos, a implantação da Gestão da Inovação, deve obedecer a algumas orientações, como: Priorizar ações de resultado imediato, incentivar a inovação gradual, reduzir riscos e privilegiar o uso de conhecimentos próprios (SEBRAE/PR, 2010).

2.3.1 Radar ALI

O Projeto ALI conta com o Radar ALI, como ferramenta norteadora para o desenvolvimento da prática da Gestão de Inovação nas empresas, elevando seus índices de produtividade (SEBRAE, 2020a). O Radar ALI é utilizado no diagnóstico do grau de maturidade em inovação de uma pequena empresa e evidencia as práticas que ela já está desenvolvendo, através de um questionário que investiga 6 dimensões da empresa, que se subdividem em 18 temas específicos. Assim, uma empresa que atinja um elevado nível nas dimensões analisadas, pode ser considerada inovadora (DIAS, 2021). As 6 dimensões avaliam as bases de conhecimentos em práticas inovadoras, que contribuem para a produtividade e os 18 temas demonstram como a empresa pratica suas políticas internas, a fim de identificar oportunidades de melhorias e inovação (SEBRAE, 2020a).

Figura 1. Dimensões e Temas do Radar ALI



Fonte: Radar Projeto ALI (SEBRAE, 2020a)

Conforme o nível de resposta dado para cada pergunta (tema), de acordo com as ações que a empresa realiza naquele quesito, são atribuídos conceitos de 1 a 5, sendo 1 o nível menos desenvolvido e 5, o nível mais desenvolvido. Ao final é gerado um gráfico em formato de teia ou radar, criando uma forma rápida de compreensão da devolutiva do diagnóstico (Figura 2).

Figura 2: Exemplo do Radar aplicado



Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2020_a

2.3.1.1. Dimensão Gestão por Indicadores

A dimensão Gestão por Indicadores busca entender como as empresas acompanham sua produtividade e resultados internos, identifica oportunidades e problemas, monitora a eficiência dos seus processos internos, estabelece indicadores e avalia resultados, toma decisões e elabora melhorias, baseada em dados e fatos, sem achismos (SEBRAE, 2020a). Avalia as práticas adotadas pelas empresas, através dos três temas descritos abaixo:

- **Indicadores-chave:** entende quantos indicadores são monitorados e principalmente, se abordam os âmbitos financeiros, operacionais e de qualidade;
- **Estabelecimento de metas:** entende quantas e quais metas a empresa estabelece e qual o nível de esforço tem sido necessário para seu atingimento;
- **Monitoramento:** entende se a empresa realiza o acompanhamento e avaliação de resultados, a frequência em que faz isso e se compartilha esse monitoramento com a equipe.

Ao final desta avaliação, o ALI pode constatar oportunidades de inovações para o ganho de maturidade nesta dimensão, a partir da sugestão de ações, como o alinhamento de objetivos, aprimoramento dos indicadores-chave, o estabelecimento de metas bem definidas e métodos de monitoramento e comunicação de resultados para tomadas de decisões (SEBRAE, 2020a).

2.3.1.2. Dimensão Práticas de Inovação

A metodologia ALI, entende que é possível desenvolver e fortalecer a cultura de inovação em um pequeno negócio a partir de boas práticas de inovação atreladas às rotinas da empresa, como a inovação de processos e inovação de produtos e serviços, através de ações que possibilitem a análise contínua de necessidades de melhorias internas, bem como de oportunidades de novos negócios e ampliação de mercado e por fim, a partir da cultura da inovação que se refere à forma com que a empresa busca e compartilha conhecimentos, se insere no ecossistema de inovação e gerencia ideias (SEBRAE, 2020a).

Avalia a maturidade da empresa dentro dos seguintes temas explorados pelo Radar ALI:

- **Inovação de Processos:** entende o quanto a empresa realiza mudanças em seus processos de vendas ou de prestação de serviços, no sentido de aumentar a produtividade, aumentar receitas ou reduzir custos;
- **Inovação em Produtos e Serviços:** entende qual a frequência que a empresa lança novos produtos e sua aceitação no mercado;
- **Cultura da Inovação:** entende quais práticas a empresa adota em relação à elaboração e adoção de novas ideias, gestão de oportunidades e estímulo ao empreendedorismo.

Tendo feito a mensuração desta dimensão, o ALI pode vislumbrar oportunidades de inovações para o negócio, a partir da sugestão de ações, do mapeamento de processos e da identificação de gargalos e pontos críticos, para ganho de produtividade, realinhamentos na estratégia de produtos, serviços e modelo de negócios, para geração de novas receitas, melhorias nos resultados financeiros e maior valor percebido pelo mercado, bem como ações que promovam a cultura da inovação, a partir da prática do compartilhamento e gestão de conhecimento e de ideias, networking, capacitações e aprimoramento da comunicação interna (SEBRAE, 2020a).

3. Metodologia de pesquisa e procedimentos metodológicos

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de

problemas específicos. No que tange à abordagem, é do tipo qualitativa, pois preocupa-se em apresentar informações aprofundadas e ilustrativas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009) e quantitativa, pois baseia-se na objetividade, considerando análise de dados brutos, coletados com o auxílio de instrumentos padronizados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, segundo Gil (2007) e Triviños (1987), citados por Gerhardt e Silveira (2009), respectivamente, uma vez que objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema a partir de entrevistas, bem como, descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. O procedimento técnico utilizado foi a pesquisa de campo, pois realiza investigações através de coleta de dados junto a pessoas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa de campo aconteceu através dos 9 encontros em que a Jornada ALI está estruturada, sendo que estes encontros estão organizados dentro das 4 etapas de desenvolvimento da inovação da metodologia. A Jornada iniciou com a etapa chamada Problema, que objetivou conhecer o momento da empresa, seus problemas e o grau de maturidade na Gestão da Inovação, para então, serem mapeadas as soluções. Dentre as atividades desta etapa, destacam-se a aplicação do Radar de Inovação, no Encontro 1, bem como a realização do levantamento dos problemas percebidos pelos empresários, que estavam afetando diretamente a produtividade da empresa, durante o Encontro 3. Em especial, neste encontro, o empresário foi orientado a selecionar um dos problemas citados, para ser priorizado e levado ao processo de elaboração de soluções.

A segunda etapa chamada Solução, envolveu os encontros 4 e 5, em que foi realizada a prototipagem. O Processo de Prototipagem em si, também é uma ferramenta aplicada para simular a solução idealizada, testá-la e validá-la, antes comprometer maiores investimentos de tempo e dinheiro, reduzindo os riscos da inovação.

Posteriormente, na etapa Implantação, foi realizada a elaboração do plano de implementação da inovação e a mensuração inicial (T0), do Indicador Produtividade de Trabalho. A mensuração do indicador Produtividade de Trabalho, visa tangibilizar ao gestor como sua empresa está performando em relação à produtividade, para posterior análise crítica quanto ao resultado obtido (SEBRAE, 2020c). Seu cálculo é feito a partir da relação entre a subtração dos custos variáveis do total do faturamento bruto e o número de pessoas ocupadas (Figura 3):

Figura 3: Fórmula do cálculo do Indicador Produtividade de Trabalho

$$\text{Indicador Produtividade de Trabalho} = \frac{\text{Faturamento Bruto} - \text{Custos variáveis}}{\text{n}^\circ \text{ de Pessoas Ocupadas}}$$

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2020c

Encerrando a Jornada, aconteceu a etapa Avaliação, que identificou os acertos e necessidades de ajustes no plano de implantação, no Encontro 7 e promoveu a consolidação dos aprendizados, a partir do compartilhamento das boas-práticas entre os empresários, durante Encontro 8.

O Encontro 9 aconteceu 3 meses após o final da Jornada, para a aplicação do Radar Final e a mensuração final (Tf) do Indicador Produtividade de Trabalho. Os empresários também responderam à pesquisa de avaliação sobre a efetividade da solução desenvolvida em relação ao problema que fora priorizado.

4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

As empresas apresentadas neste estudo são prestadoras de serviços, em sua maioria são profissionais especializados, sendo que 14 das 15 empresas têm até 3 pessoas na equipe. Tal característica possibilitou que o desenvolvimento de inovação proposto tivesse o envolvimento de todos ou quase todos os profissionais da empresa.

Duas das empresas estudadas foram excluídas das análises referentes ao Radar e ao Indicador Produtividade de Trabalho, pois não realizaram as mensurações finais da Jornada.

4.1 Análise do Radar da Inovação

Esta sessão apresenta os resultados da aplicação do Radar ALI, nas dimensões Gestão por Indicadores e Práticas de Inovação. Importante salientar que os resultados de cada dimensão, considera a média aritmética das notas atribuídas para cada tema que compõem a sua respectiva dimensão.

4.1.1 Análise do desenvolvimento da Dimensão Gestão por Indicadores

No Quadro 1, demonstra-se o resultado da aplicação do Radar na dimensão Gestão por Indicadores, nas 15 empresas estudadas. O dado NF foi aplicado às empresas que não realizaram as mensurações finais.

Quadro 1: Comparativo de dados da dimensão Gestão por Indicadores

Empresa	RADAR INICIAL	RADAR FINAL	Variação da Dimensão	VARIÇÃO POR TEMA		
	Nota inicial da Dimensão	Nota final da Dimensão		Indicadores Chave	Estabelecimento de Metas	Monitoramento
Emp 6	1,33	3,33	2	0	4	2
Emp 10	1,33	3	1,67	2	2	1
Emp 7	2,33	3,67	1,34	2	2	0
Emp 8	2	3,33	1,33	3	-2	3
Emp 3	3,67	4,67	1	1	0	2
Emp 14	3,33	4,33	1	0	1	2
Emp 12	3	3,67	0,67	1	1	0
Emp 9	3,67	4,33	0,66	2	0	0
Emp 1	3,33	3,67	0,34	1	0	0
Emp 5	4	4,33	0,33	1	0	0
Emp 13	3,67	4	0,33	-1	2	0
Emp 2	1	NF	NF	NF	NF	NF
Emp 11	1,67	NF	NF	NF	NF	NF
Emp 4	3,33	3	-0,33	1	-3	1
Emp 15	4,67	3,33	-1,34	-1	-3	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Observa-se no Quadro 1, que o grupo de empresas que apresentou significativa evolução, foram as empresas 6, 10, 7, 8, 3 e 14, embora que as demais, também apresentaram algum ganho em maturidade nessa dimensão, sendo que somente as empresas 4 e 15, não performaram positivamente em Gestão por Indicadores.

Nesse sentido, entende-se que ações propostas, como: definir indicadores e metas para o monitoramento da eficácia da inovação implementada, implicaram em aprimoramentos, que contribuíram para o amadurecimento da prática de Gestão por Indicadores nessas organizações.

As empresas 4 e 15, tiveram redução de 3 pontos no tema Estabelecimento de Metas, por optarem pela redução do número de metas estabelecidas, fator que reduziu a nota atribuída ao tema, gerando uma queda na variação total da dimensão.

Os dados mensurados nessa dimensão denotam uma contribuição para o ganho em

competitividade das empresas, uma vez que desenvolveram maior capacidade de fazer melhor com o que se tem, sem necessidade de realizar investimentos financeiros, adotando o constante aprimoramento de processos internos e agilidade na percepção e na resposta às necessidades do mercado, pois analisa através de seus dados, o comportamento de consumo, tendências com fornecedores e ajustes financeiros. Tais fatores refletem em qualidade e valor agregado ao consumidor, o que também, podem se tornar diferenciais competitivos (SEBRAE, 2020a).

4.1.2 Análise do desenvolvimento da Dimensão Práticas de Inovação

No Quadro 2, demonstra-se o resultado da aplicação do Radar na dimensão Práticas de inovação. O dado NF foi aplicado às empresas que não realizaram as mensurações finais.

Quadro 2: Comparativo de dados da dimensão Práticas de Inovação

Empresa	RADAR INICIAL	RADAR FINAL	Variação da Dimensão	VARIÇÃO POR TEMA		
	Nota inicial da Dimensão	Nota final da Dimensão		Inovação de processos	Inovação de produtos e serviços	Cultura da inovação
Emp 1	2	5	3	3	4	2
Emp 6	1,33	4,33	3	3	4	2
Emp 8	2,67	5	2,33	3	2	2
Emp 3	2,67	4,67	2	2	3	0
Emp 4	2,33	4	1,67	2	1	2
Emp 5	3,33	4,67	1,34	3	0	1
Emp 14	3,33	4,67	1,34	3	-1	2
Emp 15	3,67	4,33	0,66	1	0	0
Emp 9	4,67	5	0,33	0	0	1
Emp 12	4,67	4,67	0	0	0	0
Emp 7	5	4,33	-0,67	-1	0	-1
Emp 10	3,67	2,67	-1	0	-1	-2
Emp 13	4,67	3,67	-1	0	-2	-1
Emp 2	3,33	NF	NF	NF	NF	NF
Emp 11	4,33	NF	NF	NF	NF	NF

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Observa-se no Quadro 2, que na dimensão Práticas de Inovação, um grupo maior de empresas (7 das 15 analisadas) obteve aumento acima de 1 ponto na mensuração final, se comparada à dimensão Gestão por Indicadores. Isso se deve ao fato dessas empresas apresentarem uma maior intimidade e disposição para aprimorarem processos ou para inovarem em produtos e serviços, do que para demandar esforços no aprimoramento da prática de sua gestão em si, atributo analisado na dimensão anterior. As empresas que tiveram resultado negativo, não desenvolveram ações relativas à Prática de Inovação, durante a Jornada, direcionando seus esforços para outras dimensões do Radar.

Uma vantagem que contribuiu para que grande parte dessas micro e pequenas empresas de serviços se desenvolvessem na Prática de Inovação, foi o fato de não terem a necessidade de estrutura física complexa, por conta de seu porte e de já terem migrado suas atividades total ou parcialmente, para o formato de teletrabalho, reduzindo os custos com estrutura física a quase zero, antes de iniciarem a Jornada ALI. Tais fatores dotam as empresas de versatilidade para criarem soluções para o seu mercado de forma ágil, bem como de fazerem ajustes em seus serviços e modelos de negócio, sempre que necessário. (LEITE, 2014)

Por conta de serem empresas com enfoque em venda de serviços especializados, as ideias também foram desenhadas para um melhor aproveitamento do capital intelectual do gestor e equipes, do tempo e do esforço demandados para a operação, beneficiando-se também, da forte adesão ao consumo de bens e serviços pelas plataformas digitais, impulsionada pela Pandemia

da COVID-19. Portanto, as soluções desenvolvidas pelo grupo deste estudo promoveram o desenvolvimento dos três temas da dimensão Práticas de Inovação, com maior ganho nos temas Inovação de Processo e Inovação em Produtos e serviços.

No entanto, destaca-se que o tema Cultura da Inovação também foi aprimorado, através das práticas e discussões ocorridas nos encontros da Jornada ALI, nas ações propostas para busca de novas informações e contatos que pudessem contribuir na implementação da inovação, assim como durante o processo de prototipagem e o encontro 8, que estimularam as trocas entre clientes e empresas, promovendo uma ampliação do seu repertório de conhecimentos e experiências, agregando em sua cultura e competências para a inovação. (SEBRAE, 2020a; TALEB, 2020).

4.2 Análise do indicador produtividade de trabalho

No Quadro 3, demonstra-se o resultado da mensuração inicial e final do Indicador Produtividade de Trabalho. O dado NF foi aplicado às empresas que não realizaram as mensurações finais.

Quadro 3: Mensuração do Indicador Produtividade de Trabalho

Empresa			PRODUTIVIDADE DE TRABALHO (ABR-2021)			PRODUTIVIDADE DE TRABALHO (SET-2021)		
	EVOLUÇÃO PRODUTIVIDADE	EVOLUÇÃO FATURAMENTO	MENSURAÇÃO INICIAL - T0			MENSURAÇÃO FINAL - T1		
			n° de pessoas ocupadas	Faturamento Bruto	Produtividade de Trabalho	n° de pessoas ocupadas	Faturamento Bruto	Produtividade de Trabalho
Emp 5	268%	272%	3	R\$ 3.757,00	R\$ 616,96	3	R\$ 13.994,00	R\$ 2.267,67
Emp 4	169%	198%	1	R\$ 4.200,00	R\$ 3.350,00	1	R\$ 12.500,00	R\$ 9.000,00
Emp 7	100%	100%	1	R\$ -	R\$ -	3	R\$ 12.500,00	R\$ 1.620,00
Emp 10	100%	100%	1	R\$ -	R\$ -	1	R\$ 4.600,00	R\$ 4.317,10
Emp 15	100%	100%	1	R\$ -	R\$ -	1	R\$ 1.500,00	R\$ 765,00
Emp 12	99%	84%	1	R\$ 14.413,70	R\$ 11.381,34	1	R\$ 26.580,58	R\$ 22.650,92
Emp 9	71%	134%	3	R\$ 14.709,00	R\$ 4.695,67	3	R\$ 34.485,00	R\$ 8.049,33
Emp 13	33%	33%	1	R\$ 9.950,00	R\$ 9.353,00	1	R\$ 13.257,80	R\$ 12.462,33
Emp 6	13%	179%	2	R\$ 41.610,00	R\$ 19.452,68	2	R\$ 115.909,00	R\$ 21.967,79
Emp 14	12%	15%	9	R\$ 77.268,00	R\$ 7.264,30	9	R\$ 89.000,00	R\$ 8.155,56
Emp 3	-11%	32%	3	R\$ 42.300,00	R\$ 10.125,67	2	R\$ 56.000,00	R\$ 9.000,00
Emp 1	-16%	-45%	2	R\$ 7.900,00	R\$ 3.300,00	1	R\$ 4.378,00	R\$ 2.778,00
Emp 8	-32%	16%	3	R\$ 4.158,68	R\$ 898,08	4	R\$ 4.838,63	R\$ 611,52
Emp 2	NF	NF	3	R\$ 6.374,90	R\$ 1.683,76	NF	NF	NF
Emp 11	NF	NF	1	R\$ 1.360,00	R\$ 1.278,40	NF	NF	NF
Média geral	70%	94%						

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Na mensuração do Indicador Produtividade de Trabalho, destaca-se a performance das empresas 5 e 4, que tiveram substancial evolução na produtividade e isso pode ser entendido que se deve ao aumento do faturamento. Tais empresas desenvolveram ações voltadas tanto para a inovação em produtos e serviços, quanto na captação de novos clientes.

Com o produto desenhado durante a Jornada, a empresa 4 obteve acesso ao segmento de empresas de serviços de beleza que aderiu amplamente à solução ofertada, por estar relacionada aos desafios vivenciados durante a Pandemia, sendo que ao longo do período do Projeto ALI, a empresa retomou o atendimento a clientes que estavam com as operações paradas no mês de março, em que as atividades estavam com restrições de “bandeira preta”. Para a empresa 5, o relaxamento nas restrições de operação da Pandemia, ocorrido em maio, teve significativa influência, pois a empresa voltou a desenvolver as suas atividades principais de forma presencial.

As empresas 7, 10 e 15 não tiveram faturamento no mês de abril, reflexo dos impeditivos de trabalho do momento. No entanto, devido ao fato de estarem mais disponíveis, por conta da falta de trabalhos, as ações desenvolvidas buscaram criar produtos e serviços, e redesenhar

serviços consolidados a um formato em que pudessem continuar atendendo seus clientes de forma online, bem como acessar mercados que estavam em plena operação e crescimento.

Algumas particularidades podem ser apresentadas em relação às empresas que obtiveram um declínio no índice de produtividade e/ou faturamento. A empresa 11, apesar de ter elevado em 32% o seu faturamento, teve a produtividade reduzida, por conta de ajustes que foram feitos na contabilização dos custos, uma vez que não estavam sendo considerados os insumos utilizados para o atendimento ao cliente nos custos variáveis, interferindo no cálculo final da produtividade, que resultou em -11% em relação ao T0. No caso da empresa 1, foi percebido durante a Jornada, que para ser atingido ao objetivo central da inovação desenvolvida, havia a necessidade de profissionalizar alguns fatores estratégicos.

Os esforços da empresária foram direcionados à reestruturação da contabilidade e do formato de contratação de profissionais parceiras, o que resultou em um primeiro momento, no aumento do custo variável e na redução do faturamento pela saída necessária de algumas profissionais. Porém, as ações possibilitaram a ampliação de serviços disponíveis e a entrada em novos mercados, que até a data da mensuração final, ainda não haviam refletido em melhorias de resultados da operação. A empresa 8 teve a produtividade reduzida, devido a um aumento sazonal dos custos variáveis, que já fazem parte do negócio.

A média consolidada do grupo estudado, mostra que houve importante evolução na capacidade competitiva das empresas, uma vez que o crescimento em faturamento foi de 94% e que, em produtividade, foi de 70%, evidenciando uma maior penetração de mercado e melhor aproveitamento dos seus recursos. Se comparados aos números em nível nacional, as 13 empresas tiveram um aproveitamento da Jornada, acima da média, pois, de acordo com dados apurados pelo SEBRAE, acerca dos resultados do Projeto ALI, realizado em 2020, as empresas obtiveram um aumento de produtividade médio de 52% e um incremento de 18% no faturamento (Governo do Brasil, 2021).

4.3 Análise da avaliação das empresas para o projeto ali

Durante o Encontro 9, as empresas realizaram a avaliação do Projeto ALI, em que atribuíram uma nota de Zero a 10 para a pergunta: “Quanto o seu problema priorizado foi resolvido?”, referindo-se à eficiência da solução inovadora desenvolvida e implementada, durante a Jornada, para neutralizar os problemas que foram priorizados no encontro 3.

No Quadro 4, apresenta-se as notas dadas pelos empresários, assim como apresenta-se as soluções implementadas para os respectivos problemas. O dado NF foi aplicado às empresas que não realizaram as mensurações finais.

Quadro 4: Avaliação da eficácia da solução

Empresa	PROBLEMA PRIORIZADO	SOLUÇÃO DESENVOLVIDA	Avaliação
	Impactos relatados	Descrição genérica	
Emp1	Baixa competitividade	Ampliação dos canais de comunicação e vendas	5
Emp15	Percepção de valor	Rede de descontos para usuários dos clientes	5
Emp4	Retrabalho	Consultoria voltada ao salões de beleza	6
Emp6	Percepção de valor	Reposicionamento nas redes sociais	7
Emp14	Falhas de processos	Plano de gerenciamento de indicadores	7
Emp3	Concorrência baseada em preços	Comunicação voltada ao público 60+	8
Emp8	Percepção de valor	Canal de relacionamento	8
Emp10	Baixa percepção de valor	Assessoria voltada às entidades empresariais	9
Emp5	Poucas fontes de receitas	Produto digital voltado aos eventos online	10
Emp7	Não têm uma cartela de produtos e serviços definida.	Reposicionamento de serviços	10
Emp9	Baixa produtividade	Mentoria coletiva	10
Emp12	Faturamento reduzido por conta das restrições da Pandemia	Estruturação do processo de captação de clientes	10
Emp13	Gestora sobrecarregada	Digitalização de processos	10
Emp2	Baixo volume de vendas	Novo formato de associação	NF
Emp11	Baixo número de clientes	Conceito e modelo de negócio voltado a investimentos imobiliários	NF
NOTA MÉDIA			8,1

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Os dados compilados na avaliação mostram que 8 das 13 empresas acima, atribuíram notas entre 8 e 10. Tal avaliação considerou impactos das soluções executadas, percebidos até a data do Encontro 9, sendo que algumas MPEs relataram que a implantação da inovação ainda não estava completa e outras disseram que realizaram modificações no plano inicial, porém, também constataram certa facilidade em executar as ações propostas no plano, assim como atribuíram o sucesso da solução ao processo de prototipagem que inseriu o ponto de vista do cliente final, nas lapidações das inovações lançadas.

As demais 5 empresas, conferiram notas entre 5 e 7, justificadas pelo fato de não terem dado seguimento às ações de implantação, referindo-se então, à efetividade da solução percebida durante a Jornada de 4 meses, quando ainda ocorriam os encontros periódicos com a Agente Local de Inovação. Outras mencionaram que precisaram dar atenção a ações que eram pré-requisito, para dar seguimento na implantação da inovação, o que retardou a percepção da efetividade da solução, que ainda estava em processo de construção.

Grande parte dos empresários relatou durante os encontros, que o maior desafio vivenciado rotineiramente, estava na dificuldade em criar valor percebido pelos seus clientes em relação aos seus produtos e serviços, por serem MPEs prestadoras de serviços. No entanto, devido ao distanciamento social, esta situação se agravou, uma vez que as reuniões presenciais eram estratégicas para conseguirem neutralizar esta questão. Outro desafio apresentado, foi o fato de os gestores estarem demasiadamente dedicados à operação, o que os impedia de agir mais estrategicamente, visando o aumento da base de clientes e faturamento, a partir do valor agregado de seus serviços e não da negociação por preços, por exemplo.

Visto isso, ficou claro que as ações a serem realizadas precisariam agregar em produtividade e competitividade, para que surtisses efeitos na saúde financeira e na sustentabilidade das empresas, que viviam o auge dos impactos negativos sobre os negócios, impostos pela pandemia da COVID-19. Uma vez que a média das notas atribuídas pelos empresários foi 8,1, entende-se que tais objetivos foram atingidos de forma geral.

5. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi analisar o quanto o Projeto ALI contribuiu para o enfrentamento dos desafios apresentados pela pandemia da COVID-19 também, agregando valor e competitividade aos seus negócios, através da proposição de ações para o desenvolvimento das dimensões Gestão por Indicadores e Práticas de Inovação, monitoradas pelo Radar ALI. Considerando dos dados compilados, entende-se que o objetivo foi atendido.

A partir análise do grupo de 15 micro e pequenas empresas de serviços, localizadas em Porto Alegre/RS, entre março e setembro de 2021, os dados coletados mostraram que estas obtiveram significativos ganhos em valor agregado e competitividade, ainda mais quando comparados à média nacional das empresas que participaram do Projeto, em 2020.

O principal fator que evidencia o êxito do Projeto nesses quesitos é o aumento do faturamento médio em 94%, denotando acesso a novos mercados, incremento na base de clientes e/ou no ticket médio. A produtividade aumentada em 70%, também evidencia criação de valor, a partir do melhor gerenciamento de seus processos e recursos, no período avaliado.

Tais fatos foram alcançados a partir da execução de inovações simples, como ajustes nos processos internos e na gestão e principalmente, no redesenho das estratégias de serviços voltado à hiper segmentação de mercado e à agregação de valor aos serviços, aderindo a eles, atributos de produtos físicos, tornando-os mais interessantes ao mercado.

O alto nível de satisfação das empresas em relação à efetividade das soluções desenvolvidas, avaliada com nota 8,1, deixa claro que estas foram respostas concretas aos desafios que

enfrentavam, naquele momento, apontando novas perspectivas de atuação.

A participação das MPEs no Projeto ALI, nesse momento de pandemia, evidencia que a atitude do empreendedor precisa ser positiva, mesmo que o ambiente se apresente extremamente hostil para os negócios, indo ao encontro de aprendizados e soluções que utilizem de seus recursos internos existentes, para gerar inovação.

O Sebrae vem atuando de forma a viabilizar que as MPEs acessem as ferramentas e o apoio necessários, para atuarem com protagonismo em seu ecossistema empreendedor, através de soluções que fortaleçam a cadeia produtiva, por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios. Através das alianças feitas com o CNPq e o Ministério da Economia, o Sebrae possibilitou a participação de mais de 30 mil MPEs no Projeto Agentes Locais de Inovação, até o momento, contribuindo para ganhos em produtividade e competitividade e, conseqüentemente para a economia brasileira.

Como sugestão para futuras pesquisas, entende-se que pode ser feito um novo estudo sobre os impactos nas mesmas dimensões do Radar ALI analisadas por este trabalho, referente a um período pós pandêmico, uma vez que o cenário das abordagens iniciais deste trabalho se apresentava extremamente desafiador, devido às restrições de trabalho impostas pela pandemia. Seguindo esta motivação, verifica-se como oportunidade de pesquisa, a elaboração de estudos voltados ao impacto da transformação digital em MPEs, principalmente, as prestadoras de serviços, o que pode ser mensurado a partir das dimensões Marketing e Transformação Digital do Radar ALI.

Agradecimentos

O autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), pela concessão de bolsas que viabilizaram o desenvolvimento dessa pesquisa.

Referências

- ABREU, A. **Digitalização das MPEs é a base para a criação de diferenciais competitivos**. Disponível em: <<https://brasilpaisdigital.com.br/digitalizacao-das-mpes-e-a-base-para-a-criacao-de-diferenciais-competitivos/>>. Acesso em: 18 jan. 2022.
- BEZERRA, M. V. L. Proposta de elaboração de um guia de gestão da inovação para os empresários participantes do projeto Agentes Locais de Inovação - ALI. 2019.
- BRASIL. Lei de Inovação Federal (Lei nº 10.973/2004). p. 1–19, 2004.
- COUTINHO, J. M. F. et al. **Fundamentos de Marketing**. São Leopoldo: Coleção EAD, 2011.
- DIAS, C. N. Inovação e Empreendedorismo: o novo Radar da Inovação em Pequenas Empresas. 2021.
- ECKERSON, W. W. **Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- HUBBARD, D. W. **Como Mensurar Qualquer Coisa. Encontrando o Valor do que é Intangível**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2009.
- LEITE, R. **PME: desafios de precificarem produtos e serviços**. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/planejamento-estrategico/31120/pme-desafio-de-precificar-produtos-e-servicos.html>>. Acesso em: 6 jan. 2021.
- OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. [s.l.: s.n.].

SEBRAE; CNI. 10 Boas práticas de Gestão da Inovação em Micro e Pequenas Empresas. 2019.

SEBRAE/PR. Guia para a Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação Guia para a Inovação. 2010.

SEBRAE. Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios - Orientadores. 2017.

SEBRAE. Radar - Projeto ALI. 2020a.

SEBRAE. Guia da Metodologia e Ferramentas ALI - Encontro 1. p. 1–68, 2020b.

SEBRAE. Guia da Metodologia e Ferramentas ALI - Encontro 6. p. 1–14, 2020c.

SEBRAE; FGV. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios-12ª edição: Principais Resultados. p. 1–5, 2021a.

SEBRAE; FGV. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios-12ª edição: série histórica. p. 1–5, 2021b.

SENHORAS, E. M. **Escritos sobre o Programa Agentes Locais de Inovação**. Boa Vista: Editora IOLE, 2021.

TALEB, N. N. **Antifrágil: Coisas que se beneficiam com o Caos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.