

**RESULTADOS PERCEBIDOS NAS PEQUENAS EMPRESAS SOB A PERSPECTIVA DA
GESTÃO DA INOVAÇÃO NO PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO - ALI
ALTAMIRA PA**

**PERCEIVED RESULTS IN SMALL COMPANIES FROM THE PERSPECTIVE OF
INNOVATION MANAGEMENT IN THE MOST PRODUCTIVE BRAZIL PROGRAM - ALI
ALTAMIRA PA**

**RESULTADOS PERCIBIDOS POR LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL PROGRAMA BRASIL
MÁS PRODUCTIVO - ALI ALTAMIRA PA**

 10.56238/revgeov16n4-077

Fernanda Araújo da Costa

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

Instituição: Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

E-mail: nandaaraujo7@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-0872-6609>

Hélio Trindade de Matos

Doutor em Administração

Instituição: Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

E-mail: helio.matos@ufma.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0725-2118>

Antonio Oliveira de Carvalho

Doutor em Ciências Econômicas

Instituição: Absoulute Christian University (A.C.U.), Centro Universitário Estácio da Bahia (ESTÁCIO)

E-mail: professorcarvalho@rocketmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2964-8789>

Mayanna Campos França de Alcântara

Mestranda em Administração Pública

Instituição: Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

E-mail: mayanna.cfa@ufma.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-6091-298X>

RESUMO

Objetivo do Estudo: Analisar o impacto da implantação da inovação nas micro e pequenas empresas no programa Brasil Mais Produtivo da Regional Xingu Sebrae PA. Metodologia/abordagem: apresenta-se uma pesquisa descritiva qualitativa exploratória, de múltiplos estudos de caso, selecionando empresas do Estado do Pará, participantes do Programa Brasil Mais no Sebrae, da gerência local Xingu. Foi utilizada ainda a pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre os



temas abordados no trabalho e, também a coleta de dados em plataforma própria. Originalidade/Relevância: o artigo apresenta dados que foram aplicados no programa Brasil Mais Produtivo no centro-oeste do estado do Pará, nos que trata a produtividade das empresas e a gestão da inovação por meio de ferramentas de respostas ágeis. Principais resultados: observa-se nas empresas participantes do programa que ao implementarem as soluções sugeridas houve um aumento global dos indicadores de produtividade e faturamento bruto, a relativa diminuição dos custos, e a não variação do quadro de colaboradores. Outro dado importante é a desmistificação pelos empresários que a gestão da inovação é gerada somente por meio de altos valores financeiros investidos. Contribuições teóricas/metodológicas: o artigo apresenta dados que podem contribuir para o desenvolvimento de novos formatos de políticas públicas e a melhoria de programas de apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas e para a renovação do programa Brasil Mais Produtivo. Contribuições sociais/ para a gestão: o presente trabalho apresenta os dados da pesquisa na contribuição de capacitação tecnológica na gestão da inovação em ferramentas ágeis aplicadas nas micro e pequenas empresas e o aumento da produtividade após a participação no programa que podem ser utilizados como subsídio no desenvolvimento de novos trabalhos semelhantes, ou com os próprios empresários.

Palavras-chave: Produtividade. Ferramentas Ágeis. ALI. Sebrae.

ABSTRACT

Study Objective: To analyze the impact of implementing innovation in micro and small companies in the Brasil Mais Produtivo program of the Xingu Sebrae PA Regional Office. **Methodology/approach:** This is a descriptive, exploratory qualitative study with multiple case studies, selecting companies from the state of Pará participating in Sebrae's Brasil Mais Program, from the Xingu local management. **Bibliographical, documentary and exploratory research** on the topics covered in the study was also used, as well as data collection on a proprietary platform. **Originality/Relevance:** the article presents data that was applied to the Brasil Mais Produtivo program in the central-west of the state of Pará, which deals with company productivity and innovation management using agile response tools. **The main results:** are that the companies participating in the program have seen an overall increase in productivity and gross revenue indicators, a relative reduction in costs and no change in the number of employees. Another important finding is that entrepreneurs have demystified the idea that innovation management is only generated through high financial investment. **Theoretical/methodological contributions:** the article presents data that can contribute to the development of new public policy formats and the improvement of programs to support the development of micro and small companies and to the renewal of the Brasil Mais Produtivo program. **Social/management contributions:** this work presents the research data on the contribution of technological training in innovation management in agile tools applied to micro and small companies and the increase in productivity after participating in the program, which can be used as a subsidy in the development of new similar work, or with the entrepreneurs themselves.

Keywords: Productivity. Agile Tools. ALI. Sebrae.

RESUMEN

Objetivo del estudio: Analizar el impacto de la implementación de la innovación en las micro y pequeñas empresas del Programa Brasil Mais Produtivo de la Gerencia Regional Xingu Sebrae AP. **Metodología/enfoque:** Se trata de un estudio cualitativo descriptivo, exploratorio, con estudio de casos múltiples, seleccionando empresas del estado de Pará participantes del Programa Brasil Mais de Sebrae en el área de gestión local de Xingu. También se utilizó la investigación bibliográfica, documental y exploratoria sobre los temas abordados en el estudio, así como la recogida de datos en una plataforma específica. **Originalidad/Relevancia:** el artículo presenta datos que fueron aplicados al programa Brasil Mais Produtivo en el centro-oeste del estado de Pará, que trata de la productividad de las empresas y de la gestión de la innovación utilizando herramientas de respuesta ágil. **Principales resultados:** las empresas participantes en el programa han demostrado que, al aplicar las soluciones sugeridas, se ha producido un aumento global de los indicadores de productividad y ventas brutas, una reducción



relativa de los costes y ningún cambio en la plantilla. Otra conclusión importante es que los empresarios han desmitificado la idea de que la gestión de la innovación sólo se genera invirtiendo grandes sumas de dinero. Contribuciones teóricas/metodológicas: el artículo presenta datos que pueden contribuir al desarrollo de nuevos formatos de políticas públicas y al perfeccionamiento de programas de apoyo al desarrollo de micro y pequeñas empresas y a la renovación del programa Brasil Mais Produtivo. Aportaciones sociales/de gestión: este trabajo presenta los datos de la investigación sobre la aportación de la formación tecnológica en gestión de la innovación en herramientas ágiles aplicadas a micro y pequeñas empresas y el incremento de la productividad tras participar en el programa, que puede ser utilizado como subvención en el desarrollo de nuevos trabajos similares, o con los propios emprendedores.

Palabras clave: Productividad. Herramientas Ágiles. ALI. Sebrae.



1 INTRODUÇÃO

Entendo-se a inovação Greenacre *et al.* (2012) como elemento crucial para o desenvolvimento econômico das empresas, observa-se a necessidade das MPEs na gestão de inovação com a melhoria contínua de produtos e serviços como fator de impulsionamento financeiro e da manutenção da produtividade. Neste cenário o estudo expõe os resultados obtidos pelo programa Brasil Mais Produtivo, por meio da análise dos dados apurados junto a empresas participantes do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), nos anos de 2021 e 2022 no Estado do Pará e atendidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), na gerência regional Xingu.

O programa é uma iniciativa do Governo Federal por meio do Brasil Mais Produtivo, formulado por um convênio do Ministério da Economia com organizações públicas e privadas, que envolve diversas entidades brasileiras como o Sebrae. Conhecido de forma popular como “Projeto ALI”, é uma cooperação de várias agências e empresas públicas e privadas, que foi iniciada no Brasil no ano de 2011, e tem por um dos principais objetivos melhorar a produtividade das Micro e Pequenas empresas, com o intuito de auxiliar os gestores no aumento da lucratividade, melhoria da produtividade e a redução dos custos. (Brasil, 2022).

Os atores parceiros e executores desta política pública de desenvolvimento econômico interinstitucional são o Ministério da Economia, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), e a Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC). (Brasil, 2022).

O Programa Brasil Mais Produtivo, busca auxiliar as Micro e Pequenas Empresas (ME) e as Empresas de Pequeno Porte (EPP), a desenvolverem a competitividade de mercado com ações de respostas de baixo custo e rápida de implantação, por meio da inovação em gestão empresarial e de soluções nas áreas gerenciais de: gestão financeira, da produção, gestão do desempenho, do capital humano, operação de vendas, produtos e transformação digital. (Brasil, 2022).

Nos anos de 2020 e 2021, a nível macro, no Brasil muitas empresas tiveram grandes dificuldades financeiras, inclusive deixando de aplicar metas e gestão por indicadores por conta da pandemia de *Covid-19*. Para que estas organizações pudessem voltar a se desenvolver de forma competitiva, foi necessário que as mesmas, iniciassem uma rápida implantação de inovações por meio da gestão empresarial.

Desta forma o município de Altamira com a sua população média de 135 mil habitantes, também recebe a demanda destas cidades, o que gera uma prestação de serviços públicos e privados de aproximadamente 420 mil habitantes (Brasil, 2024).



Por isso, a região sofreu sucessivos *lockdowns*, como se observa nos decretos seguintes: Organização Mundial de Saúde (OMS), no 091/20 – GAP/PMS de 16 de março de 2020, Lei 13.979 de fevereiro de 2020, do Governo Federal Brasileiro, Decreto Legislativo do Governo do Estado do Pará no 02/2020 de 20 de março de 2020, e decretos municipais N° 1195/2020, n°188 de 25 de março de 2021, e seguintes da Cidade de Altamira-PA, e região entorno. (Brasil, 2024).

Desse modo os setores de comércio e serviços dessas cidades sofreram grande impacto econômico por conta destas paralisações, conforme os decretos executivos apresentados acima.

No ano de 2021 ainda com paralisações e *lockdowns*, o projeto Brasil Mais Produtivo, ALI Sebrae-PA, iniciou seu novo ciclo, de 24 meses, na tentativa de auxiliar algumas destas empresas a se reestruturarem economicamente por meio da implantação e gestão da inovação, como resposta rápida dos empresários ao comércio local, desse modo este estudo apresenta uma amostragem os resultados que foram obtidos pelo programa na região no primeiro ciclo de trabalho.

Nesse sentido, o estudo se justifica tendo em vista a necessidade de pesquisas sociais na área da gestão, empreendedorismo, e aplicações de políticas públicas em micro e pequenas empresas que são agentes integrantes fundamentais no desenvolvimento econômico e social do Estado Brasileiro.

Deste modo, o estudo científico deste perfil de política pública que envolve parcerias público-privadas e importantes atores do desenvolvimento brasileiro fornecerá subsídios para a revisão, aperfeiçoamento e melhoria destes programas, elaborando relatórios e pareceres essenciais ao aprimoramento e desenvolvimento de políticas públicas. Para a realização do estudo foi considerada a seguinte questão problema: Qual o impacto da implantação da inovação nas micro e pequenas empresas no programa Brasil Mais Produtivo da Regional Xingu Sebrae PA?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A Micro e Pequenas Empresas (MPes) foram consideradas para a realização do estudo como de elementos de importância primordial para o desenvolvimento socioeconômico do país, situação que é defendida por diversos autores, tais como Collins *et al.* (2007) e Hillary (2004), uma vez que as MPes são responsáveis por uma expressiva oferta de postos de trabalhos e contribuem significativamente para a economia dos países.

Esclarece-se que no Brasil, de acordo com a Legislação Complementar, Lei nº. 123, de 14/12/2006, instituída pela Presidência da República, no seu Artigo 3º, conceitua-se Microempresas ou Empresas de Pequeno Porte (MPE), a sociedade empresarial, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis (NIRE) ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas (RCPJ), conforme a descrição apresentada no Quadro 1, por valores de faturamento.



Quadro 1 - Classificação MPES quanto a receita bruta anual

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempreendedor Individual	Menor ou igual a R\$ 81 mil
Microempresa	Maior que 81 menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena Empresa	Maior que R\$ 360 mil, menor ou igual a R\$ 4,8 mi

Nota Fonte: Adaptado de Brasil (2006).

Existem outras formas de estipular essa classificação de empresas, como a apresentada por Alves (2022), ao citar dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese, 2020), que podem ser observados no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação quanto ao porte pessoas ocupadas

PORTE	SETORES	
	INDÚSTRIA E CONSTRUÇÃO	AGROPECUÁRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Empresa de Pequeno Porte	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas

Nota Fonte: Adaptado de Diesse (2020).

O critério econômico de classificação das empresas foi adotado para a realização do estudo ora apresentado por favorecer de forma mais clara a percepção dos resultados que poderiam ser obtidos a partir das análises dos dados. Pois, de acordo com estudos do Sebrae (2020), as MPES representam aproximadamente 90% dos negócios brasileiros, e respondem por cerca de 30% de todo o Produto Interno Bruto do País (PIB) e são responsáveis, em média, por 75% dos novos empregos gerados no Brasil, entretanto, em concordância com Alves (2022), essa categoria de empresas é ainda considerada frágil e possui uma alta taxa de mortalidade.

De acordo com Carvalho *et al.* (2020) considerando-se a importância das MPES para o economia, a viabilidade econômico-financeira destas empresas é fundamental. Os autores destacam que as pequenas organizações têm recursos financeiros limitados dificuldades em obter recursos financeiros volumosos para financiar suas operações, assim, o aprendizado e a inovação são aspectos imperativos para elas.

Segundo Campos e De Oliveira (2011) a visão compartilhada pelas MPES descreve a aprendizagem organizacional e a visão estratégica como sendo regidos pela dinâmicas de relação e os esforços que despenderam para adequar seus processos produtivos aos padrões de mercado. Assim, um dos desafios a ser alcançado pelo ALI é que a sua efetivação possa contribuir para a melhoria das condições de sustentabilidade das MPES, por meio da geração de inovação, do surgimento de vantagens competitivas que essa inovação possa oferecer, refletindo na produtividade das empresas participantes do programa.

As micro e pequenas empresas e a inovação implementadas são fundamentais para o desenvolvimento econômico, considerando-se que microempresários identifiquem e implementem



estratégias organizacionais com vistas à sobrevivência, a longevidade e ao crescimento. (Ramos *et al.*, 2015).

2.2 A INOVAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS MPES

Oliveira (2018) enfatiza que a inovação é um dos principais fatores para impulsionar a competitividade nas empresas brasileiras por meio de gestão tecnológica. Dessa forma, afirma o autor que empresas que inovam em produtos ou serviços dobram a produtividade. Ainda nesse sentido, a OCDE (2019), descreve que a inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou ainda um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Corroborando ainda Oliveira (2018), as principais inovações realizadas dentro da empresa, não se limitam apenas a implantação de tecnologia, mas também a ações realizadas nos diversos setores como a inovação em produtos, processos, organizacionais, e de *marketing*. Estas inovações devem ser promovidas pelos empreendedores para que as empresas possam se tornar competitivas e promover o desenvolvimento competitivo e econômico local. Carvalho *et al.* (2016), destacam que a inovação é um elemento impulsionador de desempenho superior.

Nesse sentido, o empreendedor se torna um colaborador crucial no processo de produção de riquezas, uma vez que possui comportamentos característicos, mudando ou inaugurando realidades, inserindo-as em determinado local, com o lançamento de novos ou melhorados produtos, serviços e informações, contribuindo diretamente para o desenvolvimento social, econômico e tecnológico da humanidade (Silva, 2019).

Ao se apontar o empreendedor como um dos responsáveis pelo desenvolvimento da inovação, é preciso reporta-se aos estudos desenvolvidos por Schumpeter (1934), uma vez que este foi o primeiro a considerar a figura do empresário-empendedor como o elemento central no contexto de introduções de inovação no sistema econômico, uma vez que seria de sua responsabilidade a articulação de recursos técnicos, humanos e a obtenção de capital com fins de desenvolver inovações e destruições (Christensen *et al.*, 2016).

A Lei 11.196 (Brasil, 2005) e suas alterações, considera que a inovação tecnológica corresponde a concepção de novo produto ou processo de fabricação, a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e o efetivo ganho de qualidade ou produtividade. De acordo com Manthey (2016). O desempenho da inovação é medido pela eficiência no desenvolvimento e introdução de novos produtos, incluindo as mudanças e a substituição de produtos na gama de produtos.

Neste sentido, a OCDE (2005) e Matos (2017) explicitam a ocorrência de quatro tipos de inovação: **De produto** - ocorre pela introdução de um bem ou um serviço novo significativamente



melhorado; **Em processos** - quando é criado um novo método ou ocorrem melhorias em métodos e processos de produção ou distribuição; **De marketing** – quando ocorre melhoria ou implementação de novidade na concepção do produto, embalagem, posicionamento, forma de promoção ou na definição do preço; **Organizacional** - ocorre quando um novo método organizacional é implantado na realização dos negócios, relações externas ou organização do local de trabalho.

Quanto ao desenvolvimento da inovação é sempre importante considerar que a obtenção de vantagem competitiva deve ser vista como o grande elemento propulsor do seu desenvolvimento. Principalmente, ao ser considerado que a vantagem competitiva oriunda da inovação ocorre de forma temporária, situação que decorre da entrada de novos competidores no mercado. Sendo possível estabelecer que a criação da inovação nas empresas é algo necessário para que a empresa possa manter sua condição de vantagem competitiva.

Entretanto, a busca pelo desenvolvimento da inovação não pode ser vista como algo corriqueiro, em especial, ao se considerar a necessidade de capital para a realização de estudos, condição que faz com que isso seja visto como um processo de risco. Destaca-se, neste estudo, a condição de que as MPEs e as EPPs possuem para a efetivação de processos de inovação. Uma vez que, de acordo com Tidd (2014), é necessária a adoção de práticas adequadas para o desenvolvimento da inovação, o que faz os autores recomendarem a utilização de abordagem incremental para o desenvolvimento da inovação nessas categorias de empresas.

O processo de criação de uma inovação, porém, não é algo fácil de ser realizado e muitas vezes corresponde a um processo de risco. O que pode justificar a importância crucial que o capital tem no estímulo à inovação e, por conseguinte, no desenvolvimento econômico. Tidd (2014) explicitam a necessidade da adoção de estratégias adequadas para o desenvolvimento da inovação. Nesse contexto, os autores destacam que a criação de um novo produto em micro e pequenas empresas deve considerar, preferencialmente, a abordagem incremental, ou seja, a melhoria em produtos, processos, *marketing* e estrutura organizacionais já existentes.

Diante do exposto, a ação do ALI se torna essencial para auxiliar as empresas participantes a desenvolverem a inovação. Destaca-se que, de acordo com a OCDE (2005), o desenvolvimento da inovação considera diferentes formas e ocorre com a interação de diferentes fontes de informação, destacando-se três formas, apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de interação para a inovação

TIPO DE INTERAÇÃO	OFERTA
Fontes de conhecimento externo	Permitem o acesso às informações sem a exigência de qualquer tipo de pagamento sobre os direitos de propriedade tecnológica ou intelectual
Aquisição de conhecimentos e tecnologias	Provenientes da compra de conhecimentos externos, bens de capital e de serviços incorporados no novo conhecimento ou tecnologia



Inovação cooperativa	Resultam da cooperação ativa entre diferentes entes, como as empresas e as universidades em atividades de desenvolvimento da inovação.
----------------------	--

Nota Fonte: adaptado de OCDE (2005).

Logo, a adoção de práticas inovadoras deve ser entendida como uma busca pela obtenção de vantagens competitivas, que contribuam para o aumento da produtividade das empresas e, conseqüentemente, para a sua condição de sustentabilidade (Wagner & Hansen, 2005). Destaca-se, portanto, que a realização deste estudo vai ao encontro dos objetivos do programa Brasil Mais Produtivo ao realizar a análise dos impactos da inovação na produtividade da MPEs e EPPs da Região do Xingu.

O programa se alinha como o conceito de “tríplice hélice” proposto por Leydesdorff e Etzkowitz (1998) que consoiste em um modelo de inovação no qual a promoção do desenvolvimento econômico e social se dá a partir da interação entre três esferas institucionais: a universidade, a indústria e o governo. Os autores propõem o direcionamento do conhecimento desenvolvido nas universidades para o atendimento das demandas econômicas e sociais das empresas e entidades privadas e, a partir dessa interação dá-se a criação de inovações que contribuem para o desenvolvimento.

Nesta mesma linha Matos e Ramos (2017) destacam que, para a obtenção de um ambiente de negócio propício ao desenvolvimento de processos de inovação é crucial a interação entre empresas e universidades que possibilite aos pesquisadores, a partir do campo prático e real das empresas criarem tecnologias e soluções e as empresas utilizarem os resultados das pesquisas acadêmicas

2.3 O PROGRAMA BRASIL MAIS AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI)

O Programa Brasil mais é realizado através do trabalho do ALI de acompanhamento individualizado das empresas que participantes, as coletas de dados são realizadas por meio descrição e análise dos dados coletados na execução do programa, com os seguintes procedimentos nas empresas que foram acompanhadas anos de 2021 e 2022.

A metodologia do trabalho em campo se desenvolveu em conjunto com os empresários, com o acompanhamento das empresas em 09 (nove) encontros, sendo: 06 (seis) encontros individuais de atendimento personalizado ALI/empresa e 03 (três) coletivos realizados de forma *online*, ou presencialmente a critério do gestor, para o desenvolvimento de palestras que trabalharam conteúdos como: metas financeiras, inovação, produtividade, indicadores, prototipagem de soluções e o monitoramento e avaliação de ações realizadas nas empresas. Na Figura 1 se observa o quadro inicial do material do programa com a metodologia descrita.



Figura 1. Metodologia de apresentação do projeto ao empresário



Fonte: Sebrae (2021).

A coleta de dados ocorre por meio da aplicação da ferramenta radar de inovação, com perguntas fechadas e semiestruturadas com respostas pré-elaboradas em escala de 1 a 5, e espaço para a descrição de justificativas abertas pelos empresários de forma obrigatória após a escolha das respostas. O Radar é uma ferramenta que possibilita o diagnóstico da empresa, se esta utiliza ou não os indicadores chaves de desempenho, em até seis dimensões com dezoito temas, permite ao gestor de forma rápida medir e refletir sobre o grau de desenvolvimento e maturidade de sua empresa. (Sebrae, 2022).

Figura 2. Ferramenta Radar



Fonte: Sebrae (2022).



Os indicadores relacionados no radar, conforme demonstrados na Figura 2, são: indicadoras chaves, estabelecimento de metas, monitoramento das ações, 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 em produtos e serviços, cultura da inovação, digitalização interna, presença digital e meios eletrônicos de pagamentos. Todos estes temas, são analisados nas empresas em perguntas fechadas por meio da dimensão mensurada de numeração de 1 a 5, para observar o grau de maturidade da empresa em cada um dos temas, diagnosticando em que item a empresa pode desenvolver para melhorar sua produtividade. (Brasil, 2022).

Após a aplicação do Radar de Inovação no momento inicial da identificação dos principais problemas e gargalos da empresa-se estabelece um mapeamento de ideação de possíveis soluções, e se elabora um plano de ação. Na sequência se constroi um calendário das principais ações ágeis de resposta rápida para a implementação destas soluções. Posteriormente a solução principal que foi idealizada, que eliminará mais de um problema, organiza-se com a prototipagem e validação de forma interna e externa da empresa.

As ações propostas para as empresas foram validadas por meio de prototipagem pelos empresários, para a implantação utilizou-se a ferramenta de gestão de *5W2H*, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4. Ferramenta *5W2H*, plano de implantação

ENCONTRO 6 - PLNO DE IMPANTAÇÃO DO 5W2						
O QUE? (WHAT)	POR QUE? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)	COMO? (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)
Levantamento das peças de estoque e relatório de peças que mais vendem	Para identificar a realidade do estoque da empresa, peças que faltam e que não precisam ser adquiridas (balanço).	Leandro e Leonardo	No estoque físico e no sistema gerenciador da empresa	10/06/2021	Conferência e chamamento de estoque físico e cadastrado	Serviço interno da própria empresa, sem custos
Estabelecer valor mínimo mensal de compras de mercadorias	Para que haja a reposição adequada e não ocorram faltas de estoques da empresa	Rick e Renner	Na empresa, na gestão estratégica da mesma	10/06/2021	Através de cálculo de realização na gestão da empresa	Serviço interno da própria empresa, sem custos
Identificar e buscar outros fornecedores	Para haver diversidade de empresas fornecedoras e as compras possam ser realizadas à prazo	Chitãozinho e Chororó	Na internet, fábricas e distribuidoras fornecedores potenciais	10/06/2021	Pesquisa na internet com empresas semelhantes e vendedores do segmento	Serviço interno da própria empresa, sem custos
Estabelecer metas de vendas com base nos indicadores e ponto de equilíbrio	Para que a empresa possa identificar a necessidade real de vendas mensais para obter lucro em valores quantificados.	Rio Negro e Solimões	Na empresa, na gestão estratégica da mesma	10/06/2021	Através de cálculo de realização na gestão da empresa	Serviço interno da própria empresa, sem custos

Nota Fonte: Brasil Mais - ALI Produtividade, Sebrae (2022).

Como se observa na Figura 3, a ferramenta descreve a enumeração das tarefas, a indicação do responsável e o tempo e o custo atribuído à atividade. O *5W2H*, é considerado uma ferramenta ágil e



financeiramente acessível na gestão de implantação de inovações, pois não envolve altos custos e auxilia na organização de tarefas de forma visual clara.

Na edição do Programa Brasil Mais Produtivo 2021-2022, utilizou como principal indicador a produtividade. Esta foi mensurada por colaborador, e coletada conforme o Quadro 5, para a informação e análise de variação de crescimento das empresas participantes.

Quadro 5 - Fórmula da produtividade utilizada no programa Brasil Mais

Produtividade (P):	$\frac{\text{Faturamento Bruto (FB)} - \text{Custos Variáveis (CV)}}{\dots}$
--------------------	--

Nota Fonte: Sebrae (2022).

Nesta edição do programa 2021/2022, o Sebrae utilizou como indicador a produtividade por colaborador ocupado da empresa, excluindo o proprietário, faturamento bruto total subtraído dos custos variáveis.

Por isso, segue-se em paralelo às ações de trabalho, a coleta de indicadores de produtividade em dois momentos, nos meses iniciais ‘T0’ no encontro 06 e final ‘TF’, no encontro 09, no segundo, e no sexto mês de início do trabalho durante a participação do projeto, com a elaboração de posterior análise de percentual de crescimento deste dado, para se observar o crescimento percentual da empresa neste indicador.

2.4 ENTENDENDO O QUE SÃO *KPI*S E METAS PARA A PRODUTIVIDADE

As inovações a nível empresarial ocorrem, como mudanças nas organizações, que abrangem, conforme Schumpeter, desde a aquisição de novas fontes de matérias primas, a abertura de novos mercados, assim como a reorganização industrial, ou de serviços ou de modo de operação e execução de trabalhos nas empresas. Nessa lógica, a Inovação é proveniente de todos os setores da economia, tanto público como privado (Mariconi, 2022).

Ainda Mariconi (2022), enfatiza que a inovação tecnológica de produtos pode ser introduzida por meio de mudanças na metodologia da execução dos trabalhos das empresas, perpassando pelos fatores de produção e por seus produtos concluídos, ou serviço oferecido, ambos com o intuito de melhorar a produtividade, pois estas inovações residem basicamente nas características de melhoria e desempenho dos produtos e processos desenvolvidos.

A produtividade é concebida como a medida do processo de uma empresa, realizada pelo cálculo da subtração do faturamento bruto pelos custos variáveis, dividido pelo número de pessoas ocupadas naquela organização (De Matos, 2012)

Conforme Dos Anjos Júnior *et al.* (2019, p. 8), os indicadores chaves, são parâmetros que possibilitam a avaliação e monitoramento do desempenho de processos na empresa, ou seja, os *key*



performance indicators (KPIs) que, de acordo com Marr, (2012), fornecem informações sobre quais aspectos a organização observar e quais ações esta precisa adotar para aumentar seu desempenho.

Assim, os *KPIs*, ou os indicadores chaves, podem ser divididos em indicadores: de qualidade, estratégicos, de desempenho do produto, de produtividade e eficiência, de desempenho do processo, de capacidade e financeiros. (Brasil, 2022). Assim, para Anjos Júnior *et al.* (2019), indicadores, são formas de medir a execução de atividades, processo, e o desenvolvimento de trabalhos de uma organização, e expressam os números da gestão empresarial que pretendem ser medidas e monitoradas.

Quanto ao entendimento do que representa uma meta ou *KPI*, considerou-se, em concordância com Frezatti (2007), que a meta é um ponto referencial pré-estabelecido na empresa, definida no planejamento estratégico, conforme à análise do orçamento, para que se atinja um objetivo, esta deve ser monitorada e ajustada sempre que necessário, para que a empresa consiga alcançar o resultado esperado. Destaca-se, em especial, a meta financeira.

A meta financeira é o estudo planejado, detalhado e estabelecido do orçamento, para o valor ideal de vendas que a empresa almeja em determinado exercício financeiro, estabelecido entre o cálculo do ponto de equilíbrio, da organização, e valor estabelecido e projetado pelo empresário para obter lucro (Frezatti, 2007).

Ainda de acordo com Zago *et al.* (2005), o ponto de equilíbrio é o número mínimo em valores de vendas que a empresa deve realizar para se sustentar e não ter prejuízos, que irá cobrir todos os gastos, e indica a empresa qual deve ser o faturamento mínimo. Nesse sentido, o ponto de equilíbrio é o indicador que mostra a empresa o perigo do baixo faturamento e as suas consequências. Para De Matos *et al.* (2016) a criação e a entrega de valor em produtos e serviços é favorecida, não apenas por ações estratégicas operacionais, mas por metodologias flexíveis como o *Design Thinking*, considerado um instrumento fundamentado na construção de um modelo mental como foco em resultados.

Considerando o exposto, explicita-se que em conformidade com o Programa Brasil Mais Produtivo (ALI), para se mensurar a implantação e a gestão de inovações, e os resultados provenientes destas junto as MPEs da região do Xingu, a produtividade foi considerada na pesquisa como principal indicador para a avaliar a sua efetividade.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento do estudo utilizou como metodologia, a pesquisa descritiva qualitativa exploratória, de múltiplos estudos de casos, selecionando empresas do Estado do Pará, participantes do Programa Brasil Mais, da gerência local Xingu. Foi utilizada ainda a pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre os temas abordados no trabalho. Conforme Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como desígnio narrar características de uma população ou fenômeno e como se estabelecem das relações entre estas variáveis.



O trabalho possui entidade demandante que autorizou e disponibilizou a sua base de dados empresariais para o estudo. Os dados utilizados para a elaboração do trabalho foram disponibilizados pelo acesso à plataforma de execução do programa Brasil Mais Produtivo do Sebrae PA, por isso não necessita da autorização de publicação de dados pessoais ou que identifiquem pessoas físicas ou jurídicas.

A pesquisa foi realizada por meio descrição e análise dos dados coletados na execução do programa, com os seguintes procedimentos nas empresas que foram acompanhadas anos de 2021 e 2022, na base de dados do Sebrae PA, onde foram registrados todos os dados, acompanhamentos e metodologia do programa objeto da pesquisa.

A pesquisa se desenvolveu com a escolha e delimitação do tema, seleção e amostra, solicitação de autorização da entidade demandante para cessão dos dados do sistema do Programa Brasil Mais/ Projeto ALI para a coleta dos itens: empresas, identificação de porte da empresa, do ramo/setor de atividade, problemas diagnosticados pelo ALI em conjunto com o empresário, principais soluções aplicadas, dados coletados na execução do programa.

3.1 AMOSTRA

As empresas selecionadas para o estudo, obedeceram ao critério de seleção de terem participado do projeto nos anos de 2021 e 2022 na gerência da regional Xingu do Sebrae PA, no projeto Brasil Mais. Concomitante foram selecionados artigos, pesquisas e dissertações de temas semelhantes para a construção de referencial teórico e embasamento para análise dos dados coletados.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

No intuito de desenvolver e alcançar o objetivo estabelecido, organizou-se um conjunto de ações sequenciais. Inicialmente foram coletados da plataforma do programa Brasil Mais Produtivo 'Projeto ALI' os seguintes dados: faturamento bruto, custos variáveis e pessoas ocupadas, problemas que impactavam o faturamento e solução implementada.

Estes dados iniciais foram organizados conforme as etapas descritivas dos objetivos específicos, e inseridos em um *software* de Excel para análise e tabulação, onde se obteve a variação de crescimento entre a produtividade inicial e final. Também analisou - se os principais problemas que impactavam o faturamento e a solução implementada. Todos os dados foram organizados em tabelas na descrição dos resultados e discussão da pesquisa. Nesse sentido também foi pesquisado a caracterização da empresa conforme o porte e a atividade empresarial ou ramo de trabalho desenvolvido.



3.3 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO

Os objetivos da pesquisa foram traçados de acordo com as análises iniciais do problema e da delimitação local da pesquisa. Ainda os objetivos da pesquisa visaram desenvolver a apresentação do projeto Brasil Mais Produtivo pelo SEBRAE PA, e como se deu o desenvolvimento da política pública realizada pelo ALI em campo, assim como os resultados obtidos pelas empresas de forma clara para promover o melhor entendimento e conhecimento deste trabalho a sociedade em geral.

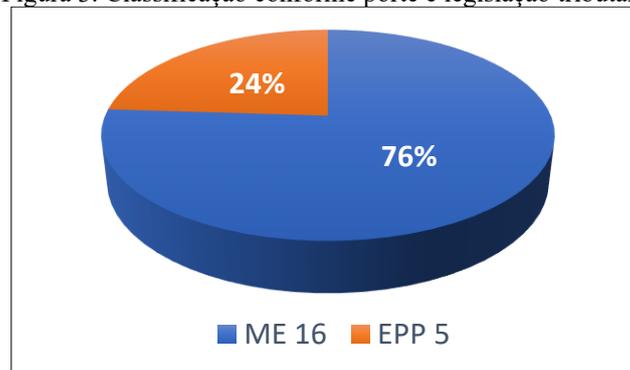
Inicialmente foi definido tema, delimitação da pesquisa, problema, objeto e objetivos, solicitados os documentos e autorizações de acessos necessários para o início da pesquisa. Levantamento dos dados nas plataformas do Profnit Nacional, Capes, Sebrae, para a elaboração do projeto e envio a CAN, com a aprovação e retorno do da secretaria nacional, iniciou-se a elaboração e coleta dos dados de aplicação das empresas na plataforma e tratamento dos dados.

4 RESULTADOS

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA, PRINCIPAIS GARGALOS DE IMPEDIMENTO DO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS E PRINCIPAIS SOLUÇÕES IMPLEMENTADAS.

Na Figura 3 são apresentadas os perfis de empresas descritas por porte empresarial de acordo com o faturamento bruto e legislação tributária brasileira vigente ao ano de 2021 e 2022, que se enquadravam como ME e EPP.

Figura 3. Classificação conforme porte e legislação tributária



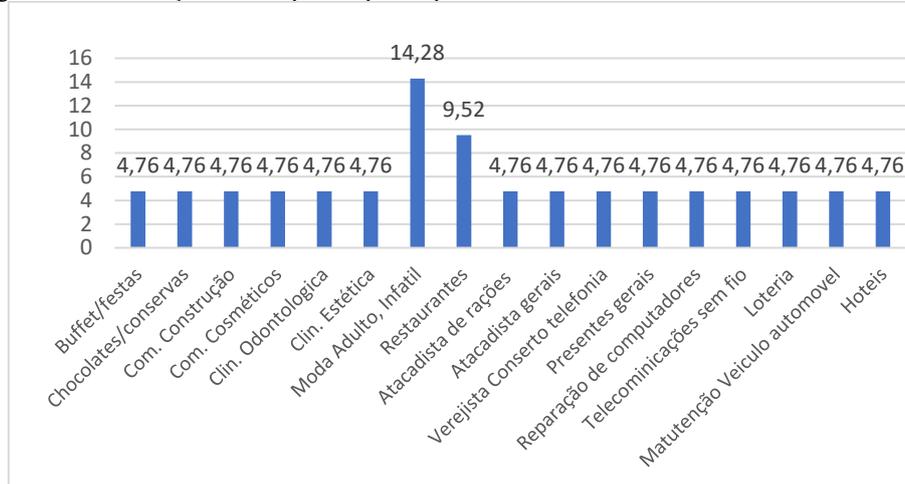
Nota Fonte: adaptado de Sebrae (2022).

Como se observa acima, as empresas que aderiram ao programa Brasil Mais na gerência Xingú – pelo Sebrae Pará na cidade de Altamira e entorno no ciclo 01 que se enquadravam na categoria de ME's, foram de 16 (dezesseis), que representou 76% (setenta e seis por cento), já as EPP's foram 5 (cinco), o que representou 24% (vinte e quatro por cento), de participação neste ciclo do projeto.



Na elaboração da pesquisa também se verificou a heterogeneidade das empresas que aderiram ao projeto no ciclo, com variação das atividades econômicas desenvolvidas de acordo com a inscrição do CNAE conforme se observa na Figura 6.

Figura 4. Distribuição das empresas participantes conforme atividade econômica do CNAE.



Nota Fonte: Elaboração dos autores, dados do Sebrae (2022).

Nas Tabelas de 1 a 5, são apresentadas o ramo de prestação de serviços, problema diagnosticado e soluções implantada, são apresentados os dados coletados para a mensuração da produtividade durante a participação da empresa no programa, que são eles: faturamento bruto inicial e final, número de funcionários e custos variáveis.

Na Tabela 1 é apresentado o principal problema descrito pelo empresário, a solução central escolhida, contudo, o programa como um todo apresenta a implementação de uma solução geral, e pelo menos 03 (três) pequenas ações por empresa que auxiliaram para o aumento da produtividade e a resolução da dificuldade declarada como estabelecimento de metas, divisão destas por colaborador, informatização por gestão como sistemas de *Enterprise Resource Planning - ERP*¹ Gargeya e Brady(2005), digitalização gratuita para *marketing* e atendimento como *Instagram* e *whatsapp*.

Tabela 1 - Problema apresentado, solução aplicada, porte tributário e CNAE

Empresa Receita tributária (Porte)	CNAE Ramo de atuação	Problemas	Soluções
1.ME	Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	Faturamento/ quantidade de clientes. Baixo faturamento, que provocou poucas vendas por conta dos <i>lockdowns</i> /proibição de festas), e a empresa possuía dois canais de vendas a loja física e o <i>buffet</i> . E a ausência de software para gestão de indicadores e controle financeiro e de produtos.	Aumento na base de clientes. Implantação de novo produto, em novo canal de vendas – salgados congelados para fritar em casa, e expansão dos locais de distribuição e supermercados locais. Buscou novo canal de distribuição de ponto de venda.

¹ Acrônimo de sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP), *softwares* de gestão que juntam em uma única plataforma a gestão automatizada da empresa, oferecendo suporte aos processos de finanças, recursos humanos, produção, cadeia de suprimentos, serviços, procurementos.



2.EPP	Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	Faturamento/ quantidade de clientes. Dificuldades na distribuição e venda dos produtos fabricados. (Chocolates finos e polpas). Gestão de Marketing de vendas, e operacional. Dificuldade de acesso ao mercado para escoar os produtos. Faturamento, clientes. A empresa não possuía cálculo de capacidade de produção.	Canais de comercialização. Buscar distribuidores locais para os produtos produzidos em primeiro momento, ex.: supermercados, <i>delicatessens</i> , lojas de chocolate, bares e restaurantes finos gourmet, em Anapú, Pacajá, Altamira, Vitória do Xingu etc. Tentar fazer a venda e a colocação do produto em lojas mensalmente ou bimestralmente.
3.ME	Moda Infantil	Processos internos. Ausência de indicadores, e software de gestão e controle, e necessita melhorar o marketing e a técnica vendas e atendimento, com base nos indicadores desse sistema.	Planejamento estratégico da empresa. Implantação da mudança de algumas condutas na empresa com relação à gestão, marketing e atendimento.
4.ME	Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	Processos internos. Dificuldade na gestão da empresa, por conta do baixo faturamento que acabou por descapitalizar a empresa.	Planejamento estratégico da empresa. Reestruturação das operações e tentar angariar capital de giro próprio.
5.ME	Comércio Varejista De Cosméticos, Produtos de Perfumaria e de higiene pessoal	Inadimplência Inadimplência dos clientes do atacado dos pagamentos no crediário da loja e dificuldade na gestão de operações, o gestor entende que não vale mais a pena vender a prazo.	Canais de comercialização. Abrir canal de vendas varejo (loja de varejo). Gestor decidiu abrir um novo canal de vendas na sua empresa, no caso as vendas a varejo, tendo em vista, que até o momento, trabalhava apenas com a distribuição para os salões de beleza.
6.EPP	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	Gestão de pessoas Dificuldade na gestão, e motivação da equipe, que não está comprometida com os valores e as metas, além animosidades e vício de condutas em execuções de serviços.	Gestão de pessoas Reescrever e implantar de manual de conduta ética da empresa para os colaboradores. Organograma das mudanças que serão realizadas na organização.
7.ME	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	Faturamento, quantidade de clientes. Dificuldade em bater metas mensais por conta da pandemia, a empresa estava com baixo faturamento por conta da pouca quantidade clientes, estava trabalhando com delivery moderado e não abria a noite por conta das restrições sanitárias. Faturamento, quantidade de clientes.	Planejamento Estratégico da empresa. A empresa voltou a abrir a noite para jantar, implantou sobremesas (terceirizadas), criou pratos executivos relançados a preço acessível, no cardápio a lá carte, implementou combos promocionais delivery. Fez convênio adesão com empresas de aplicativo de delivery, e com empresas de marketing para promoção e reabertura do jantar.
8.ME	Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	Gestão de pessoas. Dificuldade na gestão de pessoas, gestão da equipe, formação de equipe, tem impactado nas vendas.	Gestão de pessoas. Ação de automotivação e metas profissionais e pessoais com a equipe. Questionário sobre a satisfação interna. No questionário a empresária observou que algumas colaboradoras não têm uma meta profissional bem definida, e precisam melhorar. Empresária, percebe que no dia a dia em reuniões mensais, no estabelecimento de metas, protocolos de condutas e serviços, as colaboradoras aceitam, todavia, é necessário grande esforço e monitoramento da gestão para que seja cumprindo, uma vez que as colaboradoras não estão colocando em prática o que é acordado na reunião. Desta forma se faz necessário a aplicação do curso online que adquiriu para realizar em conjunto com a equipe. Também foi sugerido que a empresa escrevesse o manual de conduta ética para uniformizar as condutas dos colaboradores na empresa.



9.EPP	Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	<p>Gestão do estoque</p> <p>Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, de gestão de estoque etc., necessidade de alimentar o sistema da loja com os dados diários que saem, e fazer cálculo do ponto de equilíbrio, principalmente problemas na conferência do estoque.</p>	<p>Gestão do estoque e planejamento de compras</p> <p>Padronização das operações da gestão do estoque.</p>
10. ME	Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	<p>Processos internos.</p> <p>Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, e clientes, necessidade de alimentar o software da clínica com os dados diários de entradas e saídas, a clínica está sem o cálculo do ponto de equilíbrio.</p>	<p>Planejamento estratégico da empresa.</p> <p>Estruturação da gestão da empresa e das mudanças realizadas.</p>
11.ME	Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	<p>Processos internos.</p> <p>A empresa não possui gestão de indicadores ou software de controle.</p>	<p>Planejamento estratégico da empresa.</p> <p>O empresário implantou sistema de gestão e cadastrou a mercadoria, contudo decidiu atrelar a empresa a novos direcionamentos e a empresa irá mudar de cidade.</p>
12.ME	Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	<p>Processos internos.</p> <p>Ausência de indicadores chaves para estoque de insumos de peças de manutenção, e controle de estoque (ausência de processos operacionais).</p>	<p>Gestão de estoque/Planejamento de compras.</p> <p>Manter um estoque mínimo de peças que mais saem. E irá implantar um delivery de conserto de celular.</p>
13.ME	Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	<p>Gestão de pessoas.</p> <p>Ausência de metas e de bonificação por colaborador nas vendas, e pesquisar onde necessita investir mais nas vendas, e organização das tarefas da empresa por pessoa.</p>	<p>Processos internos.</p> <p>Implantação de metas por vendedor, e bonificação, e estruturação da gestão das operações (Planejamento anual das datas comemorativas e pesquisa de mercado para obtenção de produtos e metas anuais e individuais).</p>
14.EPP	Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	<p>Gestão de pessoas.</p> <p>Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, de gestão de clientes, recalculando o ponto de equilíbrio. Ausência de monitoramento, e de bonificação, para quem vende acima da meta. Colaboradores estão com pouco engajamento nas ações da empresa.</p>	<p>Processos internos.</p> <p>Reestruturação dos processos de gestão da empresa e financeiros, realizando a delegação de tarefas, implantando a bonificação por metas</p>
15.ME	Telecomunicações por fio. (serviço de internet)	<p>Faturamento / quantidade de clientes.</p> <p>Ausência de plano de negócios, indicadores, e capital de giro, negócio iniciado com 04 meses e com orçamento enxuto.</p>	<p>Planejamento estratégico da empresa.</p> <p>Estruturação do processo de ações da empresa. (organograma - desenho). Mapeamento de áreas com disponibilidade de fornecimento de internet pela empresa, e pesquisa de mercado sobre o serviço e ou valores. (organograma/desenho). Mapeamento das áreas com o quantitativo de disponibilidade de fornecimento para estruturação da captação de clientes.</p>
16.ME	Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	<p>Faturamento, quantidade de clientes.</p> <p>A empresa estava com o faturamento baixo por conta da pandemia e de poucos clientes, pois vendia roupas de festas e roupas mais estruturadas de sair.</p>	<p>Aumento na base de clientes.</p> <p>Direcionar as compras da loja para ofertas de outras peças que não sejam de festa, e a elaboração de pesquisa de mercado para ver perfil de compra dos clientes (preferências de roupas mais acessíveis ao seu público no</p>



			momento). Comprar roupas de uso mais o dia a dia.
17.ME	Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral.	Faturamento / quantidade de clientes. Dificuldade na venda dos jogos. Ausência de metas para venda de jogos da loteria (por conta da pandemia), e pouca propaganda nas redes sociais.	Aumento na base de clientes. Intensificar os bolões de época, como por exemplo "Quina de São João", "Mega da virada", e tentar cumprir as metas, aumentando o número de jogos, e jogar na mídia, fazer propaganda em tv e internet.
18.ME * **	Manutenção e reparação de veículos automotores. Comercio e serviços reformadora e Mecânica.	—	—
19.ME * **	Comércio Varejista De Artigos Do Vestuário E Acessórios	—	—
20.EPP * **	Hotéis e similares	—	—
21. ME * **	Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	—	—

Nota Fonte: Elaboração dos autores (2023), dados de Sebrae (2022).

Os dados acima foram coletados para elaboração dos planos de ação, e gestão de dados do programa, os diagnósticos dos problemas foram elaborados, por meio da enumeração destes pelo empresário ao agente local de inovação, a solução de problemas que foram implantadas, foi pensada em conjunto com a empresa ao longo do projeto na execução dos trabalhos ao longo dos quatro meses. Os dados coletados no programa são do início, e final do trabalho, e nesse contexto foi elaborado um plano de ação de resposta ágil.

Ressalta se ainda que as empresas não estão na ordem do sistema do site do Brasil Mais ALI, tendo em vista, que para fins de pesquisa as empresas que não cumpriram os 09 encontros e ou não forneceram os indicadores iniciais/finais, ou não realizaram as ações de trabalho de acordo com os planos de ação e implementação para fins de organização dos dados acadêmicos e relatório técnico conclusivo, ou desistiram no começo do programa foram citadas na planilha, porém na parte final,



tendo vista o objetivo de organização, entendimento e estética da dissertação, uma vez que resultados, mesmo negativos, precisam ser citados e analisados.

Um dos principais problemas enumerados pelos empresários ou gestores, de forma simples e empiricamente foi o “baixo faturamento”, ou a “falta de clientes”, como resposta imediata e específica do empresário. Outro problema citado foi a gestão de pessoas, que os empresários declararam grandes dificuldades com engajamento das equipes com a empresa e ou a motivação pessoal do colaborador no trabalho.

Contudo, em análise aos indicadores e relatos posteriores dos empresários na base de dados do programa, observa-se que os principais problemas são: ausência de processos internos de padronização de processos, utilização de ferramentas de gestão como sistemas de *ERP*, implantação de metas e utilização de indicadores (*KPI's*), no planejamento estratégico das empresas, o monitoramento destes de forma separada e individualizada por colaborador, que está ligada e ao faturamento e a gestão de pessoas, por isso se deduz que implantação de planejamento estratégico já auxiliaria os empresários ao desenvolvimento e tratamento dos dados financeiros e melhoraria a produtividade.

A Tabela 2 apresenta a produtividade inicial e final das empresas e a variação entre os dois períodos.

Tabela 2 - Produtividade inicial e final e variação percentual do indicador

Empresa N° Receita tributária (Porte)	T0 Produtividade	TF Produtividade	Variação % Produtividade
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	1.580,50	7.000,00	342,9%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	3.333,33	6.666,67	100%
3.ME Moda Infantil	1.994,50	4.494,00	125,3%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	461,00	3.666,67	695,4%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	3.369,80	9.591,16	184,6%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	3.129,68	4.528,57	44,7%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	4.571,43	6.642,86	64,5%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	3.354,91	5.519,00	64,5%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	13.588,01	68.446,85	403,7%
10.ME Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	8.238,90	12.188,72	47,94%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	6.966,67	2.321,07	-66,7%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	8.459,31	13.500,00	59,6%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	3.400,00	5.963,17	75,4%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	13.625,68	25.400,00	86,4%
15.ME Telecomunicações por fio	2.330,68	7.145,99	206,6%



16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	3.250,00	27.250,00	738,5%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ “lotérica”	2.866,67	—	—
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	1.462,44	--	—
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	5.928,74	--	—
20.EPP hotéis e similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Nota Fonte: Elaboração dos autores (2023)

A Tabela 2 descreve a coleta dos dados de produtividade das empresas, com o indicador de produtividade inicial e final dos participantes do programa, no 2º mês de trabalho de abril/maio de 2021, o T0* (indicador inicial), e no 6º mês em junho/julho 2021 o TF*(indicador final), esse foi o *KPI*, principal definido pelo Sebrae no programa para a mensuração dos resultados da implementação das ações descritas como soluções na Tabela 1.

Como se observa ainda na Tabela 2, após a implantação de pelo menos uma solução sugerida ao empresário, as empresas que realizarem pelo menos uma solução inicial sugerida, obtiveram crescimento da produtividade, em percentual de comparação entre dado inicial T0 e o dado final TF.

Nesse contexto observa-se que a variação média global de produtividade das dezesseis (16) empresas participantes e que forneceram os dados foi de 198,33% de aumento, entre o T0 e o TF. Ressalta-se ainda que três empresas forneceram apenas os dados de produtividade inicial, e três empresas desistiram do programa e não forneceram nenhum dado.

Na Tabela 3 é apresentado o faturamento bruto das empresas na participação do projeto, e a variação deste indicador ao final do trabalho da empresa com o ALI.

Tabela 3 - Faturamento bruto inicial e final e percentual de variação

Empresa N° Receita tributária (Porte)	Faturamento Bruto T0	Tabela	Variação %
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	17.865,00	60.000,00	238,85%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	30.000,00	45.000,00	50%
3.ME Moda Infantil	10.149,00	17.494,00	72,37%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	2.583,00	25.000,00	867,87%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	29.652,33	68.500,52	131,01%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	120.692,30	156.900,00	30%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	57.000,00	76.500,00	34,21%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	35.799,00	65.479,00	82,91%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações/animais e sementes	882.960,95	684.616,53	-21,46%



10.ME Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	45.925,64	58.869,87	28,19%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	24.000,00	13.729,20	-42,80%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	53.492,25	86.000,00	60,77%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	32.000,00	46.000,00	43,75%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	278.129,72	314.000,00	12,90%
15.ME Telecomunicações por fio	14.895,19	27.240,98	82,88%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	15.500,00	56.300,00	263,23%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "LOTÉRICA"	37.000,00	—	—
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	11.647,00	—	—
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	64.170,67	--	—
20.EPP hotéis e Similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Nota Fonte: Elaboração dos autores (2023)

A Tabela 3 descreve o faturamento bruto inicial T0 e final TF, coletado pelo ALI para a elaboração do *KPI* produtividade. Neste item foi demonstrado a variação do dado no mês inicial de coleta abril/maio de 2021 e no mês final junho/julho 2021. Observa-se ainda que a maioria das empresas participantes tiveram uma variação positiva de crescimento.

Conforme os dados acima elencados se observa em relação às empresas que participaram do programa e forneceram os dados que a empresa com maior evolução de faturamento bruto foi a empresa de nº 4 (quatro), comercio varejista de ferragens, madeiras e materiais de construção, que teve um crescimento de 867% (oitocentos e sessenta e sete por cento), e a empresa que obteve menor variação, foi a empresa de Nº 14 (catorze) com crescimento de faturamento bruto positivo variável de 12% (doze por cento), contudo estas situações não representam as maiores vendas, tendo em vista que estas empresas não possuem os maiores números de faturamento bruto. Neste item a média global de faturamento bruto das dezesseis empresas que forneceram os dados foi de crescimento de 120,91%.

Tabela 4 - Alteração de custos variáveis iniciais e finais

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	Custos Variáveis T0	Custos Variáveis TF	Variação %
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	11.543,00	32.000,00	177,22%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	20.000,00	25.000,00	25%
3.ME Moda Infantil	6.160,00	13.000,00	111,02%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	1.200,00	14.000,00	1066,67%



5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	9.433,52	10.953,54	16,11%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	76.876,80	93.500,00	21,62%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	25.000,00	30.000,00	20%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	8.959,73	21.327,00	138,03%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	801.432,89	273.935,41	-65,82%
10.ME Atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos (estética odontológica e facial)	12.970,06	10.115,00	-22,01%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	3.100,00	6.765,99	118,26%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	2.736,42	5.000,00	82,72%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	15.000,00	22.147,32	47,65%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	141.872,95	60.000,00	57,71%
15.ME Telecomunicações por fio	10.233,84	12.949,00	26,53%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	9.000,00	1.800,00	-80,00%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "LOTÉRICA"	11.200,00	—	—
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	4.334,78	--	--
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	28.598,23	--	--
20.EPP hotéis e Similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2023)

Neste item se observa a mudança dos custos variáveis para mais ou para menos nas empresas, por meio da coleta dos dados no início do acompanhamento do trabalho T0 e no final TF, dessa forma se demonstra que algumas empresas diminuíram os custos variáveis pelo fator de diminuição de desperdícios, e que outras obtiveram o aumento destes. As empresas com o aumento deste dado podem se 'justificar' que o crescimento se deu por conta do aumento das vendas, o que eleva o consumo da matéria prima e conseqüente aumento na linha de produção, sendo necessário aquisição de maiores números insumos de produção e até mesmo de colaboradores para atender a demanda de vendas que na maioria das empresas aumentou.

A variação média global das dezesseis empresas que forneceram os dados foi de aumento dos custos variáveis em 111,54% contudo, ainda na análise a empresa de N° 4 aumentou o custo variável com a compra de mercadorias em 1066,67%, pois não estava até a participação do programa repondo o estoque. Esse dado elevou a variação dos custos das outras empresas, porém também se pode



observar que algumas empresas conseguiram diminuir os custos variáveis que foram as empresas de Nº 9, 10 e 16.

Na Tabela 5, será apresentado a variação do número de colaboradores entre o início e o final da participação da empresa no projeto.

Tabela 5 - Variação do número funcionários entre a coleta de dados inicial e final

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	Nº Funcionários inicial	Nº Funcionários final.	Variação %
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	4	4	0%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	3	3	0%
3.ME Moda Infantil	2	1	-50%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	3	3	0%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	6	6	0%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	14	14	0%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	7	7	0%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	8	8	0%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	6	6	0%
10.ME Atividades de atenção ambulatorial executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	4	4	0%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	3	2	-33,33%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	6	6	0%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	5	4	0%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	10	10	0%
15.ME Telecomunicações por fio	2	2	0%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	2	2	0%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "LOTÉRICA"	9	--	--
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	5	--	--
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	5	--	--
20.EPP hotéis e similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Nota Fonte: Elaboração dos autores (2023)



Na Tabela 5 é possível se observar a variação do número de colaboradores das empresas na coleta de dados iniciais T0 e finais TF, observa-se em sua totalidade que mesmo as empresas evoluindo o crescimento de produtividade e faturamento, não demitiram seus colaboradores.

Neste item a variação média global das dezesseis empresas foi de -5,28%, e apenas a empresas de Nº 3 diminuiu o quadro em -50%, que representou 1 colaborador, e a de Nº 11, diminuiu o quadro em -33,33%, que também dispensou 1 colaborador, as demais empresas não obtiveram alteração de funcionários.

A maioria das empresas não apresentou uma variação percentual no número de colaboradores, o que demonstra de forma clara que em muitos casos a produtividade positiva das organizações, e os custos elevados, não estão diretamente ligados a folha de pagamento de pessoal, mas ao gestão de processos administrativos e operacionais, a implantação de processos gerenciais de inovação, a diminuição do desperdício na linha de produção e outras tarefas semelhantes, e não somente na quantidade de colaboradores, como de forma empírica é alegado em questões sociais aplicadas no Estado Brasileiro, ou pelos próprios empresários.

4.2 DISCUSSÃO

A empresa de nº 1, ME de buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física, possuía baixo faturamento, atribuído lockdowns, (proibição de festas), uma vez que possuía como canal de vendas, dos salgados fritos a própria loja física, e, /ou fornecia festas de seu buffet. Nesse sentido, o empresário estabeleceu como resolução principal a abertura de novos canais de vendas, que foi o fornecimento de salgados congelados para os próprios clientes que compravam na loja física. A empresa necessitou para a abertura de novo canal de vendas a implantar a inovação da melhoria da produção para o estabelecimento de produção fabril de salgados congelados. Com essa inovação dupla que foi a oferta de novo produto e canal de vendas, a empresa percebeu que também poderia ampliar a rede de distribuição para supermercados locais e em cidades próximas e com isso conseguiu o aumento de 235,85%, do faturamento bruto da empresa e o crescimento de 342% da produtividade.

Contudo na Tabela 1, se observa que o empresário declarou que o seu principal problema era o “faturamento bruto”, atribuído a proibição de festas, e somente após análise detalhada de uma busca de solução, observou a falta de um produto congelado no mercado advindo da própria região, provocando neste a autoanálise da necessidade de expansão e implantação da inovação do produto e que, conforme visto não precisou investir em novos maquinários ou aumentar o número de funcionários conforme se observa na Tabela 5, somente fazer a oferta do mesmo produto em uma nova apresentação no mercado para aumentar a base de clientes, que foi o mesmo salgado, só que agora congelado para ser frito em casa pelo próprio cliente. Nesse sentido se observa que na realidade o problema era a ausência da implementação de novos canais de distribuição.



A conseguiu dobrar a produtividade, na forma numérica, porém se observa que este crescimento exponencial de 125% não se atribui a realidade tendo em vista a variação a menor do número de funcionários. Porém, mesmo assim se observa o crescimento de 73,37% no faturamento bruto da empresa com apenas 1 funcionário.

A empresa de nº 4, ME de comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção, destaca que o empresário não possuía controle de estoque, nos dados acima observados, vê-se que a empresa está com faturamento bruto inicial praticamente zerado, tendo em vista o baixo estoque alegado pelo empresário, nesse sentido a empresa idealizou a implantação da solução como a elaboração do plano de ação, conferência do estoque mínimo e a melhoria no fluxo de vendas, assim como a busca de novos fornecedores que após a implantação do trabalho a empresa conseguiu recuperar o faturamento bruto, e obteve como resultado o crescimento de 867,87% e na produtividade o aumento de 695,4 %, ainda se observa que o custo variável da empresa também cresceu, e que esse fator deve ser observado com cautela, para que a operação da organização possa se pagar e fechar com números positivos.

A empresa de nº 5, ME de comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal, se observa que o empresário foi direcionado em abrir novo canal de vendas, que seria loja física, uma vez que atuava somente como distribuidor e mesmo assim tinha despesas com aluguel e colaboradores ociosos e vendas a prazo, por isso observou que com apenas R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais) a mais na despesa aluguel, poderia ter um novo canal de vendas, nesse contexto iniciou a abertura da loja física em 60 dias, em um local mais estratégico e mais próximo do centro comercial da cidade. Nesse contexto conseguiu inicialmente a projeção dos seus valores em: 184,6% no aumento da produtividade, e 131,01%, no aumento do faturamento bruto, e sem variações no número de colaboradores fixos dentro da empresa que eram 3.

A empresa de nº 6, EPP. restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas, conforme dados disponibilizados, observou-se que o empresário já possuía bons resultados financeiros no seu entendimento, *delivery*, rodízio, cartão de fidelidade, self-service e outros perfis de vendas. Entendia o momento atípico da pandemia. E reconhecia que a ausência de um manual de comportamento e uma cultura organizacional atrapalhava o faturamento da empresa, nesse sentido aplicou como solução a elaboração e implantação do manual por meio de curso online, e concomitantemente a nomeação de líderes de setor. Com a implantação dessa conduta em concomitante com outras ações, o empresário teve o crescimento de 30,00% no faturamento bruto e de 44,7% na produtividade.

A empresa de nº 7, ME com atuação de restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas (churrascaria), a empresária, como iniciativa buscou propagandas e parcerias com tv e rádio, por meio de troca/propaganda *voucher*.

Empresária teve a ideia de montar pratos executivos com o próprio buffet que já era utilizado tanto delivery, no rodízio e no peso, e teve resultado positivo, abrindo espaço para o público que tinha medo de pesar na balança, não tinha dinheiro para o rodízio, mas gostaria de comer na churrascaria. Com a aplicação dessas ações a empresária obteve o crescimento de 65,5% na produtividade e de 34,21% no faturamento bruto.

A empresa de nº 8, ME de serviços de cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética) Na implementação desta ação a empresária buscou ouvir a equipe e identificar quais eram os principais gargalos que desmotivaram os colaboradores e uma das soluções implantadas foram as reuniões semanais na empresa para o acompanhamento e monitoramento das metas, e a implantação do código de conduta ética. Com essa ação, alinhada ao marketing de forma concomitante a empresa obteve o crescimento de 64,5% na produtividade e 82,91% no faturamento bruto, sem variações no número de funcionários.

A empresa nº 9 empresa EPP de comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes obteve uma involução no faturamento bruto de 403,7%, apesar desta situação a empresa obteve o crescimento bruto da produtividade em -22,46%, e não obteve variação de colaboradores, o que demonstra nas análises as sazonalidades de vendas e compras de estoques. A empresa possuía grande fluxo de vendas, porém tinha grandes dificuldades na conferência dos estoques e, não tinha controles como planejamento estratégico, DRE, e outros itens de controle de compras e vendas. Essencialmente era uma empresa de operação simples com grandes fluxos de vendas em um ponto da feira municipal da cidade.

A empresa de nº 10, ME de atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos (estética odontológica e facial) implantação de várias soluções como estabelecimento de metas, indicadores, questionário de satisfação do cliente etc. A empresa obteve crescimento do faturamento em 28,19%, e de 47,94% na produtividade sem variação de colaboradores, nesse sentido a empresa obteve crescimento na implantação do conjunto de ações tendo em vista a elaboração de um plano de ações estruturado com metas financeiras.

A empresa de nº 11, ME de comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário Empresário, iniciou a implantação de ERP, contudo, retirou o sistema, separou do sócio. Se observa também a involução dos resultados de - 66,7% produtividade, e - 42,80% de faturamento bruto que apontava para o fechamento da empresa, tendo em vista que eles, após a separação da sociedade, estavam apenas em sistema de zerar os estoques.

A empresa nº 12, ME de comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação, e manutenção e reparos em gerais obteve crescimento no faturamento bruto de 60,77%, e de 59,6% na produtividade, não houve alteração no número de funcionários, e ações implementadas nos processos internos foram por meio do estabelecimento de metas e da gestão de estoques.



A empresa nº13, ME de comércio varejista de calçados e artigos de viagem, contudo estava exercendo a atividade real de loja de presentes, obteve crescimento de 75,4% na produtividade, e de 43,75% no faturamento bruto, tendo em vista ter implementado a resolução de problemas de processos internos como por exemplo a implantação de metas financeiras gerais na empresa, e a divisão por colaborador.

A empresa nº14, EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos possuía bom desempenho nas vendas, contudo entendia que poderia crescer se organizasse os processos internos por meio da gestão de indicadores, metas e pessoas. Na empresa se verifica que a mensuração de grande disparidade da sazonalidade de compras e vendas de produtos. Com a implantação dessas soluções a empresa obteve crescimento de 86,4% na produtividade, e 12,9% no faturamento bruto.

A empresa de nº15, ME de telecomunicações por fio, conforme relato de observação no programa, o empresário iniciou a abertura da organização por uma ideia, e observação breve de mercado que haviam poucos concorrentes na cidade. Como principal problema, foi descrito inicialmente “poucos contratos de adesão a internet”, e identificou de forma inicial como solução o “aumento na base de clientes”, ou “possíveis empréstimos bancários e/ou investidores anjos” no entanto com as análises e observações realizadas, percebeu o gestor que para aumentar a venda necessitava mapear as áreas da região onde poderia aumentar o fluxo de vendas, e com isso percebeu que não necessitaria mais recorrer a créditos bancários. Após a implementação das ações descritas como sugestão a empresa obteve o crescimento de 206,6% na produtividade e de 82,88% no faturamento bruto, uma das principais ações utilizadas foi a pesquisa de mercado.

A empresa nº 16, ME de comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios implantou ações de redirecionamento de mercado concomitante com ações de marketing, e obteve o crescimento do faturamento bruto de 263,23%, e da produtividade de 738,5%, sendo que um dos principais problemas declarado seriam o aumento da base de clientes. No entanto como se observa na Tabela 1, a empresa necessitou realizar a diversificação também do portfólio de produtos ofertados tanto com novo direcionamento de ofertas de roupas usuais no dia-a-dia, como também nos valores mais acessíveis com melhor fluxo de venda para a manutenção do caixa da empresa. A empresária manteve a linha de roupas de festa, porém aumentou o mix de vendas. Outras atividades secundárias realizadas por esta empresa foi a informatização e gestão do estoque que não estava no sistema, e melhoria dos canais digitais gratuitos da empresa de relacionamento com o cliente como *Instagram* e *WhatsApp*.

A empresa de nº 17, ME, atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral, foi declarado no trabalho que a empresária não forneceu os dados finais da produtividade, após a implementação das ações, não atendeu telefonemas ou respondeu mensagens. Após muitos dias, declarou que “tinha



aumentado, mas que não gostaria mais de disponibilizar os dados”, deste modo alguns outros dados foram desconsiderados pelo próprio sistema e a empresa ficou como desistente após o encontro de nº6, mesmo tendo implementado algumas inovações pois não foi possível mensurar os indicadores.

A empresa de nº 18, ME Manutenção e Reparação de Veículos Automotores, conforme relato do ALI, a empresária não forneceu os dados finais da produtividade, após a implementação das ações, não atendeu telefonemas ou respondeu mensagens. Após muitos dias, declarou que “tinha aumentado, mas que não gostaria mais de disponibilizar os dados”, deste modo alguns outros dados foram desconsiderados pelo próprio sistema e a empresa ficou como desistente após o encontro de nº6, mesmo tendo implementado algumas inovações pois não foi possível mensurar os indicadores.

A empresa de nº 19, comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios, conforme relato do ALI, a Empresária não forneceu os dados finais da produtividade, após a implementação das ações, não atendeu telefonemas ou respondeu mensagens. Após alguns dias, declarou que “tinha aumentado, mas que não gostaria mais de disponibilizar os dados” deste modo alguns outros dados foram desconsiderados pelo próprio sistema e a empresa ficou como desistente após o encontro de nº6, mesmo tendo implementado algumas inovações pois não foi possível mensurar os indicadores.

A empresa nº20, EPP, do ramo de hotéis e similares desistiu no encontro de nº3, ao saber que não era um programa de fomento e ou financiamento do SEBRAE, por meio da gestão declarou que estava ocupada no momento para esse perfil de mentoria e dessa forma, que o seu objetivo naquele período era fazer uma preparação para aquisição empréstimo com bancos de desenvolvimento econômico.

A empresa nº21, ME de comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios, A empresária desistiu no encontro de nº3, justificando que estava com problemas de saúde e que por isso iria alinhar a empresa e fechou as portas para organização interna e reabertura futura.

5 IMPACTOS

A participação das empresas no programa leva os empresários e sua equipe a reflexão em sua forma de trabalho, despertando-os para a necessidade de mudanças e da implantação sistêmica e constante de inovações para a permanência e saúde financeira da empresa no mercado.

Outro ponto importante do impacto deste programa é o fato de que as empresas participantes, mesmo não dispor de todos os meios financeiros necessários para a aplicação imediata das ações sugeridas, ou idealizadas, o empresário é despertado para os pontos de melhoria necessários da empresa. Após a conclusão do trabalho em 06 (seis) meses de projeto a empresa guarda todas as ideias de inovação que devem ser implantadas e inicia a execução das mudanças dentro de suas realidades



financeiras e de produtividade, caso não tenha conseguido realizar todas as mudanças ao longo do programa.

Observando o programa Brasil Mais Produtivo de forma mais ampla, a estas empresas é ofertada uma consultoria personalizada de forma qualitativa que promove grandes mudanças na cadeia produtiva de MPEs, impactando diretamente no faturamento e produtividade provendo o desenvolvimento social e econômico do mercado.

Por fim, os constantes estudos e capacitações desenvolve e elabora novos programas semelhantes para o Estado Brasileiro promovendo o crescimento econômico do País.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se com a análise da pesquisa, mesmo a principal queixa dos empresários enfatizada como o “baixo faturamento da empresa”, pela “falta de clientes”, se destacam problemas como falta de organização na gestão de processos, serviços, ausência de inovações, processos internos e estabelecimento de metas, foram os fatores que mais causaram o baixo faturamento em si, e não falta de clientes na praça, mas a própria gestão interna da empresa nos processos administrativos e de produção.

Verificou-se que: estabelecimento de metas, e de processos internos, aumentaram significativamente a produtividade das empresas, outra ação de que contribuiu para a melhoria deste indicador foi implementação em inovações de produtos ou processo, que refletiram significativamente no aumento da base de clientes e conseqüentemente do faturamento.

Como se observa nos dados coletados a citação dos problemas pelos empresários que seria o “baixo faturamento” na maioria das vezes está alinhado ao real problema que seria gestão interna da empresa como estabelecimento de processos internos, pessoas, ou planejamento estratégico, que são reais causadores da ausência de clientes e conseqüentemente do baixo faturamento.

Se observa ainda que mesmo não sendo implementada todas as soluções para cada problema declarado pelo empresário na Tabela 1, no momento em que a empresa realiza pelo menos uma solução inicial já possui grande evolução no aumento da produtividade, e no faturamento bruto conforme demonstra a Tabela 2, levando o empresário ao estabelecimento de novas metas e ideais.

O programa desperta no empresário a ideologia crítica de mudança constante, tendo em vista demonstrar a necessidade da elaboração do planejamento estratégico, implantação de *KPI,s*, estabelecimento de metas estruturadas e divididas por colaborador na empresa, e a gestão e implantação constante de inovação.

Outro ponto positivo para o empresário é desmistificação ‘empírica’ que a prototipagem, a inovação e a gestão desta, é realizada com altos custos, por meio de informatização, e automatização de processos e serviços, pois o programa fornece capacitação e mentoria sobre implementação de



inovação com medidas, produtos e ferramentas de respostas ágeis como análise *SWOT*, análise de ambiente interno e externo (Humphrey, 2005), ciclo *PDCA* que, de acordo com Johnson (2016) gera grandes benefícios no processo de planejamento e controle, Kanban, que segundo Esparrago Jr, (1988) contribui fortemente para os controles de produção e o *5W2H*, eficiente ferramenta de controle administrativo de atividades, prazos e responsabilidades em um projeto (Kuligovski, *et al.*, 2021). prototipagem de baixo custo com a oitiva, idealização e colaboração dos próprios funcionários da empresa e do mapeamento de problemas que são os gargalos identificados inicialmente pelos empresários, e qual o impacto destes na empresa.

No que trata ao crescimento exponencial produtividade na Tabela 2, e do faturamento bruto demonstrado na Tabela 3, da maioria das empresas, pode se também avaliar que ao iniciarem o programa, estas estavam saindo o estado de pandemia e do fechamento do comércio local para a reativação gradativa do retorno da reabertura, e recuperação da economia o que também auxiliou no crescimento dos indicadores de desempenho como demonstrados.

O programa Brasil Mais Produtivo, desenvolve o despertar do empresário para constante implementação de ações e gestão de inovação em produtos, processos e serviços no mercado ao que está inserido, que acarreta em grande desenvolvimento econômico e social do Estado Brasileiro, tendo em vista que as MPE's contribuem diretamente para a base sustentável de empregos formais e informais no país.



REFERÊNCIAS

- Barbosa, D. B. (2003). Uma introdução à propriedade intelectual. (2), Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Brasil, C. C. (2023). Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. From: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm.
- Brasil, P. L. (2020). Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Brasília: Diário Oficial da União. From: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm.
- Brasil, Profint/Fortec (2020). Selos de Autenticidade e Trabalhos de Conclusão. From: <https://profnit.org.br/selos-de-autenticidade-e-trabalhos-de-conclusao/>.
- Brasil, Midic (2023). Produtividade e comércio exterior. Sebrae. From: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/futuro-produtivo-e-digital/brasil-mais>.
- Brasil, Midic (2023). Projeto Brasil Mais Produtivo. Sebrae. From: <https://brasilmaisprodutivo.midic.gov.br>.
- Brasil. Decreto n. 188, de 25 de março de 2021. Diário oficial. ED 303. From: <https://altamira.pa.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/DI%C3%81rio-Oficial-Ed.-303-1.pdf>.
- Brasil, Sebrae (2023). Renda de pequenos negócios. From: Pequenos negócios geram renda de R\$ 420 bi por ano, aponta levantamento do Sebrae | CNN Brasil.
- Brasil, Sebrae (2022). Levando seu negócio para a inovação. Disponível em: Agente Local de Inovação - Sebrae. Acesso em: 19/05/2024.
- Brasil, Brasil Mais Produtivo. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio - MDIC. 2024. From: <https://brasilmaisprodutivo.mdic.gov.br/>.
- Brasil, Ibge (2022) Censo demografico 2022. From: https://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2022/Previa_da_Populacao/TO_POP2022.pdf.
- Brasil, Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI. Guia básico de patentes (2022). From: <http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/patente>.
- Christensen, C., Bartman, T., Van Bever, D., & Snyder, E. (2016). The hard truth about business model innovation. MIT Sloan Management Review.
- Dos Anjos Junior, C., Dos Santos K., P. A., Prestes, R. M. S. B., & Ferreira, R. H. M. (2018). TCC's Administração.
- Gargeya, V. B., & Brady, C. (2005). Success and failure factors of adopting ERP system implementation. Business process management journal, 11(5), 501-516.
- Gonçalves, D. S. L. A. (2020). Trilha da inovação: uma abordagem aplicada a Micro e Pequena Empresa (MPE).
- Campos, T. M., & De Oliveira L. E. (2011). Learning and Adjustment Operations to Achieve Export Strategies in Sme. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 10(2), 159-180.



- De Carvalho, A. O., Ribeiro, I., Cirani, C. B. S., & Cintra, R. F. (2016). Organizational resilience: A comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation: IJI Journal*, 4(1), 58-69.
- De Carvalho, A. O.; Ribeiro, I. & Santana L. M. (2020) Degree of knowledge and adoption of working capital management procedures in small and medium enterprises. *International Journal of Development Research*, 10 (06) 37325-37332.
- De Matos M. M. (2012). Gestão da produtividade nas empresas. *Revista Organização Sistêmica*, 1(1), 110-119.
- De Matos, H. T., Ramos, H. R., Machado, M. K. B., & Tellini, L. (2016). Design Thinking como abordagem de inovação em serviços. *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. Anais [...]*. São Paulo: Uninove.
- Matos, H., & Ramos, H. (2017). As motivações e as barreiras para as universidades públicas contribuírem com o desenvolvimento da inovação tecnológica nas empresas: a visão dos gestores universitários. *VI Simpósio Internacional De Gestão de Projetos Inovação e Sustentabilidade*, 1-17.
- Esparrago Jr, R. A. (1988). Kanban. *Production and Inventory Management Journal*, 29(1), 6.
- Frezatti, F. (2000). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 4.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Editora Atlas SA.
- Greenacre, P., Gross, R., & Speirs, J. (2012). *Innovation Theory: A review of the literature*. Imperial College Centre for Energy Policy and Technology, London.
- Humphrey, A. S. (2005). SWOT analysis. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- Johnson, C. N. (2016). The benefits of PDCA. *Quality Progress*, 49(1), 45.
- Kuligovski, C., Robert, A. W., Azeredo, C. M. O. D., Setti, J. A. P., & Aguiar, A. M. D. (2021). 5S and 5W2H tools applied to research laboratories: experience from Instituto Carlos Chagas-FIOCRUZ/PR for cell culture practices. *Brazilian Archives of Biology and Technology*, 64(spe), e21200723.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1998). Triple Helix of innovation: introduction. *Science and public policy*, 25(6), 358-364.
- Lima, J. A. T. (2022). Análise dos resultados da produtividade e da percepção de gestores de micro e pequenas empresas participantes do programa agentes locais de inovação.
- Manthey, N. B., Verdinelli, M. A., Rossetto, C. R., & Carvalho, C. E. (2016). Desempenho da inovação de produto: teste de uma escala para aplicação em PME's. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(4), 43-62.
- Manual, D. O. (2004). *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Versão FINEP.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Pearson UK.



Oliveira, B. S. D. (2018). Programa Agentes Locais de Inovação: proposição de metodologia para indução ao registro de propriedade industrial.

Ramos, H. R., Matos, H. T., & Mota, E. H. S. (2015). Organizational Context as Element of the Development Ambidexterity in the Small Business. *International Journal of Innovation*, 3(1), 35-47.

Schumpeter, J. A., & Opie, R. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Silva, F. L. (2019). Capacitação profissional para microempreendedores: programa de mídia sobre propriedade intelectual e inovação. Salvador.

Tidd, J. (2014). Conjoint innovation: Building a bridge between innovation and entrepreneurship. *International Journal of Innovation Management*, 18(01), 1450001.

Wagner, E. R., & Hansen, E. N. (2005). Innovation in large versus small companies: insights from the US wood products industry. *Management decision*, 43(6), 837-850.

Zago, A. P., Arantes, B. R., Nunes, E. F., & Lemes, S. I. R. L. E. I. (2005). área temática: finanças cálculo do ponto de equilíbrio em condições de risco e incerteza. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

