

Os impactos do Programa ALI produtividade do SEBRAE nas micro e pequenas empresas de Porto Alegre/RS: uma pesquisa de campo

The impacts of SEBRAE ALI productivity program on micro and small companies in Porto Alegre/RS: a field research

Eduardo Zborowski Horst¹, Rafael Mozart da Silva²

¹ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, Porto Alegre – RS, Brasil

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre – RS, Brasil

RESUMO

Esta pesquisa investigou os impactos do Programa ALI Produtividade do Sebrae-RS em 14 Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de Porto Alegre/RS durante os Ciclos 1 e 2. Utilizando a metodologia do Radar ALI, que incluiu reuniões regulares, planejamento de soluções e avaliações de produtividade, a análise revelou uma dinâmica complexa entre a inovação promovida pelos ALIs e o desenvolvimento de controles gerenciais. Observa-se, que o aumento da produtividade não se traduziu automaticamente em avanços correspondentes nos controles gerenciais, destacando a necessidade de considerar as nuances dessas interações. Mesmo as MPEs com indicadores de produtividade desfavoráveis demonstraram melhorias nos controles gerenciais, ressaltando a eficácia do Programa ALI na capacitação de práticas de gestão. As MPEs analisadas experimentaram melhorias globais, validando a relevância do Programa ALI para estimular a inovação nas MPEs. No entanto, são recomendadas pesquisas futuras para explorar outras dimensões do Radar ALI em conexão com o indicador de produtividade, aprofundando a compreensão das interações entre inovação e desempenho empresarial, contribuindo assim para aprimorar estratégias e políticas destinadas ao fortalecimento desse setor crucial na economia brasileira.

Palavras-chave: Inovação, MPEs, Programa ALI, controles gerenciais, produtividade

ABSTRACT

This research investigated the impacts of Sebrae-RS ALI Productivity Program on 14 micro and small enterprises (MSEs) in Porto Alegre/RS during Cycles 1 and 2. Using the ALI Radar methodology, which included regular meetings, solution planning and productivity assessments, the analysis revealed a complex dynamic between the innovation promoted by the ALIs and the development of management controls. It can be seen that the increase in productivity did not automatically translate into corresponding advances in management controls, highlighting the need to consider the nuances of these interactions. Even MSEs with unfavorable productivity indicators showed improvements in management controls, highlighting the effectiveness of the ALI Program in training management practices. The MSEs analyzed experienced overall improvements, validating the relevance of the ALI Program in stimulating innovation in MSEs. However, future research is recommended to explore other dimensions of the ALI Radar in connection with the productivity indicator, deepening the understanding of the interactions between innovation and business performance, thus contributing to improving strategies and policies aimed at strengthening this crucial sector in the Brazilian economy.

Key words: Innovation, MSEs, ALI Program, management controls, productivity



Autor correspondente. GAFS. Av. Paulo Gama, 110, Farroupilha, 90040-060 – Porto Alegre, RS, Brasil.

E-mail: rafael.mozart@ufrgs.br

Recebido: Janeiro de 2024

Aceito: Agosto de 2024

GESTÃO, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO ISSN 2595-5861

© Faculdade Metropolitana

<https://doi.org/10.5281/zenodo.13840897>

INTRODUÇÃO

O cenário das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil é caracterizado por sua expressiva presença no contexto econômico nacional (RODRIGUES; LEÃO, 2022). Conforme destacado no Mapa de Empresas, publicado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, mais de 93% das empresas no país são classificadas como micro ou pequenas, e estão desempenhando um papel fundamental na geração de empregos, movimentação da economia e na promoção da inclusão social no país (BRASIL, 2023).

De acordo com o SEBRAE (2020), a participação das MPEs na economia do Brasil vem se comportando de forma crescente nos últimos 35 anos. Esses empreendimentos correspondem a 30% do Produto Interno Bruto (PIB) sendo responsáveis por mais de 50% dos postos de trabalho no país (SEBRAE; FGV, 2020).

As MPEs, no Brasil se concentram em atividades como o comércio e os serviços, precisamente devido ao fato de que nestas atividades dificilmente existem ganhos de escala na produtividade das empresas, o que permite que as MPEs sejam competitivas (SEBRAE; FGV, 2020). O que segundo o SEBRAE (2020) acontece menos em atividades intensivas de capital, como por exemplo nas indústrias, pois existem maiores ganhos associados ao uso do capital como investimentos nessas empresas de porte maior.

O panorama da MPEs é permeado por muitos desafios. E para os que empreendem existem entraves significativos. A complexidade na gestão das empresas está entre os diversos fatores que impactam na sua capacidade de crescimento (PIASSENTINI et al., 2022). De acordo com a pesquisa realizada pela Deloitte e pela Revista Exame, apontam-se outros grandes desafios encontrados pelos micros e pequenos empreendedores. As dificuldades são relacionadas a otimização de processos, a melhoria operacional, melhoria do atendimento, redução de custos e desenvolvimentos de

produtos que muitas vezes são fatores decisivos para a saúde dos negócios (DELOITTE, 2019).

Para Piassentini et al. (2022), mesmo participando de um percentual expressivo da economia do Brasil, na categoria de MPEs, quem empreende muitas vezes possui uma carência de informações sobre como gerir os seus negócios. No mesmo sentido Casper (2022), nos mostra que de modo geral a falta de informação afeta os pequenos empresários. E que o desconhecimento em gestão, não padronização de processos, utilização de sistemas ultrapassados são as principais causas de más decisões na gestão da empresa.

As MPEs sofrem prejuízos em várias dimensões devido a decisões e investimentos equivocados. Segundo Padovese (2010), dentro das empresas cada nível de administração utiliza as informações gerenciais de maneira única, com diferentes níveis de agregação. Desta forma, as informações gerenciais são de extrema importância na tomada de decisões, e saber qual a direção a empresa está indo é determinante para que estratégias mais assertivas sejam elaboradas pelos gestores para aumentar a permanência da empresa no mercado (CASPER, 2022).

Assim, compreender o cenário complexo em que as MPEs estão inseridas é crucial para o desenvolvimento de políticas e iniciativas que visem fortalecer esse segmento vital para a economia brasileira. Nesse sentido, diante das dificuldades de gestão que as MPEs enfrentam, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) auxilia quem está empreendendo, estimulando a inovação e capacitando essas empresas para a aplicação do conhecimento em novas abordagens de produção e comercialização de bens e serviços, assim como para lidar com qualquer alteração que implique um grau substancial de novidade para o negócio (LIMA; DA SILVA MÜLLER, 2017).

O SEBRAE, por meio do Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI), fomenta a prática de inovação de forma gratuita nas MPEs. Sensibilizando os empresários (as) sobre a importância do uso de práticas inovadoras na

empresa como fator de sucesso. O propósito do ALI é inovar e aprimorar a gestão, com destaque para a produtividade, aumento do faturamento e redução de custos. O ALI Produtividade é uma iniciativa em colaboração com o Governo Federal por meio do Programa Brasil Mais Produtivo, que visa auxiliar no aumento da produtividade nas empresas participantes (CARVALHO et al., 2015; SEBRAE, 2023).

A empresa participa do ALI durante 6 meses com reuniões regulares a fim de desenvolver a metodologia. De acordo com o guia do ALI, primeiramente deve ser conhecido o perfil das MPEs, assim, o Agente Local de Inovação em sua primeira reunião realiza a aplicação do Radar ALI junto ao empresário seguindo os conteúdos e as orientações dispostas na metodologia definida pelo Programa ALI (SEBRAE, 2022a).

Dentro da abordagem inovadora visando aprimorar a produtividade, o Radar ALI desempenha o papel de avaliar o nível de maturidade de pequenos negócios. O intuito é propiciar o desenvolvimento de soluções inovadoras, proporcionando à empresa a oportunidade de aumentar o seu indicador de produtividade. Além disso, possibilita ao empresário uma visão sobre o real grau de maturidade da empresa em diferentes dimensões (SEBRAE, 2022b). Segundo Paredes et al (PAREDES et al., 2015), a aplicação de um Radar de Inovação permite avaliar a empresa em diferentes dimensões viabilizando análises setoriais ou focadas em uma única empresa, e podendo proporcionar a realização de uma análise ampla ou restritamente específica.

A aplicação do Radar de Inovação (RI), pode contribuir para a obtenção de vantagem competitiva, indicando em quais dimensões as empresas de um setor específico têm inovado, ao mesmo tempo em que identifica quais dimensões ainda são pouco exploradas e, conseqüentemente, podem distinguir uma empresa em relação aos seus concorrentes no mesmo setor (CARVALHO et al., 2015). O Radar de Inovação ALI da metodologia da edição de 2022 do Programa Agente Local de

Inovação do Sebrae, tem a sua estrutura formada por seis dimensões, as quais visam avaliar as bases de conhecimentos em práticas inovadoras que contribuem para produtividade, e estão subdivididas em: Controles Gerenciais; Gestão das Operações; Gestão De Marketing; Práticas de Inovação; Transformação Digital; ESG – Ambiental, Social e Governança (SEBRAE, 2022b).

Dentro deste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar os resultados relacionados as ações implementadas pelo Agente Local de Inovação (ALI) em 14 MPEs de Porto Alegre / RS, que foram atendidas durante os Ciclos 1 e 2 do Programa ALI durante os anos de 2022 e 2023. Apresenta-se neste trabalho os problemas identificados, as soluções implementadas e a evolução radar de inovação e do indicador de produtividade. A pesquisa está organizada em 4 seções. Na Seção 1 apresenta-se a contextualização do tema abordado e o objetivo do trabalho. A metodologia de pesquisa e etapas de condução do trabalho são descritos na Seção 2. Na Seção 3, apresentam-se os principais achados e resultados da pesquisa. Por fim, na Seção 4, são apresentadas as considerações finais e as sugestões para futuras pesquisas.

MATERIAL E MÉTODO

Este estudo teve como base o trabalho de campo e a coleta de dados e informações realizadas pelo Agente Local de Inovação. E o objetivo foi avaliar se os controles gerenciais contribuem para o aumento da produtividade em um grupo de 14 Micro e Pequenas Empresas (MPEs) participantes do Programa ALI SEBRAE, localizadas na cidade de Porto Alegre no Estado do Rio Grande do Sul.

A presente pesquisa é de natureza aplicada, combinando métodos de abordagem quantitativos e qualitativos. A pesquisa quantitativa utiliza a linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, enquanto a qualitativa se concentra no aprofundamento da compreensão de um grupo

social e na explicação dos motivos subjacentes (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Os objetivos são descritivos e exploratórios visando descrever as características de uma população específica e empregando técnicas padronizadas para a coleta de dados (SILVA; MENEZES, 2005). Quanto aos procedimentos técnicos, incluem tanto a pesquisa de campo que permite a coleta direta de dados no ambiente em estudo por meio de questionários, entrevistas e observações, quanto a pesquisa-ação, uma abordagem participativa que busca não apenas compreender, mas também implementar mudanças práticas com base nos resultados. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) e Fonseca (2002) a pesquisa de campo se diferencia ao englobar investigações que, para além da revisão bibliográfica e/ou documental, incorporam a coleta de dados diretamente junto a indivíduos, fazendo uso de diversas abordagens de pesquisa.

Etapas e condução da aplicação da pesquisa

O objetivo do Programa ALI é aumentar a produtividade e potencializar a capacidade inovadora das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), visando à redução de custos e ao aumento do faturamento dessas organizações. A jornada para a produtividade ocorre em ciclos com duração de até seis meses, tem início a partir do interesse manifestado pelo empresário em incorporar inovações em sua empresa, conforme indicado na metodologia ALI (SEBRAE, 2022a). A metodologia se divide em dez etapas como mostrado no Quadro 1.

Quadro 1. Jornada da Produtividade ALI.

Etapa	Descrição
0	Conhecendo a jornada de produtividade
1	Iniciando a jornada
2	Mapeando os desafios e soluções
3	Conhecendo os indicadores
4	Conhecendo formas de testagem
5	Criando e testando o protótipo
6	Planejando a implantação
7	Avaliando a implantação
8	Finalizando a jornada
9	Medindo os resultados

Fonte: Adaptado (SEBRAE, 2022a).

Conforme a metodologia ALI (SEBRAE, 2022a), a jornada da produtividade compreende diversas etapas com objetivos específicos:

- Etapa 0, busca-se sensibilizar os empresários para participarem do projeto;
- Etapa 1, ocorre a primeira reunião individual, onde o Agente Local de Inovação se familiariza com a empresa, apresenta a jornada, incentiva a adesão ao programa, aplica e gera o diagnóstico usando o Radar ALI;
- A Etapa 2 visa identificar o problema mais impactante na produtividade da empresa, priorizá-lo e gerar ideias de soluções para alcançar os resultados desejados;
- Na Etapa 3, no formato de uma reunião coletiva, o foco é a conscientização dos empresários sobre a importância da gestão por meio de indicadores de desempenho, também é apresentando o indicador que será monitorado durante a jornada, a produtividade;
- Uma outra etapa coletiva é realizada para orientação sobre o desenvolvimento do protótipo da solução e o processo de teste para validação com clientes ou usuários finais, essa é a Etapa 4;
- Na Etapa 5, durante reuniões individuais, ocorre o desenvolvimento do planejamento do protótipo, a atualização do Plano de Ação da Etapa 2 com desafios e soluções, além da coleta de dados do indicador de produtividade (T0) proposto pela metodologia;
- Após o teste da solução, a Etapa 6 consiste na elaboração do Plano de Implementação da solução;
- A avaliação da implementação da solução para aprimorar a produtividade e a atualização do Plano de Ação ocorrem na Etapa 7. Esta fase também engloba uma retrospectiva da jornada do empresário no programa, analisando resultados e aprendizados;
- A Etapa 8 é outra coletiva onde se dá o encerramento da jornada para produtividade com todos os empresários, avaliando o percurso percorrido;
- E, por último na Etapa 9 ocorre alguns meses após o encerramento coletivo e é uma reunião individual com cada empresa para o fechamento do programa. Na ocasião são

levantados os pontos trabalhados durante a jornada ocorrendo a revisão do plano de ação elaborado, e é feita uma mensuração final da produtividade (TF) e calculada a variação desse indicador. Por fim, um novo plano de ação é gerado a partir de ideias futuras para a empresa e o empresário faz uma avaliação da sua participação da jornada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

É crucial ressaltar que todos os dados adquiridos e as informações compartilhadas durante a participação das empresas no programa ALI são considerados estritamente confidenciais. Assim sendo, para preservar a integridade dos dados, optou-se por codificar o nome de cada empresa por meio de letras, garantindo, assim, uma camada adicional de proteção à sensibilidade das informações. Este procedimento foi adotado com o intuito de assegurar a confidencialidade dos dados apresentados, ao mesmo tempo em que permite uma exposição responsável e ética das conclusões alcançadas.

No total, 41 empresas de diferentes segmentos foram atendidas nos Ciclos 1 e 2. Destas, 30 empresas chegaram ao final dos ciclos concluindo a etapa de mensuração final (etapa 9), chegando a 73% de empresas que são consideradas concluintes o programa ALI conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Total de empresas atendidas x finalizaram nos Ciclos 1 e 2.

Segmento	Atendidas	Finalizadas	%
Alimentos e bebidas	12	8	67%
Saúde	6	6	100%
Comércio - Outros	4	3	75%
Moda	4	3	75%
Beleza	3	2	67%
Economia Criativa	3	2	67%
Pets e atividades veterinárias	2	2	100%
Serviços - Outros	2	1	50%
Turismo	2	1	50%
Automóveis e transporte	1	0	0%
Educação	1	1	100%
TIC	1	1	100%
Total Geral	41	30	73%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Para realizar a análise dos dados obtidos, a decisão tomada foi de focar nos segmentos que apresentaram o mais expressivo número de

empresas concluintes. Com base nessa abordagem, foram escolhidos dois segmentos-chave: o setor de Alimentos e Bebidas, que englobou um total de 8 empresas, e o setor de Saúde, composto por 6 empresas.

A Tabela 2, exibida abaixo, fornece de maneira detalhada os dados resultantes da segmentação realizada. A partir dessa representação, será possível uma análise dos elementos específicos de cada segmento, oferecendo uma visão mais abrangente do conjunto de informações coletadas no Radar de Inovação.

Tabela 2. Segmentação das empresas Ciclo 1 e 2

Segmento	Contagem	%
Alimentos e bebidas	8	57,14%
Saúde	6	42,86%
Total Geral	14	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Aplicação do Radar de Inovação ALI e identificação das oportunidades

Na fase inicial do Programa ALI (etapa 1), foi conduzida a aplicação do Radar ALI junto às MPEs participantes. Este processo compreendeu na aplicação de um conjunto de perguntas estruturadas, concebidas de forma a servir como um guia para a análise das práticas adotadas por cada empresa conforme a metodologia ALI (SEBRAE, 2022a). Ao término desta etapa, a compilação das respostas proporcionou um panorama detalhado, contribuindo não apenas para a avaliação das práticas empresariais, mas também para a orientação no sentido de promover melhorias e aprimoramentos significativos nas empresas.

A escolha foi direcionada a analisar a dimensão dos Controles Gerenciais estabelecidos pelo radar de inovação. A Tabela 3 a seguir detalha os dados relativos à aplicação inicial (R0) e final (RF) do radar, fornecendo uma visão comparativa que destaca a evolução ao longo do período de observação.

Isolando a dimensão Controles Gerenciais (CG), a partir da aplicação do Radar de Inovação (RI) constatou-se que ocorreu no geral uma variação positiva de 64,29% no grupo de empresas. A empresa D teve uma variação de 200%, sendo a maior do grupo comparando a

aplicação inicial (R0) e a final (RF). Também com uma evolução positiva, nas empresas E, F, G, J, K, L e N houve uma variação de 100% para a dimensão CG. Já para as empresas A, B, C, H, I e M não houve nenhuma variação na dimensão de acordo com a aplicação do RI.

Desta forma, a aplicação do radar mostrou que no geral as empresas evoluíram em suas práticas gerenciais ao longo da sua participação no Programa ALI.

Tabela 3. Resultado da aplicação do Radar de Inovação na dimensão Controles Gerenciais (CG).

Empresa	R0/CG	RF/CG	Variação CG % (TF/T0)
A	3	3	0%
B	3	3	0%
C	3	3	0%
D	2	4	200%
E	2	3	100%
F	1	2	100%
G	3	4	100%
H	3	3	0%
I	4	4	0%
J	2	3	100%
K	1	2	100%
L	2	3	100%
M	2	2	0%
N	2	3	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A partir da aplicação inicial (R0) do Radar ALI foi gerado uma devolutiva com os resultados apontando os principais problemas e oportunidades de melhoria. A Tabela 4 lista os principais problemas identificados em conjunto com os(as) empresários(as).

Tabela 4. Problemas identificados no Radar.

Categoria de problema	Quantidade	%
Custos	5	35,71%
Faturamento/quantidade de clientes	4	28,57%
Processos internos	3	21,43%
Precificação	1	7,14%
Gestão de pessoas	1	7,14%
Total Geral	14	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Verificou-se que em 35,71% das empresas, o problema identificado estava relacionado aos custos, sendo observadas diversas dificuldades, principalmente no registro, compreensão e controle dos custos

operacionais. No que diz respeito ao faturamento e à quantidade de clientes, constatou-se que 28,57% das empresas enfrentavam desafios para manter um fluxo de receita consistente ao longo do ano, capaz de cobrir todas as suas obrigações financeiras. Em relação aos processos internos, 21,43% das empresas apresentaram dificuldades estabelecer, compreender e seguir os procedimentos. Quanto à precificação e à gestão de pessoas, ambas as categorias enfrentaram deficiências, com 7,14% das empresas revelando desconhecimento ou nunca tendo calculado adequadamente o preço real de seus produtos. Esses dados destacam áreas críticas que demandam atenção e estratégias específicas para promover melhorias substanciais.

A partir das informações adquiridas por meio do Radar ALI, em consonância com a metodologia estabelecida pelo programa, foi conduzida uma segunda reunião individualizada com cada empresa. Nesse encontro, em colaboração estreita com os empresários e empresárias, realizou-se um minucioso levantamento dos desafios enfrentados pela empresa. Posteriormente, procedeu-se à etapa de priorização, selecionando um problema que impactasse diretamente na operação.

Adicionalmente, durante essa reunião, foram apresentadas diversas alternativas e soluções viáveis para mitigar o problema identificado. Em paralelo, um plano de ação foi gerado, delineando as estratégias a serem implementadas para abordar e superar o desafio priorizado. As soluções implementadas e trabalhadas estão apresentadas na Tabela 5 e foram agrupadas por categorias.

Ao analisar a Tabela 5, nota-se que cinco empresas direcionaram seus esforços para aprimorar a gestão financeira, enquanto outras três concentraram suas atividades no âmbito do marketing. Adicionalmente, duas empresas direcionaram suas iniciativas para otimizar os processos internos da organização. Além disso, as soluções relacionadas a gestão de pessoas, sistemas para processos internos, aumento na base de clientes e processo produtivo tiveram

cada uma delas, apenas uma empresa que trabalhou cada solução descrita.

Tabela 5. Categoria das soluções trabalhadas.

Categoria de solução	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Tot
Gestão financeira				1							1	1	1	1	5
Marketing e divulgação		1						1	1						3
Processos internos	1						1								2
Gestão de pessoas			1												1
Sistemas para processos internos										1					1
Aumento na base de clientes					1										1
Processo produtivo						1									1

Fonte: Elaborado pelos autores (2023). Nota: Tot = Total.

Assim, consolidando a evolução do Radar Ali na dimensão controles gerenciais, apresentado na Tabela 3, as ações implementadas foram desenvolvidas com o objetivo de otimizar a gestão, entre essas soluções implementadas, destacam-se a criação de rotinas eficientes para o registro de informações, a adoção de planilhas financeiras para um controle mais detalhado, análise de todos os custos envolvidos na operação, revisão da precificação adotada, a elaboração de fichas técnicas para cálculo do custo da mercadoria vendida (CMV) e padronização dos processos, a utilização de planilhas de Demonstrativo de Resultados (DRE) para uma visão mais abrangente do desempenho financeiro, a implementação de fluxogramas de processos para uma compreensão mais clara das etapas envolvidas e, por fim, a introdução de outras planilhas de controles de processo para monitoramento constante e efetivo.

Mensuração do Indicador de produtividade

A mensuração da produtividade, de acordo com a metodologia ALI, é efetuada nas etapas 5 (T0) e etapa 9 (TF) de cada ciclo. Nos dois primeiros ciclos, a coleta de dados foi conduzida de maneira uniforme tanto no T0 quanto no TF. Os empreendedores forneceram informações sobre o faturamento bruto, os custos variáveis e o número de colaboradores

ocupados durante o mês de referência de cada ciclo com um intervalo de seis meses entre as coletas de T0 e TF em cada ciclo, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Cronograma de coleta dos dados

T0/TF	CICLO 1	CICLO 2
T0	Outubro/2022	Março/2023
TF	Abril/2023	Setembro/2023

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A partir das informações reunidas, tornou-se viável realizar o cálculo do indicador de produtividade para cada empresa envolvida de acordo com a metodologia ALI e por meio da aplicação da equação representada na Figura 1.

Figura 1. Equação da Produtividade.

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

Fonte: Adaptado de Sebrae (2022).

Desta forma, foi possível obter o resultado da produtividade, conforme apresentado na Tabela 6. Esse processo permitiu uma avaliação precisa do desempenho produtivo de cada empresa participante, proporcionando dados valiosos que podem ajudá-los a compreender e aprimorar os níveis de eficiência operacional.

Ao realizar uma análise da Tabela 7, é possível notar que as empresas A, B, C, D, E, F e G tiveram um notável aumento no indicador de produtividade ao comparar as mensurações T0 e TF. Destaca-se que a empresa A obteve o maior ganho nesse indicador, registrando um expressivo aumento de 308,61%.

Um dos fatores notáveis para o salto da produtividade nessas empresas foi o aumento significativo no faturamento que superou o aumento dos custos, com exceção da empresa F, que registrou uma queda no faturamento. No entanto, essa empresa conseguiu aumentar a produtividade devido a uma redução nos custos da operação.

Tabela 6. Cálculo da Produtividade (T)

Empresa	Faturamento Inicial (R\$)	Custos Variáveis Inicial (R\$)	PO (i)	Produtividade Inicial (R\$)	Faturamento Final (R\$)	Custos Variáveis Final (R\$)	PO (f)	Produtividade Final (R\$)
A	90.566,60	61.376,99	7	4.169,94	204.464,00	68.154,00	8	17.038,75
B	13.769,54	8.661,00	2	2.554,27	17.386,03	10.838,95	1	6.547,08
C	4.560,00	493	6	677,83	7.000,00	659,8	6	1.056,70
D	31.549,00	11.730,00	6	3.303,17	39.600,00	15.248,00	5	4.870,40
E	42.000,00	15.350,00	3	8.883,33	67.573,00	29.274,00	3	12.766,33
F	10.800,00	4.850,00	3	1.983,33	10.696,00	4.400,00	3	2.098,67
G	39.517,54	13.754,44	3	8.587,70	41.400,00	14.506,25	3	8.964,58
H	44.244,96	19.483,74	4	6.190,31	43.628,05	19.350,00	4	6.069,51
I	35.137,84	17.814,37	3	5.774,49	33.120,00	16.350,00	3	5.590,00
J	5.500,00	1.000,00	2	2.250,00	5.690,00	1.500,00	2	2.095,00
K	11.000,00	1.200,00	1	9.800,00	9.100,00	1.000,00	1	8.100,00
L	14.157,00	2.202,00	2	5.977,50	12.807,78	3.692,00	2	4.557,89
M	25.170,00	6.134,82	4	4.758,80	20.233,52	8.401,89	4	2.957,91
N	47.637,40	32.000,00	4	3.909,35	23.848,16	17.612,18	4	1.559,00
Total Geral	415.609,88	196.050,36	50	68.820,02	536.546,54	210.987,07	49	84.271,82

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Tabela 6. Cálculo da Variação da Produtividade (ΔT)

Empresa	T0	TF	Δ^{\wedge}	%r
A	R\$ 4.169,94	R\$ 17.038,75	R\$ 12.868,81	308,61%
B	R\$ 2.554,27	R\$ 6.547,08	R\$ 3.992,81	156,32%
C	R\$ 677,83	R\$ 1.056,70	R\$ 378,87	55,89%
D	R\$ 3.303,17	R\$ 4.870,40	R\$ 1.567,23	47,45%
E	R\$ 8.883,33	R\$ 12.766,33	R\$ 3.883,00	43,71%
F	R\$ 1.983,33	R\$ 2.098,67	R\$ 115,33	5,82%
G	R\$ 8.587,70	R\$ 8.964,58	R\$ 376,88	4,39%
H	R\$ 6.190,31	R\$ 6.069,51	-R\$ 120,79	-1,95%
I	R\$ 5.774,49	R\$ 5.590,00	-R\$ 184,49	-3,19%
J	R\$ 2.250,00	R\$ 2.095,00	-R\$ 155,00	-6,89%
K	R\$ 9.800,00	R\$ 8.100,00	-R\$ 1.700,00	-17,35%
L	R\$ 5.977,50	R\$ 4.557,89	-R\$ 1.419,61	-23,75%
M	R\$ 4.758,80	R\$ 2.957,91	-R\$ 1.800,89	-37,84%
N	R\$ 3.909,35	R\$ 1.559,00	-R\$ 2.350,36	-60,12%
Total Geral	R\$ 68.820,02	R\$ 84.271,82	R\$ 15.451,80	471,09%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Destaca-se também que as empresas B e D registraram uma diminuição no número de colaboradores, enquanto a empresa A contratou mais uma pessoa e as demais empresas mantiveram o número de pessoas ocupadas.

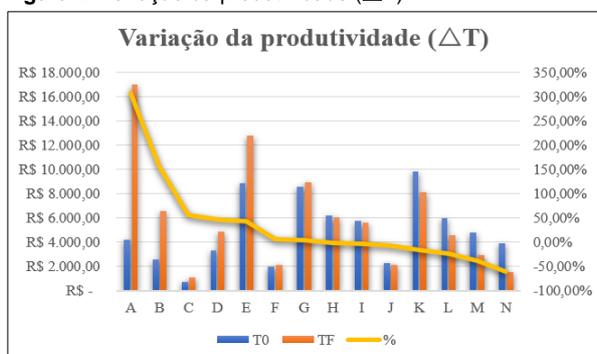
No entanto, é importante ressaltar que as demais empresas apresentaram uma tendência oposta, manifestando uma redução na produtividade. Essas quedas acumuladas resultaram em uma média de -21,59% ao se comparar os dados entre T0 e TF para o conjunto dessas organizações. As empresas H, I, K, L, M e N tiveram uma diminuição na produtividade. Um fator distintivo que merece destaque é a redução no faturamento verificada em todas elas.

No mesmo sentido, as empresas H, K, I e N também registraram uma diminuição nos custos, contudo, essa redução não se deu na mesma proporção que a queda no faturamento. No caso da empresa J, embora tenha havido um aumento no faturamento, os custos aumentaram de maneira mais acentuada, resultando na queda do indicador de produtividade. Além disso, em relação aos custos, as empresas L e M testemunharam um acréscimo, contribuindo para a diminuição na produtividade. É importante notar que não houve qualquer alteração no número de pessoas ocupadas em nenhuma das empresas mencionadas.

Os empresários destacaram que fatores como sazonalidade e condições climáticas foram identificados como elementos

contribuintes para os resultados adversos. Segundo suas análises, esses elementos impactaram significativamente no desempenho, influenciando diretamente em um cenário desfavorável para os negócios. Essa percepção ressalta a sensibilidade do setor diante de variáveis externas, reforçando a necessidade de estratégias adaptativas e proativas para mitigar tais impactos e manter a estabilidade operacional em face de adversidades. Na Figura 2, é possível observar o resumo os dados tornando possível uma visualização mais ilustrativa dos dados da variação da produtividade nas empresas.

Figura 2. Variação da produtividade (ΔT).



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O Quadro 3 apresenta a soma da produtividade geral. Na avaliação da produtividade global das empresas destaca uma tendência positiva, evidenciada pelo aumento no Valor de Produtividade de R\$ 68.820,02 para R\$ 84.271,82. Essa ascensão representa uma expressiva elevação de 22,45%, indicando melhorias ao longo do período analisado. Esse incremento reflete um progresso consistente na eficiência e desempenho coletivos das empresas.

Quadro 3. Soma do Valor da Produtividade das Empresas

Soma do Valor de Produtividade de Empresas	Produtividade Inicial	Produtividade Final	%
	R\$ 68.820,02	R\$ 84.271,82	22,45%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

CONCLUSÃO

Com base nos resultados da pesquisa que analisou as ações implementadas pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs) em 14 MPEs localizadas em Porto Alegre/RS durante os

Ciclos 1 e 2 do Programa ALI nos anos de 2022 e 2023, pode-se concluir que o objetivo geral foi alcançado. A pesquisa apresentou as práticas e desafios enfrentados por essas empresas, bem como o impacto das intervenções dos ALIs.

As etapas metodológicas, desde a aplicação inicial do Radar ALI até a mensuração final da produtividade, proporcionaram uma visão abrangente do processo de inovação nas MPEs participantes. Notou-se que, embora a maioria das empresas fosse pequena, com poucos colaboradores e histórico limitado de controle gerencial, a importância desses controles para decisões estratégicas e direcionamento de esforços foi evidente.

Uma descoberta interessante foi que o aumento na produtividade não necessariamente se traduziu em uma evolução correspondente na dimensão de controles gerenciais do Radar ALI. Isso destaca a complexidade das interações entre inovação e gestão, sugerindo que melhorias na produtividade podem ocorrer independentemente do desenvolvimento de controles gerenciais mais robustos.

Surpreendentemente, mesmo empresas com indicadores de produtividade negativos demonstraram evolução na dimensão de controles gerenciais do Radar ALI entre T0 e TF. Isso ressalta a capacidade do Programa ALI em catalisar melhorias nas práticas de gestão, independentemente dos desafios imediatos de produtividade.

Em geral, as empresas analisadas apresentaram melhorias nas diversas dimensões analisadas, validando a relevância do Programa ALI no estímulo à inovação. Contudo, sugere-se que pesquisas futuras explorem e relacionem outras dimensões do Radar ALI com o indicador de produtividade, a fim de aprofundar a compreensão dos mecanismos subjacentes à interação entre inovação e desempenho empresarial.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Todos os autores participaram de todas as etapas de produção do artigo, incluindo a concepção, delineamento, análise e

interpretação dos dados, redação, revisão crítica e aprovação final da versão submetida.

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **MAPA DE EMPRESAS**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-2o-quadrimestre-2023.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

CARVALHO, G. D. et al. **RADAR DA INOVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DE VANTAGEM COMPETITIVA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Revista de Administração e Inovação, v. 12, 2015.

CASPERS, C. F. **A FALTA DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LUVERDENSES**. A interdisciplinaridade e os desafios contemporâneos. Rio de Janeiro 2022. v. 1.

DELOITTE, 2019. **As PME's que mais crescem no Brasil – Investimento e inovação para enfrentar desafios**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/strategy/articles/pmes-mais-crescem-brasil.html>. Acesso em: 28 de outubro 2023.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará - UECE, 2002

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: [s. n.], 2009. v. 148

LIMA, V. A.; DA SILVA MÜLLER, C. A. **Why do small businesses innovate? Relevant factors of innovation in businesses participating in the Local Innovation Agents program in Rondônia (Amazon, Brazil)**. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 14, n. 4, p. 290–300, out. 2017.

PADOVEZE, C. L.. **Contabilidade Gerencial: enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, ed. 7º, 2010. p.636.

PAREDES, J. B. et al. **UMA ANÁLISE INTRASECTORIAL E INTERSECTORIAL DO GRAU DE INOVAÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO ESTADO DE PERNAMBUCO**. RAI –Revista de Administração e Inovação, 2015.

PIASSENTINI, E. et al. **Possíveis causas da mortalidade precoce de microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas**. Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí, v. 11, n. 20, p. 147–159, 29 jun. 2022.

RODRIGUES, H. C.; LEÃO, S. **Panorama econômico das MPES ASPECTOS GERAIS DO SEGMENTO DAS MPES**. Informe ETENE. Banco do Nordeste, 2022.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Institucional SEBRAE**. 2020. Disponível em: www.sebrae.com.br.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programa Agentes Locais de Inovação (ALI)**, 2022. Disponível em: www.sebrae.com.br.

SEBRAE_a, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Metodologia de atuação para bolsistas**. Brasília: [s. n.], 2022.

SEBRAE_b, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Radar - Projeto ALI Agentes Locais de Inovação (ALIs)**, 2022. Disponível em: www.sebrae.com.br.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. **Brasil alcança recorde de novos negócios, com quase 4 milhões de MPE. 2022**. Disponível em: Acesso em: 10 nov. 2023.

SEBRAE; FGV. **ATUALIZAÇÃO DE ESTUDO SOBRE PARTICIPAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA NACIONAL**. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

COMO CITAR ESSE ARTIGO (ABNT)

HORST, E. Z.; SILVA, R. M. Os impactos do Programa ALI produtividade do SEBRAE nas micro e pequenas empresas de Porto Alegre/RS: uma pesquisa de campo. **Revista Gestão, Inovação e Empreendedorismo**. Ribeirão Preto, v. 7, n. 1, p. 61-70, 2024.