

**PROJETO ALI PRODUTIVIDADE: CONTRIBUIÇÕES PARA AS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DE SÃO CARLOS, ESTADO DE SÃO
PAULO**

***ALI PRODUCTIVITY PROJECT: CONTRIBUTIONS TO MICRO AND SMALL
COMPANIES IN THE SÃO CARLOS REGION, STATE OF SÃO PAULO***

Silvana Aparecida Perseguino

Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade pela Universidade Federal de São Carlos.

Agente Ali Produtividade N6 - SEBRAE/SP – 2022-2024.

silvana.perseguino@gmail.com

 orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9557-0636>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v10i2.1096>

RESUMO

Este artigo busca retratar as contribuições do projeto Ali Produtividade do Sebrae para as micro e pequenas empresas na região de São Carlos, Estado de São Paulo. Para tanto, foi realizada uma breve revisão de literatura sobre o projeto Ali Produtividade e seus impactos nos pequenos negócios. A partir de amostra de empresas atendidas no período entre setembro de 2022 e outubro de 2023, buscou-se identificar e analisar as contribuições trazidas pelo projeto Ali Produtividade relacionadas a: desafios apresentados pelas empresas, variação nos indicadores de produtividade e de maturidade das empresas. Os resultados possibilitaram identificar o porte das empresas, o ramo de atuação, as principais dificuldades e os impactos positivos propiciados pelo projeto Ali Produtividade.

Palavras-chave: Ali Produtividade. Inovação. Produtividade. Sebrae.

ABSTRACT

This article seeks to portray the contributions of Sebrae's Ali Produtividade project to micro and small companies in the region of São Carlos, State of São Paulo. To this end, a brief literature review was carried out on the Ali Produtividade project and its impacts on small businesses. Based on a sample of companies served in the period between September 2022 and October 2023, we sought to identify and analyze the contributions brought by the Ali Produtividade project related to: challenges presented by companies, variation in productivity, and maturity indicators of companies. The results made it possible to identify the size of the companies, the field of activity, the main difficulties, and the positive impacts provided by the Ali Produtividade project.

Keywords: Ali Productivity. Innovation. Productivity. Sebrae.

JEL Classification: L26 Entrepreneurship Entrepreneurship; O25 Industrial Policy.

INTRODUÇÃO

Para se adequar a um mundo em constante mutação e instabilidade, com novas formas de trabalho e maior competitividade, sobretudo durante e após o período de pandemia da Covid-19, as empresas buscam na inovação uma maneira de melhorar sua posição no mercado. Segundo Silva e Nunes (2023, p. 2), no “Brasil, os pequenos negócios têm a representatividade de 98,5% do total de organizações privadas e são responsáveis por cerca 30% da produção de riqueza do país”. Com um papel relevante na geração de empregos, as micro e pequenas são essenciais para o desenvolvimento econômico e social do País.

Visando promover o empreendedorismo, a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) vem, desde 2008 e dentre outras iniciativas, incentivando a participação das micro e pequenas empresas no Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), a fim de promover o aumento do índice de produtividade e inovação dessas empresas.

Com o objetivo de retratar as contribuições do Projeto Ali Produtividade para os pequenos negócios, este artigo traz uma reflexão e análises a partir de amostra de empresas no contexto do Escritório Regional de São Carlos, no Estado de São Paulo. Para tanto, o artigo se desenvolve a partir da seguinte estrutura: além desta breve introdução, o referencial teórico com as premissas da inovação no País; e um breve histórico do Projeto Ali e suas características e parâmetros. São esclarecidos, na sequência, os procedimentos metodológicos e apresentados os resultados da pesquisa realizada. Por fim, apresenta-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será feita uma breve reflexão sobre inovação, o projeto Ali Produtividade e seus impactos nos pequenos negócios.

2.1 Inovação nas micro e pequenas empresas

Desde 1992 e ao longo dos anos 2000, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) vem editando o Manual de Oslo, com o propósito de padronizar conceitos, disseminar metodologias, indicadores e estatísticas relacionados à inovação, bem como à pesquisa e desenvolvimento (P&D). Na edição traduzida pela FINEP (OCDE, 2004, p. 31), destaca-se a centralidade da inovação na atualidade:

Dentro de uma economia baseada no conhecimento, a inovação parece desempenhar um papel central. Até recentemente, no entanto, os processos de inovação não eram suficientemente compreendidos. Um melhor entendimento surgiu em decorrência de vários estudos feitos nos últimos anos. No nível macro, há um substancial conjunto de evidências de que a inovação é o fator dominante no crescimento econômico nacional e nos padrões do comércio internacional. No nível micro — dentro das empresas — a P&D é vista como o fator de maior capacidade de absorção e utilização pela empresa de novos conhecimentos de todo o tipo, não apenas conhecimento tecnológico.

De acordo com o Manual, há quatro tipos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional. Inovar um produto requer melhoria nas características do produto, que pode ser um bem ou um serviço. Um processo inovador pressupõe métodos novos e ou melhorados de forma significativa. Inovar em marketing representa trazer novas concepções, promoções ou posicionamento dos produtos. Finalmente, inovação organizacional requer novas práticas do negócio. Em uma tradução livre, cabe destaque a definição trazida pela edição de 2018 (OECD/EUROSTAT, 2018, p. 44):

Inovação é mais do que uma nova ideia ou uma invenção. Uma inovação requer implementação, seja sendo colocada em uso ativo ou disponibilizada para uso por outras partes, empresas, indivíduos ou organizações. Os impactos econômicos e sociais das invenções e ideias dependem da difusão e aceitação de inovações relacionadas. Além disso, a inovação é uma atividade dinâmica e generalizada que ocorre em todos os setores de uma economia; não é prerrogativa exclusiva do setor empresarial. Outros tipos de organizações, bem como indivíduos, frequentemente fazem alterações em produtos ou processos e produzem, recolhem e distribuem novos conhecimentos relevantes para a inovação.

Isso significa que nem tudo que é novo no mercado representa uma inovação. Por outro lado, nem toda inovação é complexa ou de difícil implementação. Tudo depende da forma como é implantada. No caso dos pequenos negócios, isso tem especial importância porque significa prescindir de grandes investimentos.

Cabe esclarecer que as micro e pequenas empresas (MPEs) são classificadas através dos critérios de faturamento e número de funcionários. A microempresa (ME) tem um faturamento anual de até R\$ 360 mil ou emprega até 9 pessoas no comércio e serviços, ou 19 pessoas no setor industrial. A pequena empresa (EPP) tem faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões ou emprega de 10 a 49 pessoas no setor de comércio e serviços, ou de 20 a 99 pessoas na indústria. Importante destacar que os pequenos negócios respondem por 54% dos empregos no Brasil e por 27% do Produto Interno Bruto (PIB). Isso significa geração de renda para uma parcela significativa da sociedade (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2023).

Zarelli (2022, p. 3) defende que as empresas inovam pela “pressão da concorrência, a necessidade de desenvolver e implementar novas tecnologias para tornar a produção mais eficaz, ou ainda para reagir a mudanças do mercado, sendo um pré-requisito para a obtenção de uma posição positiva no ambiente de negócios”. Ainda assim, afirma que muitas das empresas brasileiras mantêm uma familiaridade reduzida com a inovação, notadamente as micro e pequenas empresas.

No Brasil, a inovação passou a ser conceituada através da Lei nº 10.973 (BRASIL, 2004), trazendo a ideia de novos produtos, serviços ou processos que resultem em melhorias e ganhos de qualidade ou desempenho para as empresas. O parâmetro da inovação foi introduzido na Constituição (BRASIL, 1988) através da Emenda Constitucional nº 085/2015, que determina que o Estado promova e incentive o desenvolvimento científico e a inovação.

Essa determinação envolve a promoção, estímulo e estratégias de fortalecimento das empresas. Também envolve projetos de cooperação entre Estados, Municípios, empresas, instituições de pesquisa e organizações privadas sem fins lucrativos, direcionados às atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento, e à transferência e difusão de tecnologias que possam gerar novos produtos, processos e serviços inovadores.

Pode-se dizer que foi nesse contexto de novos paradigmas para os pequenos negócios que o projeto Ali Produtividade foi gestado, aprimorado e é apresentado a seguir.

2.2 Projeto Ali Produtividade

O projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), integrante do Programa Brasil Mais Produtivo, nasceu em 2008 de uma parceria entre Sebrae, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Governo Federal. Tem o objetivo de introduzir e aprimorar processos de inovação e de melhoria contínua junto aos micros e pequenos negócios. A proposta do projeto, atualmente sob gerência integral do Sebrae, passa pelas seguintes fases de acompanhamento pelo bolsista denominado Agente Ali:

Diagnóstico de problema, planejamento de solução, implementação e avaliação, as quais buscam aumentar a captura de valor por parte das empresas de pequeno porte por meio de criação e entrega de soluções inovadoras, repercutindo assim em aumento de resultados (SENHORAS, 2021, p. 29).

Desde sua criação, já foram mais de 400 mil empresas atendidas em todo o País e mais de 5 mil agentes bolsistas realizando o acompanhamento do desenvolvimento das empresas (SEBRAE, 2023a). Especificamente, entre o segundo semestre de 2022 e o primeiro semestre de 2023, recorte deste estudo, foram mais de 38 mil empresas atendidas, sendo mais de 19 mil com mensuração válida (com medições de indicadores no início e no final da metodologia), gerando um ganho de performance com aumento médio de 22,5% de produtividade e um crescimento médio de 8% no faturamento das micro e pequenas empresas participantes.

A metodologia ALI Produtividade é pautada pelo indicador de produtividade no trabalho, que é mensurado em dois momentos da metodologia: no início do acompanhamento (T0 - o indicador de produtividade mensurado no início da aplicação da metodologia), e após três meses de término do acompanhamento da empresa (TF – o indicador de produtividade no trabalho mensurado ao final da aplicação da metodologia Ali Produtividade). Tanto T0 quanto TF são compostos pelas variáveis presentes na fórmula: $Prod_{Trab} = (Faturamento\ Bruto - Custos\ Variáveis) / Pessoas\ Ocupadas$. Quanto maior o faturamento e menores os custos variáveis, mais positivo será o indicador de produtividade na empresa. Também é mensurado o indicador de variação de produtividade da empresa, isto é, a sua evolução ao final do acompanhamento, pela seguinte fórmula: $VarProd_{Empresa} = ((TF_{Produtividade\ do\ trabalho} / T0_{Produtividade\ do\ trabalho}) - 1) \times 100$ (SEBRAE, 2023b).

Além de transferir, de forma gratuita, uma metodologia que pode auxiliar na solução de diferentes problemas a qualquer tempo, o Sebrae disponibiliza para as empresas, através do Projeto Ali Produtividade, consultorias especializadas vinculadas ao Sistema S, notadamente Sebrae e Senai, bem como consultores terceirizados, conforme as especificidades e necessidades de cada empresa.

O acompanhamento do desempenho e evolução das empresas também passa pela aplicação, no início e no final da metodologia, de um diagnóstico denominado “Radar da Inovação”, que compõem 24 perguntas envolvendo seis dimensões de análise: Controles Gerenciais (CG), Gestão das Operações (GO), Marketing Digital (MD), Práticas de Inovação (PI), Transformação Digital (TD), e Ambiental, Social e Governança (ESG). Com essa ferramenta, é possível mensurar a evolução da maturidade da empresa e seu grau de inovação.

Além de reconhecerem a relevância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira (SANTANA E WAURECK, 2022), vários autores diretamente envolvidos com a aplicação da metodologia Ali, em diferentes regiões do País e em setores diversos da economia, identificam e destacam os impactos positivos do projeto, tanto em quantidade quanto em qualidade (SILVA E NUNES, 2023; GOULART, 2022; APARECIDO et al, 2023; CARVALHO E TREVISANUTO, 2023; CAMARGOS et al, 2023). Cabe destaque o reconhecimento de que intervenções simples podem gerar inovações relevantes (SILVA E SILVA, 2022) para a evolução, desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva dos pequenos negócios (SILVA E NUNES, 2023).

Segundo Pena (2023), há alguns pontos positivos percebidos pelos empresários e empresárias que participam do projeto Ali: a vantagem de ter um acompanhamento individualizado; a possibilidade de desenvolver habilidades de gestão; criar e cultivar uma rede de contatos e parcerias (*networking*); o acesso às soluções oferecidas pelo Sebrae; e a sensibilização para as vantagens de inovar.

Segundo Senhoras (2021), o projeto tem se mostrado bem sucedido ao longo do tempo, além de ser uma estratégia robusta de divulgação de conhecimento relacionada às micro e pequenas empresas através das produções acadêmicas realizadas pelos Agentes Ali. Portanto, seguindo a linha de análise das possíveis contribuições do Projeto junto às micro e pequenas empresas, pretende-se aqui fazer um recorte na região de São Carlos, no Estado de São Paulo.

Apresenta-se, a seguir, o percurso metodológico da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem uma abordagem predominante quantitativa por considerar, segundo Saccol et al (2012, p. 34), a “coleta de dados estruturados e da quantificação tanto na coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”, mas também com uma análise de cunho qualitativo por considerar as diferentes variáveis de interpretação à luz da literatura. Segundo Araújo, Gomes e Lopes (2012, p. 167), no “campo da administração há um contexto favorável a utilização de metodologias de pesquisa que adotem um enfoque múltiplo”. E isso, conforme os autores, porque o “cenário organizacional é, ao mesmo tempo, complexo e mutante”.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, buscando “proporcionar maior familiaridade” com o tema, bem como detalhar “as características de determinada população ou fenômeno” (SACCOL et al, 2012, p. 36 e 37).

Realizou-se revisão de literatura focada no projeto Ali Produtividade e seus impactos junto aos pequenos negócios. Também foram coletados dados estruturados a partir do sistema oficial de registro de dados do projeto Ali Produtividade do Sebrae, denominado Sistema Ali. O escopo de análise corresponde aos registros dos chamados Ciclos 1 (2º semestre de 2022) e 2 (1º semestre de 2023) consolidados, referentes ao período de setembro de 2022 a outubro de 2023, no âmbito do Escritório Regional (ER) de São Carlos, Estado de São Paulo.

A coleta e análise dos dados seguiu as seguintes etapas:

Etapa 1: busca, através da ferramenta Google Acadêmico, de artigos relacionados à expressão: “Inovação e Projeto Ali Produtividade”, no decorrer do mês de abril de 2024, tendo como base o atributo seletivo “relevância” e publicados entre 2022 e 2023, possibilitando resgate de publicações mais recentes. Ao final das buscas, foi possível resgatar um conjunto de 10 artigos relacionados ao projeto Ali Produtividade, selecionados pela aderência à proposta deste artigo. Além disso, foram utilizados dados coletados na plataforma DataSebrae, repositório oficial de dados

compilados pelo Sebrae. Esse conjunto de publicações e dados serviu de base para a elaboração do referencial teórico.

Etapa 2: extração e sistematização dos dados das empresas atendidas nos Ciclos 1 e 2 – 2022/2023, registrados no Sistema Ali, no âmbito do Escritório Regional (ER) da cidade de São Carlos, Estado de São Paulo. Do total de 448 empresas atendidas no período, foi possível identificar e sistematizar em planilha Excel dados de um conjunto de 85 empresas (MPEs) com metodologia consolidada, isto é, com mensurações inicial e final (T0 e TF), e que se configurou como a amostra de estudo. A metodologia consolidada permite ter os indicadores de produtividade no início e no final do acompanhamento, bem como a evolução da performance de desempenho da empresa.

Etapa 3: seguindo a linha da Análise de Conteúdo, foi feita a estruturação e interpretação dos dados utilizando as seguintes categorias de análise: porte e origem da empresa, ramo de atuação, temas relacionados aos desafios destacados, evolução da produtividade, através dos parâmetros de faturamento e custos variáveis, e evolução da empresa através dos resultados da aplicação da ferramenta “Radar de Inovação”, no início e no final da metodologia Ali Produtividade. Cabe esclarecer que, para retratar melhor a realidade e não criar nenhum viés que pudesse interferir nas médias calculadas por empresa, foram extraídos da amostra os chamados valores ou pontos fora da curva (*outliers*). Isso representou a retirada de sete empresas do ciclo 2022.2 e oito empresas do ciclo 2023.1, por apresentarem valores muito discrepantes do geral, seja em faturamento seja em custos variáveis, o que viria a interferir nos cálculos das médias.

Os resultados desse processo são apresentados a seguir.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Situado na região central do Estado de São Paulo, o Escritório Regional do Sebrae em São Carlos atende 19 municípios: Analândia, Araras, Brotas, Cordeirópolis, Corumbataí, Descalvado, Dourado, Ibaté, Itirapina, Leme, Pirassununga, Porto Ferreira, Ribeirão Bonito, Rio Claro, Santa Cruz da Conceição, Santa Gertrudes, Santa Rita do Passa Quatro, São Carlos e Torrinha.

Especificamente com relação ao escopo do projeto Ali Produtividade – 2022.2 e 2023.1, a tabela 1 demonstra o desempenho do ER São Carlos no que tange aos indicadores de Produtividade e Faturamento em relação ao Estado e ao País, demonstrando uma atuação relevante no período.

Pela tabela 1, é possível observar que o ER São Carlos teve um desempenho bem acima das médias do País e do Estado de São Paulo nos indicadores centrais do Projeto Ali Produtividade. Isso demonstra atuação relevante do ER. Os valores percentuais representam a média de variação dos indicadores de produtividade e faturamento (valor mensurado no final em relação ao valor mensurado no início da aplicação da metodologia) no conjunto de empresas atendidas pelo projeto nos ciclos 2022 e 2023, com metodologia consolidada.

Tabela 1 – Médias ponderadas dos indicadores de Produtividade e Faturamento

CICLOS 2022.2 E 2023.1	PRODUTIVIDADE (%)	FATURAMENTO (%)
BRASIL	22,5	8,0
SÃO PAULO	28,4	11,2
SÃO CARLOS	45,9	16,4

Fonte: Sebrae.

Para este estudo, foram selecionadas e analisadas as empresas atendidas e concluintes com mensuração inicial (T0) e final (TF), possibilitando uma análise completa da aplicação da metodologia, com o detalhamento dos índices de produtividade e diagnóstico da maturidade da empresa, compondo um conjunto de 85 empresas, entre micro e pequenas empresas (MPEs). A tabela 2 detalha a amostra:

Tabela 2 – Empresas atendidas no período

CICLO	CONCLUINTES	COM TF
Ciclo 1 - 2022	230	42
Ciclo 2 - 2023	218	43
Total	448	85

Fonte: elaboração própria.

Observa-se que, nos dois ciclos selecionados, há um quantitativo bem similar de empresas participantes e concluintes da metodologia. Como a participação é voluntária, nem sempre é possível obter os dados de TF, o que explica a diferença entre “concluintes” e “com TF”. A tabela 3 detalha os municípios participantes em cada ciclo

e a respectiva posição do Produto Interno Bruto (PIB) no Estado de São Paulo (IBGE, 2021):

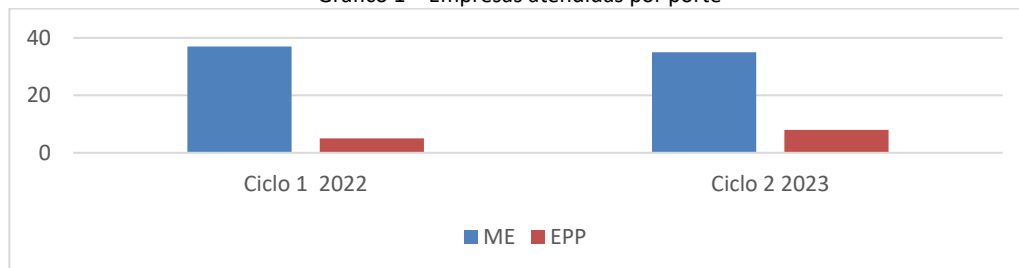
Tabela 3 – Empresas atendidas por município

MUNICÍPIO	2022	2023	TOTAL	PIB 2021 (EM MILHÕES)	POSIÇÃO EM SP
Araras		2	2	R\$ 6.942.567	63º
Descalvado	8	2	10	R\$ 2.081.161	146º
Ibaté		2	2	R\$ 1.159.253	213º
Leme		5	5	R\$ 4.101.866	91º
Pirassununga	9	6	15	R\$ 3.312.332	110º
Porto Ferreira	10	8	18	R\$ 2.495.873	128º
Ribeirão Bonito	1	1	2	R\$ 371.778	348º
Rio Claro	1	2	3	R\$ 13.245.335	39º
São Carlos	13	15	28	R\$ 14.141.854	35º
Total	42	43	85	R\$ 47.852.019	

Fonte: elaboração própria.

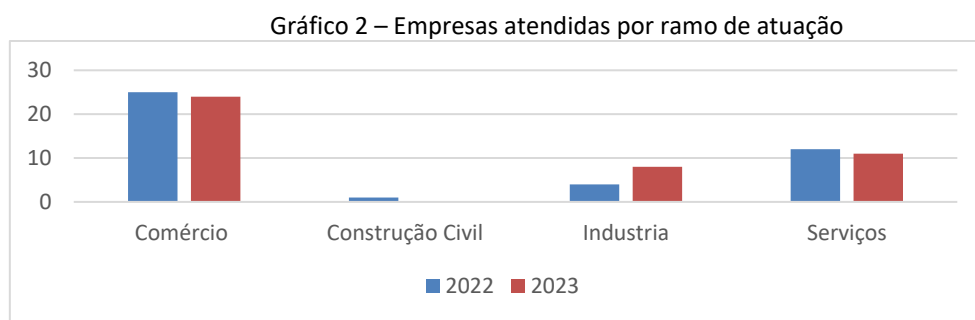
As cidades com maior participação nos ciclos 2022.2 e 2023.1, além da sede São Carlos, foram Descalvado, Pirassununga e Porto Ferreira. São cidades próximas entre si e cabe destaque a vocação dessas cidades para o turismo rural e o comércio de cerâmicas, setores de atuação que podem agregar muito valor com processos de inovação. Essa característica pode explicar o número maior de empresas abertas à inserção no Projeto Ali, cujo principal foco é o aumento de produtividade das empresas, com aumento de faturamento e diminuição de custos variáveis. Chama a atenção que cidades com PIB menor e mais próximas da sede ainda não tenham participação relevante no projeto, como Ibaté e Ribeirão Bonito. Talvez essa observação possa servir de incentivo para que o Sebrae incremente a divulgação das oportunidades e vantagens que o Ali Produtividade pode trazer aos pequenos negócios dessas cidades.

Gráfico 1 – Empresas atendidas por porte



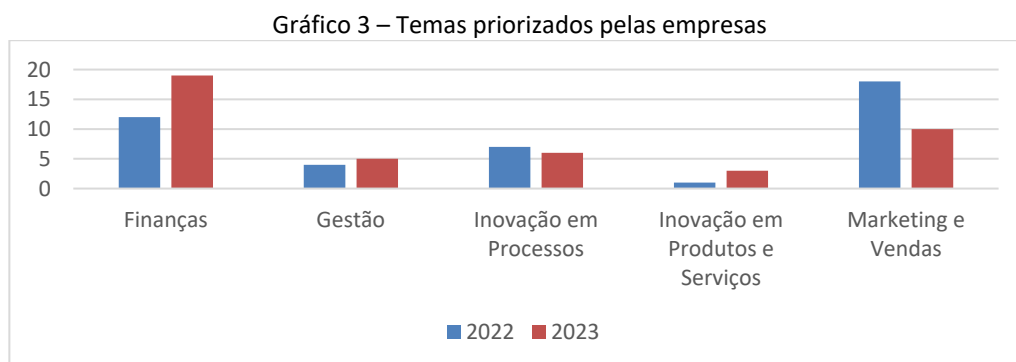
Fonte: elaboração própria.

Pelo Gráfico 1, é possível averiguar que o projeto na região tem conquistado, em sua maioria, as microempresas, com uma participação menor de empresas de pequeno porte. Essa constatação, ao mesmo tempo que reflete o importante suporte que vem sendo propiciado pelo projeto aos empresários e empresárias com menor infraestrutura, também pode servir de alerta à necessidade de entender melhor a pouca participação das empresas de pequeno porte.



Fonte: elaboração própria.

O Gráfico 2 demonstra a maior participação dos negócios vinculados ao Comércio e Serviços, uma tendência constatada na literatura. Considerando a expressiva queda nas vendas enfrentada pelos pequenos negócios durante o período pandêmico (SILVA E SILVA, 2022), o suporte da inovação trazido pelo projeto pode refletir em enfrentamento dos impactos negativos do período de retomada pós-pandemia. É importante conhecer também os principais desafios enfrentados pelas empresas da amostra, conforme o Gráfico 3 a seguir.



Fonte: elaboração própria.

Conforme Gráfico 3, Finanças e Marketing/Vendas foram os principais temas destacados pelas empresas como desafios a serem enfrentados, seguidos de Inovação em Processos; Gestão; e Inovação em Produtos e Serviços. Considerando o que já foi

dito anteriormente sobre as dificuldades que vem sendo enfrentadas pelos pequenos negócios, notadamente durante e após a pandemia, não é de estranhar que desafios relacionados a Finanças e Marketing/Vendas se sobressaíam. O primeiro pela necessidade de aprender a organizar a gestão das finanças da empresa, o que tem sido muito relatado pelos empresários e empresárias no decorrer do acompanhamento pelos agentes. O segundo pela demanda natural de colocar o negócio em um patamar de melhor visibilidade junto ao mercado.

É importante ilustrar, através dos parâmetros centrais do projeto (faturamento e custos variáveis), como foi a evolução média das empresas, considerando o processo inicial e final de medição.

A tabela 4 demonstra que, pelo indicador central do projeto – a produtividade, houve melhor desempenho no ciclo de 2022. Porém, pode-se notar que as médias demonstram, nos dois ciclos, tanto a diminuição dos custos variáveis quanto o aumento médio do faturamento bruto. Isso demonstra que, no geral, as empresas da amostra tiveram um ganho de desempenho.

Tabela 4 – Médias dos parâmetros centrais em cada ciclo

CICLO 1 - 2022	CV - Inicial (R\$)	FB - Inicial (R\$)	Produtividade - Inicial (R\$)	CV - Final (R\$)	FB - Final (R\$)	Produtividade - Final (R\$)	Variação Produtividade (%)
Médias	45.255,90	92.107,23	6.802,07	38.973,50	104.652,01	10.382,52	47,45
CICLO 2 - 2023	CV - Inicial (R\$)	FB - Inicial (R\$)	Produtividade - Inicial (R\$)	CV - Final (R\$)	FB - Final (R\$)	Produtividade - Final (R\$)	Variação Produtividade (%)
Médias	52.419,09	121.522,50	9.159,62	49.479,28	134.641,56	11.739,50	31,89

Legendas: CV (custos variáveis) – FB (faturamento bruto).

Fonte: elaboração própria.

Considerando os grandes temas apresentados pelas empresas como desafios a superar, cabe fazer uma relação desses desafios com a evolução da inovação através dos resultados de aplicação da ferramenta “Radar de Inovação”, que considera os seguintes parâmetros: Controles Gerenciais (CG); Gestão de Operações (GO); Práticas de Inovação (PI); Marketing Digital (MD); Ambiental, Social e Governança (ESG); e Transformação Digital (TD). As tabelas a seguir buscam fazer um retrato dos dois ciclos analisados, através das médias dos resultados dos diagnósticos iniciais e finais da ferramenta. Os valores percentuais representam as médias de evolução das empresas,

isto é, considerando o resultado final do diagnóstico em relação ao resultado inicial da aplicação da ferramenta junto ao conjunto de empresas da amostra.

Tabela 5 – Detalhamento dos temas e radar da inovação – Ciclo 2022

TEMA	CATEGORIA DO PROBLEMA	EMPRESAS POR CATEGORIA DE PROBLEMA	VM % CG	VM % GO	V M % PI	V M % M D	VM % ESG	VM % TD	Variaçã o % Média Geral
Finanças	Faturamento / Quantidade de clientes	5	33,3	-26,7	6,7	0	40	7,7	6,4
	Custos	1	300	100	0	100	50	33,3	75
	Fluxo de caixa	1	200	0	0	0	100	66,7	42,9
	Precificação	1	100	-25	50	0	-66,7	-20	-10,5
	Total	8	75	-13	9,1	8	29,4	12,5	14,6
Gestão	Qualificação da mão-de-obra	1	0	0	-50	0	-66,7	0	-26,7
	Delegar tarefas	1	0	0	0	0	0	0	0
	Gestão de estoque	1	0	50	0	0	0	-33,3	0
	Gestão de pessoas	1	33,3	25	-20	0	33,3	0	8,3
	Total	4	14,3	18,2	-25	0	-11,1	-8,3	-3,1
Inovação em Processos	Processos internos	6	87,5	13,3	20	42,9	44,4	41,7	38,2
	Total	6	87,5	13,3	20	42,9	44,4	41,7	38,2
Inovação em Produtos e em Serviços	Novos produtos/serviços	1	100	0	100	50	0	0	42,9
	Total	1	100	0	100	50	0	0	42,9
Marketing e Vendas	Marketing / divulgação	10	23,8	18,5	0	20	8,7	3,4	11,9
	Relacionamento com cliente	6	100	9,1	11,8	0	61,5	31,3	27,3
	Total	16	48,4	14,3	4,3	11,8	27,8	13,3	17,8
AMOSTRA 2022	TOTAL GERAL	35	55,9	8,1	4,4	14,3	25	13,8	17,5

Legenda: VM: variação média; CG: Controles Gerenciais; GO: Gestão de Operações; PI: Práticas de Inovação; MD: Marketing Digital; ESG: Ambiental, Social e Governança; TD: Transformação Digital

Fonte: elaboração própria.

No ciclo 2022.2, pode-se observar pelo Total Geral da tabela que o parâmetro com maior evolução foi o de Controles Gerenciais (CG), seguido de Ambiental, Social e Governança (ESG). Esses valores demonstram que, na visão dos empresários e empresárias que responderam o diagnóstico, o projeto auxiliou na evolução de suas

práticas gerenciais e sustentáveis. Entretanto, não houve avanço relevante nos parâmetros de Gestão das Operações (GO) e Práticas de Inovação (PI). Mesmo assim, a média geral da variação de produtividade foi positiva (17,5%).

Importante esclarecer que os altos valores percentuais são resultados das respostas do levantamento da situação final, as quais geraram os valores do radar. Significa que, segundo os empresários das empresas envolvidas, houve uma melhora significativa no que diz respeito às dificuldades representadas pelas respectivas categorias de problemas. Em outras palavras, essa melhoria proporcionou uma redução relevante ou nos custos variáveis e ou no faturamento bruto.

A tabela 6 ilustra, novamente, maior evolução nos parâmetros de CG (50%) e ESG (49,4%), como na amostra de 2022. Entretanto, diferentemente do ano anterior, no ciclo de 2023 houve evolução em todos os parâmetros presentes no diagnóstico de uma forma bastante equilibrada. Portanto, houve maior avanço no desempenho das empresas participantes no ciclo de 2023.

Tabela 6 – Detalhamento dos temas e radar da inovação – Ciclo 2023

TEMA	CATEGORIA DO PROBLEMA	EMPRESAS POR CATEGORIA DE PROBLEMA	VM % CG	VM % GO	VM % PI	VM % MD	VM % ESG	VM % TD	Variação % Média Geral
Finanças	Faturamento / Quantidade de clientes	10	68,4	40,9	21,4	26,7	57,9	24,2	36,4
	Custos	5	33,3	13,3	16,7	6,3	20,0	25,0	17,6
	Fluxo de caixa	2	75,0	40,0	16,7	12,5	100,0	0,0	27,3
	Total	17	59,4	31,0	19,6	14,8	51,5	21,6	29,8
Gestão	Delegar tarefas	3	83,3	71,4	116,7	44,4	37,5	62,5	65,9
	Total	3	83,3	71,4	116,7	44,4	37,5	62,5	65,9
Inovação em Processos	Processos internos	4	33,3	50,0	23,1	7,7	44,4	70,0	35,9
	Total	4	33,3	50,0	23,1	7,7	44,4	70,0	35,9
Inovação em Produtos e em Serviços	Novos produtos/serviços	2	100,0	50,0	133,3	33,3	66,7	0,0	51,9
	Total	2	100,0	50,0	133,3	33,3	66,7	0,0	51,9
Marketing e Vendas	Marketing / divulgação	5	63,6	63,6	137,5	40,0	133,3	66,7	77,3
	Relacionamento com cliente	4	6,7	8,3	-6,3	30,8	0,0	5,9	6,8
	Total	9	30,8	34,8	41,7	35,7	50,0	31,0	37,0
AMOSTRA 2023	TOTAL GERAL	35	50,0	38,6	35,9	22,7	49,4	30,8	36,6

Legenda: VM: variação média; CG: Controles Gerenciais; GO: Gestão de Operações; PI: Práticas de Inovação; MD: Marketing Digital; ESG: Ambiental, Social e Governança; TD: Transformação Digital
Fonte: elaboração própria.

Finalmente, cabe esclarecer que os valores negativos não significam necessariamente piora na melhoria do indicador de produtividade. Podem representar, na visão do empresário ou empresária, que poderia ter havido melhor desempenho no valor respectivo do Radar da Inovação. Além disso, os valores negativos podem ser um alerta para que as medições sejam realizadas mais cedo na metodologia, a fim de auxiliar em intervenções mais efetivas para as empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou retratar as contribuições do projeto Ali Produtividade do Sebrae no âmbito do Escritório Regional na região de São Carlos, Estado de São Paulo. Através das análises dos parâmetros centrais da metodologia, foi possível constatar que houve avanço para as empresas participantes do projeto, tanto em 2022 quanto em 2023. A estratificação do trabalho considerou a variação da produtividade relacionada com a área de intervenção estabelecida pela empresa (Tema) e com a categoria do problema a ser superado.

Em trabalhos futuros, recomenda-se considerar também, como base da estratificação, o setor de atuação da empresa (Comércio, Indústria, Construção Civil, Serviços) e a relação com a variação de produtividade. Isso pode contribuir para que o Sebrae identifique possibilidades de intervenções específicas e melhorias na aplicação da metodologia.

6. AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), pela oportunidade de atuar como orientadora (Agente N6) junto ao Projeto Ali Produtividade. Ao gestor do projeto no Escritório Regional de São Carlos, pela convivência e parceria firmada ao longo destes meses de trabalho. Aos Agentes Locais de Inovação, pelo excelente trabalho desenvolvido.

REFERÊNCIAS

APARECIDO, D.P. et al. Inovação de processos como estratégia competitiva para pequenas e médias empresas na microrregional de Passos/MG. *Revista Observatorio de La Economia Latinoamericana*. Curitiba, V.21, N.9, p.13940-13957, 2023.

ARAÚJO, R.M.; GOMES, F.P.; LOPES, A.O.B. Pesquisa em Administração: qualitativa ou quantitativa. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 151-175, jan-jun/2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Senado: Brasília, 1988.

BRASIL. Lei nº 10.973. Brasília, 2004.

CAMARGOS, B.H.L. et al. Mensurando a inovação: uma análise acerca da aplicação do radar Ali nas MPE's de Oliveira/MG. *Revista Observatorio de La Economia Latinoamericana*. Curitiba, V.21, N.9, p. 913-934, 2023.

CARVALHO, B.L.G.; TREVISANUTO, T.M.C. Relação da Gestão de Marketing Dentro de Micro e Pequenas Empresas Baseados nos Resultados Financeiros. *Revista FIBINOVA*, V.III, 2023.

GOULART, M.C.F. Impactos do Projeto Agentes Locais de Inovação na mesorregião do Vale do Itajaí: produtividade e grau de inovação. *Cadernos de inovação em pequenos negócios: comércio e serviços* [bis.sebrae.com.br]. / SEBRAE, CNPq. v. 1, n. 2 – Edição Especial. Brasília: SEBRAE, 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em: 11 de maio de 2024.

OCDE. Manual de Oslo, 2004. Traduzido por FINEP. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em 08/05/2024.

OECD/Eurostat. Oslo Manual, 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation 4th Edition, the Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en#page1 Acesso em 08/05/2024.

PENA, B.F.O. A Política Pública de fomento à inovação nas empresas: uma análise do Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae. 2023. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Políticas Públicas), Departamento de Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, DF, 2023.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Portal da Indústria, 2023. Qual a definição de micro e pequena empresa? Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#regime>>. Acesso em: 10 de outubro de 2023.

SACCOL, A. et al. Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 104 p., 2012.

SANTANA, W.F., WAURECK, A. Inovação através do marketing: experiências em micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo com o projeto ALI do SEBRAE. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.7, Nº2, p.27-46, Maio/Agosto. 2022.

SEBRAE. Agentes Locais de Inovação (ALI) completam 15 anos de atividade com mais de R\$ 400 milhões em investimentos, 2023a. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/inovacao/agentes-locais-de-inovacao-ali-completam-15-anos-de-atividade-com-mais-de-r-400-milhoes-em-investimentos/>>. Acesso em: 22 de agosto de 2023.

SEBRAE. Nota Técnica Unidade de Competitividade nº 091/2023, de 06 de julho de 2023b. Disponível em: <[NT-091-2023-Exposicao-metodologia-indicador-Produtividade-2023-Brasil-Mais-Produtivo.pdf-manifesto.pdf \(datasebrae.com.br\)](https://datasebrae.com.br/NT-091-2023-Exposicao-metodologia-indicador-Produtividade-2023-Brasil-Mais-Produtivo.pdf-manifesto.pdf)>. Acesso em 15 de agosto de 2023.

SENHORAS, E. M. Caracterização do Programa Agentes Locais de Inovação. In: **Escritos sobre o Programa Agentes Locais de Inovação**. Série: Administração. Organizador: Elói Martins Senhoras. Boa Vista: Editora IOLE, 2021, p. 19-35. Disponível em:<<https://editora.ioles.com.br/index.php/iole/catalog/download/32/58/95-1?inline=1>>. Acesso em 15 de agosto de 2023.

SILVA, R.M.; NUNES, A.S. A participação das micro e pequenas empresas de Porto Alegre e Região Metropolitana no Programa de Agentes Locais de Inovação do Sebrae: uma pesquisa de campo. Revista Relações Sociais, Vol. 06 N. 01, 2023.

SILVA, T.C.S.; SILVA, R.M. A prática da inovação em micro e pequenas empresas através da participação no programa Ali do Sebrae: uma pesquisa de campo. Revista de Engenharia e Tecnologia, V.14, n. 4, Dezembro de 2022.

ZARELLI, P.R. Medidas de inovação e avaliação da produtividade das micro e pequenas empresas – MPES do Triângulo Mineiro sob a perspectiva do Programa Brasil Mai. XIII Congresso Internacional de Conocimiento e Innovación. México, 7 e 8 de novembro de 2022. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1263/769>>. Acesso em: 30 de agosto de 2023.