

INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UMA PESQUISA DE CAMPO

*INNOVATION IN MICRO AND SMALL COMPANIES DURING THE COVID-19 PANDEMIC: A
FIELD RESEARCH*

Adriano Machado Becker
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
adrianombecker@hotmail.com

Rafael Mozart da Silva
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
rafael.mozart@ufrgs.br

Aprovado em 06/2022

Resumo

O presente artigo apresenta os impactos provocados pela pandemia de COVID-19 sobre o comportamento inovativo de micro e pequenas empresas (MPEs) a partir do relato de experiência da pesquisa de campo realizada pelo Agente Local de Inovação (ALI). Foram avaliadas 12 empresas de pequeno porte do seguimento de comércio e serviços com no mínimo um ano de atuação. Utilizou-se a pesquisa exploratória, de caráter qualitativo e quantitativo, por meio da aplicação de um questionário através da pesquisa de campo. Dentre os resultados principais do trabalho, constatou-se a deficiência na organização dos processos operacionais para padronizá-los, falhas na comunicação entre empresa e seus clientes e ampliação do mix de produtos para um novo portfólio. Desse modo, foram propostas e executadas ações através do Programa ALI do Sebrae, as quais tiveram como objetivo o melhoramento das deficiências identificadas e o aumento da produtividade das micro e pequenas empresas participantes do estudo.

Palavras-chave: Gestão das Operações; Inovação; Pequenas Empresas; produtividade; Radar da Inovação.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

Abstract

This paper presents the impacts caused by the COVID-19 pandemic on the innovative behavior of micro and small enterprises (MSEs) from the experience report of the field research conducted by the Local Innovation Agent (ALI). Twelve small companies in the commerce and services segment with at least one year of activity were evaluated. The exploratory, qualitative, and quantitative research was used, through the application of a questionnaire through field research. Among the main results of the work, it was found the deficiency in the organization of operational processes to standardize them, failures in communication between the company and its customers, and expansion of the product mix to a new portfolio. Thus, actions were proposed and implemented through Sebrae's ALI Program, which aimed to improve the identified deficiencies and increase the productivity of micro and small companies participating in the study.

Keywords: *Operations Management; Innovation; Small Business; Productivity; Innovation Radar.*

1 INTRODUÇÃO

No início de 2020 foi confirmado através do Ministério da Saúde (MS) o primeiro caso, no Brasil, do novo coronavírus (Sars-CoV-2). O novo coronavírus é responsável por causar a doença da COVID-19. Como um desastre mundial, a crise da COVID-19 está afetando profundamente o desenvolvimento da economia global e ameaçando a sobrevivência das empresas em todo o mundo (WANG, HONG, LI & GAO, 2020).

O avanço da COVID-19 fez com que o distanciamento social fosse uma das principais ações no combate à propagação da doença, resultando em mobilidade restrita, consequências econômicas e alteração na atuação de diversos tipos de negócios (ROSSONI, 2020).

Diante deste acontecimento, muitas iniciativas foram criadas com o intuito de apoiar os empreendedores, especialmente as micro e pequenas empresas (MPEs), muitas altamente especializadas e que foram atingidas diretamente pela crise econômica. No intuito de se manterem economicamente ativas, as empresas tiveram que se adequar o que implicou em novos padrões socioculturais relacionados aos funcionários e suas práticas de trabalho (SUŁKOWSKI, 2020).

Nesse contexto, relacionamentos saudáveis e de longo prazo com os clientes podem ser vistos como vantagens competitivas para as MPEs. São tempos de rápidas mudanças e grande concorrência, com isso as MPEs de comércio e serviços necessitam buscar novas estratégias de inovação que lhes propiciem vantagens competitivas em ambientes de negócios complexos.

Dentro deste contexto, o Programa Brasil Mais apoiado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) fornece ferramentas e auxílios visando ampliar a vantagem competitiva das MPEs. O Projeto ALI (Agente Local de Inovação) é um projeto que possibilita a implementação de uma cultura de inovação e gestão

empresarial para as MPEs. Particularmente, no atual cenário de crise econômica ocasionado pela pandemia, muitas empresas encerram suas atividades por não utilizarem a inovação como estratégia de se adaptar no cenário em que estamos vivenciando.

Diante do exposto, o presente artigo, teve como objetivo geral analisar de que forma a aplicação das dimensões inovação e gestão das operações da ferramenta Radar ALI do Projeto de Inovação do Programa Brasil Mais contribuíram para o aumento da competitividade durante a pandemia da COVID-19 nas MPEs que atuam no segmento do comércio e serviço, localizadas na região Metropolitana de Porto Alegre.

Nesse contexto, o estudo foi estruturado em cinco seções. Na primeira seção tem-se a introdução, seguindo da segunda seção como referencial teórico, onde este é baseado em revisão bibliográfica a partir de artigos e estudos sobre inovação no setor de comércio, serviços e também no próprio trabalho de estudo de campo do Projeto ALI do Programa Brasil Mais. Na terceira seção o artigo apresenta-se a metodologia e os procedimentos metodológicos discorrendo sobre as ferramentas utilizadas e as empresas estudadas. Os resultados obtidos são avaliados e expostos na quarta seção como análise de resultados, onde são mostrados os gráficos obtidos do ciclo 1, das doze empresas analisadas. Na seção cinco apresenta-se as considerações finais sobre o estudo sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para analisar o contexto em que as empresas estão inseridas e entender o papel da inovação no aumento de sua competitividade diante da crise econômica foram introduzidos conceitos sobre o Radar ALI bem como as características da dimensão Gestão das Operações e Dimensão Inovação.

2.1 RADAR ALI: MENSURANDO O GRAU DE INOVAÇÃO DAS MPEs

Acredita-se que em cada micro e pequena empresa a inovação ocorrerá de maneira diferente, pois este processo está relacionado a diversos fatores que vão desde o porte da empresa até o setor em que ela atua. Deste modo, se faz necessário o desenvolvimento de metodologias que objetivem atender às necessidades de micro e pequenas empresas e possibilitem suporte para a implantação da gestão da inovação no contexto organizacional. (ZEN et al., 2017).

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) ampliaram o escopo das formas de inovar por meio da ferramenta denominada Radar da Inovação, esta é aplicada no Brasil pelo SEBRAE, o qual segue uma versão desenvolvida por Bachmann & Associados (2008). Radar da Inovação pode efetivamente ser utilizado como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva à medida que aponta as dimensões que têm sido pouco exploradas e que podem vir a constituir-se em um diferencial competitivo (DE CARVALHO et al., 2015).

O Radar da Inovação é a primeira atividade desenvolvida pelo empresário no Projeto ALI para medir a maturidade do processo de inovação da MPE. Desta forma é possível aferir,

quantitativamente, se a organização está evoluindo em relação às melhorias de gestão e às práticas de inovação (SIMÕES, 2015).

Segundo o Guia da Metodologia e Ferramentas do Projeto ALI (SEBRAE, 2020), cada uma das dimensões do Radar ALI foi estruturada a partir de uma pergunta base, que é apresentada ao final de cada tema e que serve de guia para realizar a análise das práticas adotadas pelas empresas.

Na perspectiva do Radar ALI através da mensuração do grau de inovação, ocorre com escores de 1 a 5, que identificam o nível de maturação da micro e pequena empresa, respectivamente. Essa avaliação ocorre para 6 dimensões, a saber: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas sustentáveis, Inovação e Transformação digital. A média da soma de todos os escores de cada dimensão gera o Grau de Inovação e por meio de um gráfico é possível avaliar os pontos onde há possibilidade de melhorias e crescimento na empresa.

Neste artigo, foram analisadas as dimensões Gestão das Operações e Inovação, tais dimensões apresentam resultados perceptíveis para os empresários frente a melhorias e ações implementadas nas micro e pequenas empresas analisadas.

2.1.1 DIMENSÃO GESTÃO DAS OPERAÇÕES

Com um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, as empresas têm enfrentado uma pressão competitiva, o que acabou levando essas empresas a implantar novas propostas, trabalhar com inovações tecnológicas, aplicações de sistemas de gestão da qualidade, a personalização dos produtos e dos serviços oferecidos, bem como uma produção cada vez mais enxuta (OLIVEIRA; MARINS; ALMEIDA, 2010).

Para Kleindorfer et al., (2005), a gestão de operações é definida como a adição das habilidades e conceitos que permitem às empresas estruturar e controlar os seus processos de negócio para alcançar um retorno competitivo, sem vincular as necessidades legítimas das partes interessadas internas e externas e levando em conta o impacto das suas operações sobre as pessoas e o meio ambiente, gerando vantagem de produtividade e competitividade.

De acordo com Oliveira, Brito e Bezerra (2012), tem crescido entre as empresas a necessidade de aumentar o desempenho da organização no que tange à excelência da qualidade e produtividade, o que remete ao aprimoramento da gestão da produção.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a organização, aspectos como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; obtenção de informações, recursos e "feedback" aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras (OLIVEIRA, 2000).

Tendo o gerenciamento da empresa através do controle dos processos, a gestão por processos busca manter sempre uma visão sistêmica do todo organizacional, para que assim os processos fluam de uma maneira racional e lógica, evitando a utilização desnecessária de recursos desnecessariamente como tempo, mão de obra e matéria-

prima (HAMMER, 2007). Esse tipo de gestão visa harmonizar e alinhar todos os procedimentos da organização, pois, essa é a maneira mais eficiente para se atingir os objetivos institucionais.

2.1.2 DIMENSÃO PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação é o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático. Em uma abordagem mais ampla, Meira (2013) considera que inovação é um ideal, é design, é conversa, é mudança, é performance, é poder, é sincronização, é propósito. Para ele, toda inovação é “incompleta, imperfeita e impermanente”.

A inovação ainda é vista como o emprego de grande quantidade de recursos e de tecnologias que irão tornar os processos internos mais complexos e, por vezes, até mais burocráticos. (SIMÕES, 2015).

De acordo com Poligano e Drummond (2001), as empresas que prosperam desenvolvendo novos produtos devem ter uma gestão de inovação pautada em três fases simples. A primeira é a busca de oportunidades, na qual a empresa buscará ideias de novos produtos ou serviços no mercado que possam atender seus consumidores. Nesta etapa, a organização irá avaliar as oportunidades de mercado, identificando as que tem a possibilidade de oferecer o melhor retorno.

Posteriormente, a empresa deve estudar como implementar o novo produto e identificar os fatores críticos de sucesso ou fracasso, desenvolvendo um conceito do produto e testando-o com pequenos grupos. Por último, a empresa deve implementar ações que visem aproveitar a oportunidade selecionada, devendo desenvolver um plano estratégico que promova o sucesso e evitar o fracasso do produto a ser lançado (POLIGANO, DRUMMOND; 2001).

Na inovação de serviços, Kubota (2009) defende que as ideias dos autores são geralmente convergentes, sendo difícil distinguir entre o que é inovação em serviços e inovação em processo, tendo em vista que mudanças em alguns processos podem resultar em mudanças na prestação dos serviços.

Lovelock e Wright (2001) defendem que novas tecnologias em serviços vão além da criação de novos serviços. A inovação facilitaria a reengenharia dos processos utilizados, como nova maneira de realizar pedidos, pagamentos, acesso a informações, entre outras formas de melhorar o atendimento.

Para os serviços, as técnicas em inovação de produtos também podem ser aplicadas desde que adaptadas ao modelo de negócio. Assim, uma empresa pode seguir os passos sugeridos por Poligano e Drummond (2001), avaliando a situação do mercado, estudando ideias, realizando testes, trabalhando formação de conceito do serviço e sua aplicação.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para Rauen (2015), a metodologia instrui na construção das etapas a serem realizadas e define-se a seção de um projeto, dedicado à apresentação das questões ou hipóteses do estudo e respectivas premissas, dos procedimentos de coleta e de análise dos dados de execução da pesquisa.

O método científico utilizado na presente pesquisa foi o indutivo, partindo de dados particulares, suficientemente constatados. Para Lakatos e Marconi (2007), indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

O nível de pesquisa adotado para este estudo é a pesquisa exploratória que têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Segundo Gil (2010), esse nível de pesquisa tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Pode-se afirmar que a maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos, pelo menos num primeiro momento, assume o caráter de pesquisa exploratória, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar.

O delineamento da pesquisa quanto aos fins e meios de investigação para chegar aos objetivos geral e específicos do presente estudo foi a pesquisa de campo. A pesquisa de campo pode ser caracterizada como um meio de investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante (VERGARA, 2010).

Com base nessa consideração, a pesquisa de campo foi realizada em micro e pequenas empresas dos segmentos de comércio e serviços. Nessa pesquisa foram analisadas 12 micro e pequenas empresas.

Diante deste trabalho, utilizou-se a entrevista como método de coletar dados reais diante do estudo exploratório utilizando a conversação com os empresários das micro e pequenas empresas estudadas nos encontros individuais dentro do cronograma da metodologia. Ribeiro (2008) trata a entrevista como a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistados.

Para a técnica de análise e interpretação dos dados buscou-se utilizar a pesquisa qualitativa e quantitativa. Essas perspectivas visam buscar as experiências individuais, construídas socialmente, e têm por objetivo desenvolver teorias, reivindicar políticas ou colaborar para a mudança do objeto pesquisado por Minayo (2003).

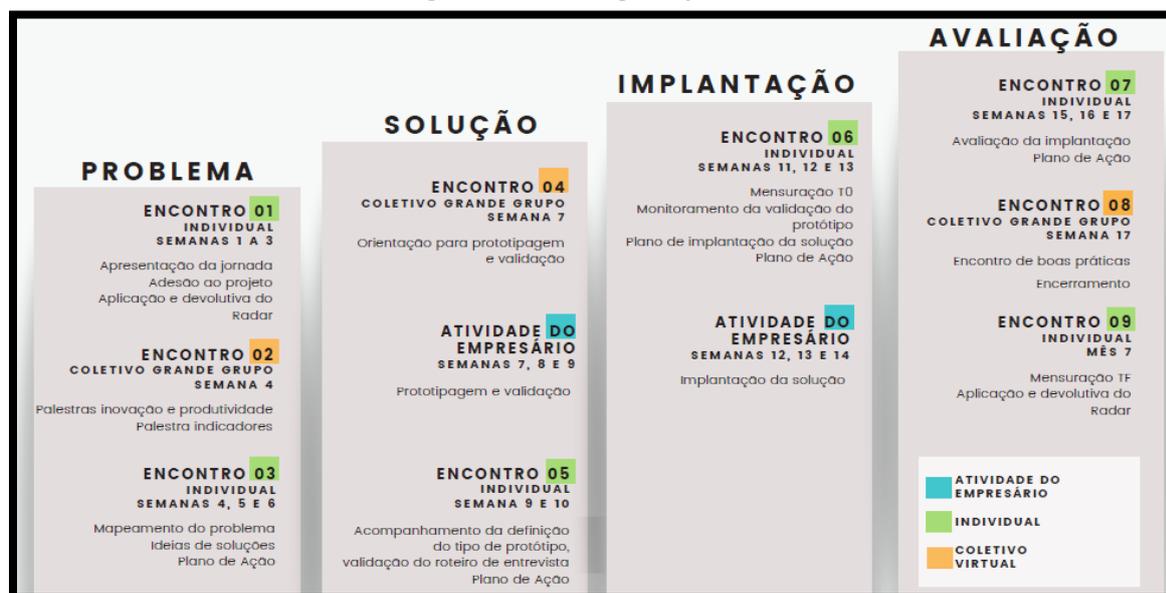
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Programa ALI Brasil Mais tem por objetivo ajudar as micro e pequenas empresas com ações que visam o aumento da produtividade, gerando o aumento da receita e redução de custos. Nessa conjuntura, como alternativa para aumentar competitividade, o Programa Brasil Mais em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), vem procurando inserir a cultura de inovação no ambiente organizacional das micro e pequenas empresas, por meio da transferência de tecnologia quanto do desenvolvimento de projetos de pesquisa.

As ferramentas utilizadas nessa jornada possibilitam a interação de aprendizagem dos empresários através da metodologia do projeto para que possam analisar seus processos, contribuindo para melhorias na produtividade da empresa durante a jornada de 4 meses.

Conforme a Figura 1, a metodologia da jornada do ALI é dividida em 5 encontros individuais e 3 encontros coletivos. Os encontros identificados na cor verde são os encontros individuais, na cor laranja os encontros coletivos (virtuais) e a cor azul são as atividades que o empresário precisa desenvolver junto com sua equipe.

Figura 1: Metodologia da jornada ALI

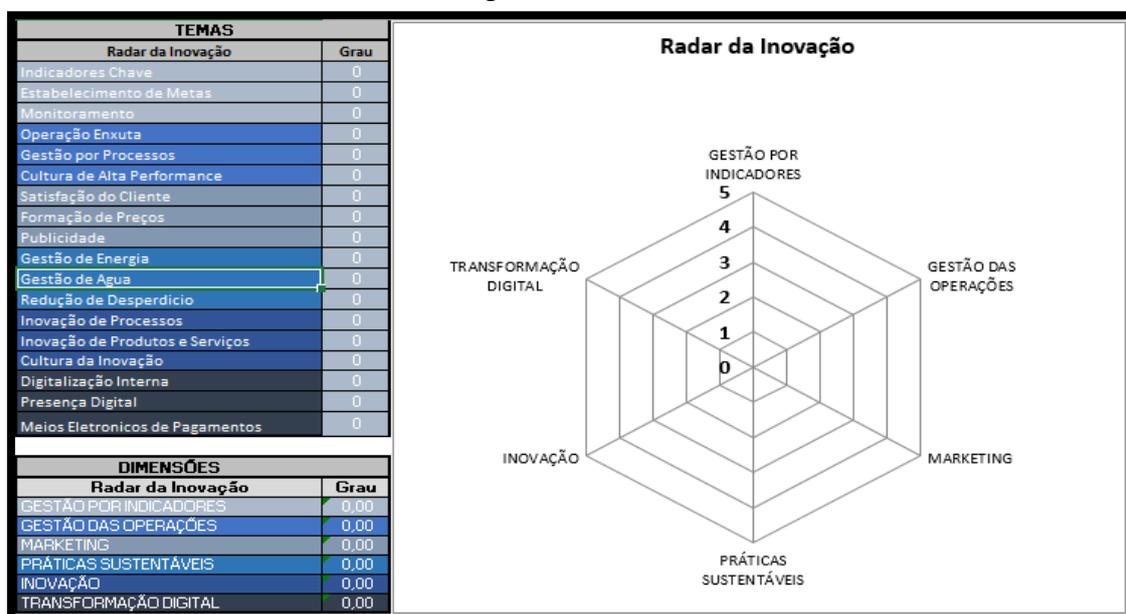


Fonte – Guia de Ferramentas ALI (2020)

Durante o Encontro 1 – individual, efetuou-se a apresentação da jornada ao empresário, o termo de adesão ao Projeto ALI (acordo entre as partes acerca das regras do relacionamento entre a empresa e o Agente Local de Inovação), aplicação do autodiagnóstico e devolutiva do radar de inovação (esta é a primeira atividade que será desenvolvida pelo empresário com a condução do ALI, momento de apresentação de cada uma das seis dimensões e dezoito temas do Radar, além dos níveis de maturidade

possível para cada uma das perguntas sobre os temas). Na Figura 2, apresenta-se a estruturação do Radar ALI.

Figura 2: Radar ALI



Fonte: Adaptado do Guia de Ferramentas ALI (2020)

As informações coletadas no Encontro 1 do autodiagnóstico da ferramenta Radar ALI, são transferidas para a plataforma do SEBRAE Sistema ALI (O sistema ALI é o sistema de gestão e acompanhamento do Projeto ALI. A cada Encontro realizado o ALI deve alimentar o sistema com as informações e ferramentas aplicadas. A partir dos dados, o sistema ALI calcula a média de cada dimensão e então o radar de inovação é gerado. As médias são novamente calculadas a cada ciclo e então é analisada a evolução do grau de inovação de cada empresa.

O Encontro coletivo 2, consiste no momento de interação do ALI com o grupo de empresários para troca de informações. O ALI se reuniu de forma remota, com um pequeno grupo de empresários cadastrados no Projeto ALI por meio do aplicativo Google Meet. Nesta oportunidade todos os empresários presentes puderam se apresentar e conhecer um pouco mais de cada um.

Em seguida o ALI realizou uma palestra sobre inovação e produtividade de forma clara e acessível, além de demonstrar sua importância para a melhoria da produtividade dos negócios. Ao final da palestra foram trazidas perguntas norteadoras para a reflexão dos temas sobre inovação e produtividade abordados na apresentação.

No Encontro individual 3, o ALI desenvolveu através da plataforma Jamboard (ferramenta gratuita para o uso de apresentações em forma de slides) o mapeamento do problema, onde os empresários descreveram problemas identificados pelas suas respectivas empresas que pudessem gerar inovações, também foi avaliado o quanto esses problemas impactaram nos custos e faturamento da empresa. Também nesse encontro, o ALI disponibilizou o Plano de Ação aos empresários, ferramenta que define metas e objetivos e também as atividades que devem ser realizadas para solucionar

pontos de carência nos processos da empresa, apontar os responsáveis para desenvolver cada uma delas e acompanhar o andamento das atividades, para que se possa atingir os melhores resultados.

No plano de ação foram elencados: quais as os problemas que precisaram de ações; os responsáveis pela execução; datas programadas para a execução das tarefas; indicadores aos quais a ação está vinculada; forma de viabilizar o status da ação; entre outros dados importantes que serviram de diretrizes para os empreendedores resolverem os problemas detectados.

No Encontro coletivo 4, através do Google Meet, o ALI apresentou para o grupo de empresários orientações sobre o processo de desenvolvimento do protótipo da solução e testagem para validação com os clientes. Esse encontro fez com que os empresários começaram a pensar em um protótipo para verificar a viabilidade técnica do que seria elaborado. Nessa etapa o empresário consegue fazer um planejamento das atividades que seriam desenvolvidas na realização do processo de prototipagem e validação da solução que será apresentada no Encontro individual 5.

Na etapa do Encontro individual 5, as empresas apresentaram o protótipo para solução do problema através do monitoramento da prototipagem para verificação do status de evolução da testagem e validação do protótipo. No Encontro individual 6, foi solicitado os dados para a Mensuração inicial T0, acordados no Termo de Adesão do Projeto ALI. O objetivo é verificar a evolução da empresa durante o período de participação. Os dados desta análise foram armazenados para posterior comparação com o Mensuração final, chamada de TF, no intuito de verificar a evolução da empresa durante o período de participação no ciclo. Nesse mesmo encontro foram realizados o monitoramento da validação do protótipo, plano de implantação da solução e atualização do plano de ação.

No Encontro individual 7, ocorreu a avaliação da implantação e a última atualização do plano de ação. Diante disso, ao iniciar o processo de avaliação de implantação da solução do problema priorizado, os empresários notaram alguns pontos de destaque (ganhos) onde o protótipo conseguiu ser validado através dos clientes internos ou externos (colaboradores da empresa), identificando então uma relevância do mesmo. O encerramento da jornada do empresário no Projeto ALI foi realizado no Encontro coletivo 8. Neste encontro houve uma apresentação com o tema sobre o processo de inovação e o impacto na produtividade. Após essa palestra, o ALI conduziu os empresários para um momento de interatividade para apresentarem suas experiências vividas e os ganhos alcançados.

O Encontro individual 9, que ocorreu 3 meses após o término do ciclo, o empresário e sua equipe trabalharão a mensuração final (Tf) do indicador de Produtividade. Neste último encontro será realizada a aplicação do Radar ALI para avaliação do desempenho do negócio ao longo da jornada.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme a metodologia proposta foram analisadas 12 empresas do primeiro ciclo referente ao ano de 2021 do Programa Brasil Mais. As empresas apresentaram

resultados distintos em cada dimensão avaliada pelo Radar ALI, por isso inicialmente é levantado o contexto em que as MPEs estão inseridas, apresenta-se o tratamento das médias obtidas deste ciclo através das dimensões Gestão das Operações e Inovação, descreve-se os impactos das principais ações implementadas e posteriormente analisa-se os resultados obtidos através do faturamento de cada MPEs estudada.

4.1 ANÁLISE DO RADAR ALI

A análise do Radar ALI, no contexto da metodologia inovação para a produtividade corresponde a situação encontrada desde a realização do primeiro radar (R0) do Encontro 1 do programa Brasil Mais até o radar final (Rf) do Encontro 9. Estes radares possuem a função de medir o grau de maturidade de um pequeno negócio com o objetivo de desenvolver soluções inovadoras, permitindo à empresa elevar seus índices de produtividade. Essa análise serve de base para o Plano de ação, onde são pensadas ações que auxiliam na implementação da cultura de inovação na empresa e são melhorias a serem desenvolvidas em conjunto com os empresários.

Quadro 1: Radar inicial (R0)

Nome Empresa	Gestão das Operações	Inovação	Média
A	3,67	4,67	4,17
B	2,33	3,33	2,83
C	2,33	3,67	3,00
D	5,00	5,00	5,00
E	4,33	3,33	3,83
F	3,33	2,33	2,83
G	3,00	4,67	3,83
H	3,00	4,33	3,66
I	2,67	4,67	3,67
J	4,33	4,00	4,16
K	3,67	5,00	4,33
L	3,00	2,33	2,66
Média	3,39	3,94	3,66

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No Quadro 1 estão listados todos os indicadores apurados no Radar Inicial (R0) com valores de 1 a 5. Nota-se que 4 empresas tiveram média inferior à média geral de 3,66 e as empresas que menos pontuaram foram as empresas B, F e L. Por outro lado, as empresas que se destacaram na mensuração inicial (R0) foram a K e D com médias de 4,33 e 5 respectivamente.

O Quadro 2 refere-se ao Radar final (Rf) onde as empresas que se destacaram positivamente foram a D e a J com ganhos de 28,8% e 15,46% em relação à média de 3,75. Já as empresas que tiveram os menores indicadores foram a F e a L com resultado de -24,53% e -29,6% em relação à média.

Quadro 2: Radar final (Rf)

Nome Empresa	Gestão das Operações	Inovação	Média
A	3,67	4,67	4,17
B	2,33	4,00	3,16
C	2,33	4,33	3,33
D	5,00	4,67	4,83
E	5,00	3,33	4,16
F	3,00	2,67	2,83
G	3,00	4,67	3,83
H	2,67	4,67	3,67
I	3,00	4,67	3,83
J	4,33	4,33	4,33
K	3,67	4,67	4,17
L	2,00	3,33	2,66
Média	3,33	4,17	3,75

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O Quadro 3 demonstra a evolução dos indicadores das empresas trabalhadas após os 6 meses da mensuração inicial. Essa análise visa constatar as empresas que mais progrediram durante o projeto que foram a B, C e E com média de 0,33 bem acima da média geral de 0,09. Por outro lado, as empresas que tiveram menores ganhos foram a D e K com médias negativas de - 0,17 e - 0,16.

Quadro 3: Comparativo R0 e RF

Nome Empresa	Gestão das Operações	Inovação	Média
A	0	0	0
B	0	0,67	0,33
C	0	0,66	0,33
D	0	-0,33	-0,17
E	0,67	0	0,33
F	-0,33	0,34	0,01
G	0	0	0
H	-0,33	0,34	0,01
I	0,33	0	0,17
J	0	0,33	0,17
K	0	-0,33	-0,16
L	-1	1	0
Média	-0,06	0,23	0,09

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Diversas destas empresas não compreendem o que a inovação de fato significa e desta forma acreditam que isto é algo destinado apenas para médias e grandes empresas. Focados em resolver os problemas do dia-a-dia, os empreendedores acabam se distanciando de suas principais funções administrativas ficando restritos ao operacional. Se faz necessário buscar ações que possibilitem a evolução e internalização do espírito empreendedor nestes empresários que diariamente resolvem muitos problemas corriqueiros, porém precisam aprender a resolvê-los com estratégia. Além disso,

característica culturais da região e dos setores estudados também podem auxiliar na criação de barreiras para a inovação.

É importante frisar que todas as empresas apresentaram alguma melhoria de indicador validando a premissa inicial do projeto de otimização de micro e pequenas empresas.

4.2 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Cada ciclo trabalhado, o microempreendedor que participa do Projeto ALI no terceiro encontro define um problema e/ou oportunidade de melhoria que será trabalhado durante todo o Projeto ALI, onde este é iniciado através de um protótipo e consequentemente é monitorado e validado com os clientes para implantação na empresa. Há também o plano de ação que é composto de no mínimo 3 e no máximo 5 ações que devem ser trabalhadas. Portanto, a empresa pode tanto inovar nas 6 dimensões diferentes ou fazer no mínimo 3 ações voltadas para a mesma dimensão dependendo de qual seu foco e prioridade.

Os dados da Quadro 4 indicam que no Ciclo 1 foram trabalhadas mais ações voltadas para gestão empresarial que é insuficiente nas MPEs e sem a mesma o caminho para a inovação fica dificultoso.

Quadro 4: Ações propostas e ações concluídas

Ações propostas no Plano de Ação	79 ações voltadas a gestão e inovação
Ações implementadas no Plano de Ação	58 ações
Ações de inovação prototipadas através do problema priorizado	12 ações

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Embora poucas ações de inovação tenham sido efetivadas pelas empresas, pode-se notar nos Quadros 1 e 2 apresentados acima a relevância das mesmas nas empresas, impactando positivamente a média obtida nas dimensões. Foram realizadas ações que resultaram em crescimento nas médias das dimensões escolhidas:

- Criar um controle de atividades para uma melhor gestão na rotina dos colaboradores (Gestão das operações);
- Criar um fluxograma de processos para documentar as suas etapas e garantir a qualidade com o objetivo de aumentar a produtividade dos colaboradores (Gestão das Operações e Inovação de processos);
- Criar um organograma para descrever como a empresa se organiza internamente a nível de cargos e departamentos (Gestão das Operações e Inovação de processos);
- Desenvolver novos produtos/serviços para composição do portfólio da empresa (Inovação de Produtos e Serviços);

- Analisar a satisfação dos clientes por meio de pesquisa formal e informal para obtenção de sugestões e melhorias (Dimensão Marketing);
- Melhorar e aumentar a presença nas Mídias Sociais (Site, *Facebook*, *Instagram* etc.) (Dimensão Marketing).

As ações de Gestão das Operações e Inovação de Processos acima citadas foram voltadas para o aumento de produtividade permitindo às MPEs reestruturarem seus sistemas de trabalho com o objetivo de alcançar melhorias em seus resultados, fazendo uso dos recursos organizacionais de modo eficiente propiciando a maximização do valor entregue ao cliente. E também tratam de mudanças no processo de fabricação geralmente com aumentos de produtividade e/ou qualidade do produto final e redução de custos.

A Inovação em produtos ou de serviços foram de extrema importância na composição do plano de ação pois as MPEs realizam ganhos reais com os novos produtos e serviços. A inovação pode ocorrer com o lançamento de forma pioneira de um produto ou serviço no mercado ou com o desenvolvimento pela empresa de um produto ou serviço que já existia no mercado, mas que não fazia parte do portfólio do negócio.

Já nas ações de marketing, essas são importantes salientando que no atual padrão arraigado de concorrência de mercado, relacionamentos saudáveis e de longo prazo com os clientes são vistos como vantagens competitivas para as empresas. Nesse sentido e outros citados acima, as ações concluídas tiveram resultado positivo nas empresas que as aplicaram, aumentando a satisfação tanto dos clientes como dos colaboradores. Conforme os gestores das empresas as ações de melhorias nos processos operacionais e desenvolvimento de novos produtos/serviços tiveram destaque quando implementadas, aumentando o faturamento e a produtividade.

4.3 INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

Nesta seção é analisado o faturamento obtido pelas empresas atendidas durante o Projeto ALI, sendo assim no Quadro 5 apresenta-se o faturamento bruto registrado pelas empresas em abril (T0) e setembro de 2021 (Tf). Nota-se um incremento substancial do faturamento médio de algumas empresas de até 787,40% no período analisado, sendo a média geral 40,35% de aumento em comparação com os valores coletados na mensuração inicial.

É importante salientar o reflexo das condições ocasionadas pela pandemia da COVID-19, pois as MPEs vinham sofrendo com medidas restritas no atendimento ao público e consequentemente na redução de consumo de certos tipos de produtos e serviços. Exemplos evidentes deste cenário são os setores de engenharia e agência de viagens, no qual o primeiro não sofreu devido à pandemia, mas teve seu faturamento reduzido com o início da reabertura da economia e o segundo foi duramente afetado com as restrições de viagens estabelecidas por cada país, onde a mesma se recuperou fortemente com o início das vacinas.

Os ganhos gerados por cada empresa estudada, foram primeiramente identificar qual o posicionamento do seu negócio em termos de inovação e as práticas que devem ser

geradas a partir desse autodiagnóstico gerando vantagens na gestão da inovação como: estímulo de criatividade, aumento de competitividade, aumento de produtividade e redução de custos. Diante disso notou-se a importância da reestruturação dos processos operacionais e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Para manter essa cultura de inovação e lidar com os resultados dessa abertura de novas oportunidades de negócio, os empresários junto com o ALI criaram boas práticas de administração do fluxo de ideias e do aproveitamento das novas percepções a partir da instrumentalização e experimentação de ferramentas ágeis utilizadas através da metodologia do projeto.

Quadro 5: Faturamento das empresas atendidas

Nome Empresa	Faturamento Bruto Abr/21 (R\$)	Faturamento Bruto Set/21 (R\$)	Varição
A	35.396,11	46.112,68	30,28%
B	10.730,00	8.500,00	- 20, 78%
C	2.086,00	3.340,00	60,11%
D	1.994,00	3.847,00	92,93%
E	35.000,00	38.000,00	8,57%
F	22.790,00	11.050,00	- 51,51%
G	18.526,00	31.803,00	71,67%
H	642,10	5.698,00	787,40%
I	9.282,00	19.630,00	111,48%
J	208.490,50	316.046,00	51,58%
K	4.069,00	3.200,00	- 21, 35%
L	633,00	3.500,00	452,92%
Total	349.638,71	490.726,68	40,35%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao objetivo geral levantado pode-se concluir que as ações específicas acima citadas afetam positivamente o grau de inovação. As evidências apontam que a inovação deve ser aplicada nas MPEs com necessidade emergente de mudanças. Com as diversas formas de inovar na forma de atender aos seus clientes e no desenvolvimento de novos produtos e processos, as empresas podem manter-se competitivas. Ficou no passado o conceito de que inovação é algo surreal e inatingível e que basta o interesse, pois caminhos e incentivos existem. Projetos como o Projeto ALI do Programa Brasil Mais por exemplo, são pontes ou aberturas para um novo olhar das micro e pequenas empresas frente a inovação.

Embora inovar seja importante, sabe-se que inovação não se sustenta sozinha, não sem uma gestão adequada. É preciso dar uma base melhor para que as empresas consigam implementar a cultura da inovação e mantê-la funcionando. O sucesso dos inovadores está na forma como gerenciam essa atividade. Muitas vezes os mais inovadores de diversos setores utilizam consideravelmente menos recursos, mas o fazem com maior excelência que os concorrentes, através da gestão da inovação. Não basta apenas gerir dimensões que são abordadas, pois a inovação deve ser sistêmica e estar presente em

todos os setores envolvidos pelo funcionamento da empresa, desde a base que é a organização até os clientes, ou seja, as 6 dimensões e as 18 temas que são abordados pelo Projeto.

Acompanhar as constantes mudanças e tendências do mercado tem sido um dos grandes problemas para as organizações que primam pela satisfação dos clientes, e é por esse motivo que ações nessas dimensões são mais visíveis e de maior interesse do empresário, estreitando a relação com os clientes e podendo assim identificar melhor suas necessidades.

Para conseguir alcançar esse propósito, a micro ou pequena empresa deverá estar concentrada na atração, retenção e na fortificação de melhorias de produtividade, através de ações voltadas para esse propósito, como implementação de ferramentas de gestão organizacional e pesquisa de mercado aos clientes para identificação de novas oportunidades de negócio através do desenvolvimento de produtos e serviços.

Os resultados do estudo foram contundentes ao demonstrar que a atuação do Programa Brasil Mais foi essencial para que essas empresas continuassem no mercado e a maioria delas conseguiram aumentar seu faturamento, competitividade e reduzir custos em tempos de crise econômica e política no Brasil.

Nota-se que o Projeto ALI do Programa Brasil Mais conseguiu atingir o objetivo no primeiro ciclo do Programa, que era a implementação da cultura da inovação nas MPes. Foi um trabalho árduo do Agente Local de Inovação responsável por atender as empresas analisadas neste artigo, e de grande relevância para estas, mesmo assim, são poucas as que realmente estão preparadas para implantar a gestão da inovação na prática. Muitos dos empreendedores iniciaram seus negócios sem um planejamento adequado, muitos contando com as experiências vividas para se manter no mercado. O cenário mudou, os clientes se tornaram mais exigentes perante as atualidades do mercado e a concorrência mais hostil, fazendo com que a inovação gere a solução para que estas empresas se tornem mais competitivas em um cenário totalmente global.

Contudo ficou evidente na pesquisa que é necessário conhecimento da gestão para a inovação, visto que não basta apenas efetuar algumas ações para tornar a micro e pequena empresa inovadora, e nem somente gerir poucas dimensões. Muitas vezes a única solução para a competitividade está no próprio negócio, criando um ambiente que facilite a inovação. Nesses casos, nada melhor que utilizar as ferramentas e metodologias adequadas para tornar a empresa mais inovadora.

Além dos interesses acima citados, percebe-se que o tema de inovação no cenário empreendedor, têm sido destaque de inúmeros estudos e apresenta vasto material de grande relevância para conhecimento. No entanto, este artigo pode contribuir com o campo do conhecimento que estuda o impacto da relação entre micro e pequenas empresas com foco na ação empreendedora que utiliza a inovação como estratégias de aumento de produtividade, impulsionando na capacidade competitiva no mercado em que as mesmas estão inseridas.

Como sugestão para futuras pesquisas, entende-se que podem ser desenvolvidas pesquisas que apresentem uma relação entre implementação de inovações e impactos positivos nos negócios, principalmente, na maneira de se manter no mercado competitivo em um cenário de pandemia e crise mundial. Por isso, este artigo apresenta

uma relevância não apenas para a comunidade acadêmica, mas também, para os empresários que estão com dificuldades de manter os seus empreendimentos de maneira sustentável e rentável, proporcionando ideias e sugestões de como as MPEs estudadas estão tendo sucesso com a aplicação de determinadas práticas inovativas.

AGRADECIMENTOS

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

REFERÊNCIAS

- Bachmann D. L.; Destefani J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. Curitiba: Bachmann& Associados, 2008, p. 1-16.
- De Carvalho, Gustavo Dambiski Gomes de et al. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015.
- Gil, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Hammer, M. "The Process Audit". Harvard Business Review, 85, pp. 111-123, 2007.
- Kleindorfer, P.R.; Singhal, K.; Wassenhove, L.N.D. Sustainable Operations Management. Production and Operations Management, Vol. 14, No. 4, 2005.
- Kubota, L.C. As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviços. Economia e Sociedade, Campinas, v. 18, n. 2 (36), p. 349-369, ago. 2009.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.
- Lovelock, C.; Wright, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MEIRA, S. Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013. E-book.
- MInayo, M. C. de S. (Org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003
- O, C. M. G.; Brito, A. K. A.; Bezerra, I. R. M. Análise do planejamento e controle de operações: um estudo de caso em uma fábrica de casas pré-moldadas. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32., 2012, Bento Gonçalves. Anais. Bento Gonçalves-RS: ENEGEP, 2012.
- Oliveira, U. R.; Marins, F. A. S.; Almeida, D. A. Integrando técnicas e procedimentos de gestão de operações: uma aplicação em um banco comercial brasileiro de grande porte. Revista Produção, v. 20, n. 2, p. 237-250, abr./jun. 2010.
- Oliveira, D. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Poligmano, L. A. & Drumond, F. B. “O papel da pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de novos produtos”. Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Florianópolis: UFSC, 2001.

R., F. Roteiros de Iniciação Científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação. Palhoça: Unisul, 2015.

R., E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

R., L. (2020). Editorial: Covid-19, Organizações, Trabalho em Casa e Produção Científica. IBEPES | Curitiba-PR, Brasil. RECADM v.19 n.2 p.158-168 Maio-Ago 2020. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa.

S, M.; W., R.; A., I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MITSloan Management Review. v. 47, n.3., 2006.

SEBRAE. Guia de ferramentas – Radar ALI. Brasília, 2020

S., L. C. et al. (2015) Radar da inovação: um estudo de caso das prestadoras de serviço de Brasília/DF. REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 4, n. 2, p. 133-152.

T., J.; Bessant, J. (2015). Gestão da inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

V., S. C. Métodos de pesquisa em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

S., L. (2020). Covid-19 Pandemic; Recession, Virtual Revolution Leading to Deglobalization? Journal of Intercultural Management, 12(1), 1-11.

W., Y., H., A., L., X., & G., J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of china firms’ response to COVID-19. Journal of Business Research, 116, 214- 220.

Z., A. C. et al. (2017) Rota da inovação: uma proposta de metodologia de gestão da inovação. Revista de administração contemporânea. Rio de Janeiro. Vol. 21, n. 6, p. 875-892.