



## **IMPACTOS DA APLICAÇÃO DA DIMENSÃO GESTÃO DE OPERAÇÕES DO RADAR ALI NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LOCALIZADAS NO LITORAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Rafael Mozart Silva<sup>1</sup>; Aline Dias Freitas<sup>2</sup>**

**RESUMO:** Na atualidade, inovar tem se tornado uma estratégia organizacional essencial para empresas e organizações manterem-se competitivas no mercado. Considerando a crescente relevância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), sua contribuição para o crescimento da economia brasileira e os desafios que esses negócios enfrentam, investindo em maneiras de atender as expectativas e necessidades dos clientes, otimizar os processos produtivos, agregar valor, eliminar fontes de desperdícios e reduzir seus custos. A relação entre gestão eficaz das operações e capacidade de inovação nos processos parece ser crucial para o aumento de produtividade e crescimento sustentável das organizações. Nesse contexto, a finalidade principal deste artigo consistiu em analisar as transformações na dimensão de Gestão das operações e os resultados obtidos na mensuração da produtividade de 13 MPEs da região do Litoral Norte Gaúcho atendidas pelo Programa ALI entre os meses de agosto e dezembro no ano de 2022. A natureza da pesquisa é classificada como aplicada, apresenta uma abordagem qualitativa por buscar interpretar o grau de maturidade na gestão das operações das MPEs acompanhadas e quantitativa por buscar através da análise de dados, quantificar os resultados das abordagens estudadas, sendo de caráter descritivo e exploratório o procedimento técnico utilizado foi a pesquisa de campo. A implementação da metodologia incluiu a aplicação inicial e final do Radar ALI, juntamente com as medições iniciais (T0) e finais (TF) do Indicador de Produtividade. Como resultado da pesquisa, verificou-se que as empresas examinadas demonstraram melhorias nos aspectos da dimensão analisada que por consequência significou para algumas, ganho em maturidade e aumento da produtividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação; Gestão das Operações; Produtividade; Programa ALI; Micro e Pequenas empresas.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

<sup>2</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE

## **IMPACTS OF APPLYING THE OPERATIONS MANAGEMENT DIMENSION OF THE ALI RADAR ON MICRO AND SMALL COMPANIES LOCATED ON THE COAST OF THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL.**

**ABSTRACT** : Today, innovation has become an essential organizational strategy for companies and organizations to remain competitive in the market. Considering the growing relevance of Micro and Small Enterprises (MSEs), their contribution to the growth of the Brazilian economy and the challenges that these businesses face, investing in ways to meet customer expectations and needs, optimizing production processes, adding value processes, adding value, eliminating sources of sources of waste and reduce costs. The relationship between effective operations management and process innovation capacity appears to be crucial for increasing productivity and sustainable growth in organizations. In this context, the main purpose of this article was to analyze the transformations in the Operations Management dimension and the results obtained in measuring the productivity of 13 MSEs in the North Coast region of Gaúcho served by the ALI Program between the months of August and December in the year 2022. The nature of the research is classified as applied, it presents a qualitative approach as it seeks to interpret the degree of maturity in the management of the operations of the MSEs monitored and quantitative as it seeks, through data analysis, to quantify the results of the approaches studied, being descriptive in nature and exploratory, the technical procedure used was field research. The implementation of the methodology included the initial and final application of the ALI Radar, together with the initial (T0) and final (TF) measurements of the Productivity Indicator. As a result of the research, it was found that the companies examined demonstrated improvements in aspects of the analyzed dimension, which consequently meant, for some, gains in maturity and increased productivity.

**KEYWORDS:** Innovation; Operations Management; Productivity; ALI Program; Micro and Small businesses.

## INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) tem na atualidade um papel importante na economia brasileira, contribuindo para a geração de empregos, estimulando a inovação, promovendo o empreendedorismo e sendo relevantes no desenvolvimento regional, impulsionando economias locais em áreas menos desenvolvidas.

Um recente levantamento feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) a partir de dados da Receita Federal, mostra que somente no primeiro semestre de 2023, o Brasil teve um saldo positivo de 868,8 mil pequenos negócios criados no país, entre Microempresas (ME), Empresas de Pequeno Porte (EPP) e Microempreendedores Individuais (MEI). Quanto à geração de emprego, dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), mostram que as MPE já criaram quase 710 mil vagas de trabalho neste ano, o que corresponde a aproximadamente 70% do total de empregos formais (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2023a).

O mesmo levantamento aponta que, as micro e pequenas empresas respondem por cerca de 99% de todas as empresas que existem no país, com 55% dos empregos com carteira assinada e representando quase 30% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB).

O segmento de MPEs é muito diverso e abrange uma ampla gama de setores, incluindo comércio, serviços e indústria e para se manterem vivas e competitivas no mercado enfrentam uma série de desafios em suas operações, e analisando o contexto no Rio Grande do Sul, onde as empresas objeto deste estudo estão localizadas, observa-se que uma pesquisa recente identificou desafios significativos.

A redução do poder de compra do consumidor, o desafio de equilibrar as finanças e o aumento geral dos custos são os fatores que mais afetaram o ambiente dos pequenos negócios gaúchos no segundo bimestre de 2023, onde 51% das empresas indicaram redução no faturamento. É o que aponta a pesquisa do Sebrae RS que ouviu empresários de Micro e Pequenas Empresas (MPE) e Microempreendedores Individuais (MEI) gaúchos dos setores do comércio, serviço, indústria e agronegócio (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2023a).

Para ajudar a superar esses desafios, existem diversas organizações e entidades que oferecem suporte e orientação para os empreendedores de MPes no Brasil, e entre elas está o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que tem como objetivo apoiar o empreendedorismo e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Brasil.

Fundado em 1972, o Sebrae desempenha um papel fundamental na promoção e no fortalecimento do segmento no país, atuando em diversas frentes para cumprir sua missão, oferecendo uma ampla gama de serviços e programas voltados para empreendedores e donos de pequenos negócios.

Um dos programas ofertados é o ALI (Agentes Locais de Inovação) um projeto do SEBRAE parte do Programa BRASIL MAIS, em parceria com o Ministério da Economia, que tem como objetivo aumentar a produtividade dos pequenos negócios através de ações de inovação (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2023<sub>b</sub>).

O programa Agente Local de Inovação do Sebrae oferece às micro e pequenas empresas um suporte personalizado e qualificado com metodologia própria que visa estimular a inovação e promover o crescimento sustentável dos negócios.

Os ALIs atuam como parceiros estratégicos, auxiliando os empreendedores a identificar oportunidades de melhoria e implementar práticas inovadoras em suas empresas utilizando ferramentas de apoio como o radar de inovação que através da avaliação de 6 dimensões; Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital mede a maturidade da empresa nesses temas e propõe ações de melhorias e medindo o resultado destas ações através do indicador de produtividade que tem uma mensuração inicial chamada (T0) coletada no sexto encontro individual com a empresa e a mensuração final chamada de (TF) que ocorre de 3 a 4 meses após o encerramento do cronograma de reuniões com a empresa. O objetivo da construção do indicador de produtividade é avaliar o progresso da empresa ao longo do período de participação no programa.

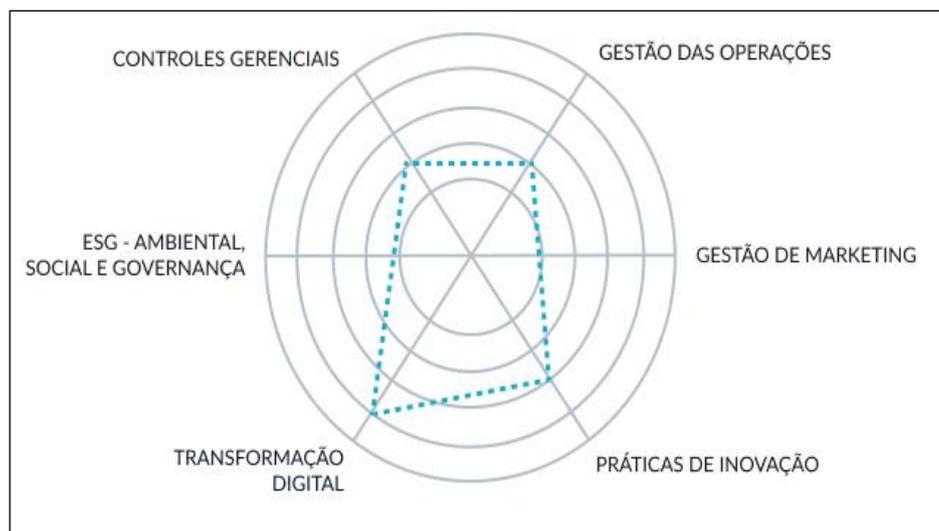
Dentro deste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar como as ações relacionadas a dimensão gestão das operações contribuíram para o aumento da competitividade e eficiência de 13 empresas do Litoral Norte Gaúcho acompanhadas no ciclo 01 do projeto ALI Produtividade.

Apresenta-se neste trabalho a evolução radar de inovação e do indicador de produtividade. O artigo foi organizado em cinco seções distintas. A primeira seção abrange a introdução e o contexto da pesquisa. A segunda seção expõe o referencial teórico que fundamentou o desenvolvimento da pesquisa. A metodologia de pesquisa e os procedimentos metodológicos são detalhados na terceira seção. A quarta seção dedica-se à apresentação das análises e discussões dos resultados obtidos. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as conclusões do estudo, juntamente com recomendações para pesquisas futuras.

## **RADAR ALI**

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) ampliaram o escopo das formas de inovar por meio da ferramenta denominada Radar da Inovação, que apresenta doze dimensões possíveis para a inovação nos negócios, as quais são alicerçadas por quatro eixos principais: as ofertas de uma empresa; os clientes; os processos; e os pontos de presença que levam suas ofertas ao mercado. O Radar da Inovação utilizado pelo Sebrae no projeto ALI foi elaborado em 2008 por Bachmann & Associados e é baseado no radar proposto originalmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz em 2006 (SAWHNEY, WOLCOTT & ARRONIZ, 2006; BACHMANN, 2009).

O Radar ALI está estruturado em seis dimensões (Figura 1), 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, 2020).



**Figura 1:** Radar de inovação  
Fonte: Sebrae (2021)

Na adaptação do Radar de Inovação aplicam-se 24 perguntas, sendo as respostas classificadas de 1 a 5, tendo 1 como um item menos desenvolvido e 5 como item mais desenvolvido. Estas contemplam os temas: estabelecimento de metas, monitoramento, operação enxuta, gestão por processos, cultura de alta performance, satisfação do cliente, formação de preços, publicidade, gestão de energia, gestão de água, gestão de desperdícios, inovação em processos, inovação em produtos e serviços, cultura da inovação, digitalização interna, presença digital, meios eletrônicos de pagamento e indicadores chaves. Esses temas são agrupados e geram as 6 dimensões ilustradas na Figura 1.

O Radar da Inovação é um instrumento de grande importância no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), pois gera a primeira grande entrega do Projeto ao empresário, que é a devolutiva da situação atual da empresa. O intuito do Radar é demonstrar ao empresário as potencialidades da empresa e os pontos de melhoria que podem ser desenvolvidos. Após a aplicação o sistema gera o resultado do Radar (teia) e a devolutiva, possibilitando que se faça uma análise, juntamente ao empresário, do cenário que a empresa se encontra naquele momento. O radar é também aplicado ao final da jornada do programa para que se possa avaliar a evolução da maturidade da empresa.

## **DIMENSÃO GESTÃO DAS OPERAÇÕES**

Segundo o manual de Oslo (OCDE, 2005) o conceito de inovação refere-se à: a implementação de um produto, bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do trabalho ou nas relações externas. Diferentes ambientes organizacionais e sociais podem facilitar ou dificultar a inovação.

A importância da inovação para as micro e pequenas empresas está diretamente vinculada à sua competitividade. Conforme destacado por Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a tendência é que quanto mais uma empresa introduzir inovações em seus processos, e/ou serviços, maior será sua posição no mercado, resultando em maior competitividade e rentabilidade.

A gestão por operações destaca-se pela forma como auxilia as organizações a obterem a máxima eficiência em cada processo empresarial e garantir a efetividade para a manutenção da rentabilidade institucional, tendo extrema importância para as organizações que almejam obter a competitividade exigida pelo mundo (SEBRAE, 2022).

Logo a gestão das operações desempenha um papel central na capacidade de uma organização inovar. Ela fornece a estrutura e a eficiência necessárias para liberar recursos e criar um ambiente propício à inovação, ajudando as organizações a se adaptarem e prosperarem em ambientes empresariais dinâmicos.

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia empregada consistiu em pesquisa de campo, que de acordo com Gil (2002), tem o objetivo de entender a diferença entre um indivíduo e outro, a partir da análise da interação entre as pessoas de um grupo ou comunidade, extraindo dados diretamente por meio da realidade dos indivíduos.

A abordagem é do tipo qualitativa e quantitativa. A investigação quantitativa atua em níveis de realidade e tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. A investigação qualitativa, ao contrário,

trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões (MINAYO & SANCHES, 1993).

O estudo é de natureza aplicada visando identificar o impacto da gestão de operações na maturidade e no aumento da produtividade das 13 micros e pequenas empresas do Litoral Norte Gaúcho. Segundo Appolinário (2011), a pesquisa de campo é realizada com o intuito de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com o objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, com orientação proativa, gratuita e personalizada, A atuação dos agentes de inovação segue um cronograma e uma metodologia próprias que pode ser compreendida em quatro etapas de trabalho:

- Identificação do problema: Aplicação do Radar de Inovação que tem o intuito de demonstrar ao empresário as potencialidades da empresa e os pontos de melhoria que podem ser desenvolvidos, devolutiva que servirá de insumo para a identificação de problemas e oportunidades de melhoria. O objetivo da atividade de identificação e priorização de problemas é selecionar o problema com maior potencial de gerar valor para os clientes e capturar o valor para a empresa;
- Construção da solução: Através da ferramenta Sprint de Inovação serão identificadas ideias de soluções que contribuirão para a resolução do problema priorizado, será iniciada a elaboração do Plano de Ação com o objetivo organizar ações de implementação de inovações na empresa, a partir da identificação dos desafios mapeados, a fim de alcançar novos patamares de produtividade e será definida a solução a ser prototipada, implementada e testada;
- Implantação da solução: Elaboração do plano de implementação da solução por meio da ferramenta 5W2H, o objetivo dessa ferramenta é a construção de ações que viabilizem a implementação da solução validada;

- Avaliação: Avaliação da solução implementada para a melhoria da produtividade, análise dos resultados e aprendizados. Destaque das ações que ficarão para serem executadas após a jornada do ALI, para que o empresário continue no movimento de inovar.

Estas etapas foram desenvolvidas ao longo dos 08 encontros que o ciclo de atendimento prevê, conforme demonstrado na Figura 2, entre os meses de agosto e dezembro de 2022 em 20 empresas participantes do ciclo 1 de atendimento, sendo 09 delas objeto deste estudo.



**Figura 2-** Ciclo de atendimento do Programa ALI (Sebrae)  
Fonte: Sebrae (2022)

Dentre os encontros destaca-se o de mensuração de indicadores, onde foram coletados os dados para a construção do indicador de produtividade, mensuração inicial T0. O objetivo deste indicador é avaliar a evolução da empresa durante o período de participação no programa.

Após o término dos 08 encontros, com um intervalo de 3 meses, foi realizado o encontro 09 para a coleta de dados referente ao indicador de produtividade, mensuração final (Tf). Neste encontro também foi realizada nova aplicação do radar de inovação a fim de avaliar a evolução da maturidade da empresa.

## **APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As empresas 13 apresentadas neste estudo estão situadas no litoral norte do Rio Grande do Sul e cumpriram na sua totalidade o cronograma proposto pelo ciclo 01 do projeto ALI Produtividade, que ocorreu entre os meses de agosto e setembro do ano de 2022. O ciclo iniciou com 25 empresas participantes e destas, 05 solicitaram o seu desligamento por não conseguirem cumprir o cronograma e 07 foram desconsideradas neste estudo pois não realizaram a mensuração final (TF) do indicador de produtividade.

Assim, após a conclusão de todas as etapas sugeridas pela metodologia, é possível analisar as 13 empresas que finalizaram a sua jornada quanto aos resultados obtidos em produtividade, maturidade na gestão das operações e impacto no faturamento. Com o intuito de preservar a confidencialidade das informações fornecidas, as empresas foram identificadas por letras: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L e M.

### **ANÁLISE DO RADAR ALI**

O radar ALI é a ferramenta utilizada no início da jornada da empresa no programa ALI Produtividade e ao final, sua principal finalidade é aferir a maturidade da empresa nas seguintes dimensões: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Práticas de Inovação e Transformação Digital.

A partir deste diagnóstico é possível identificar quais dimensões podem ser melhoradas, ou implementadas visando potencializar a gestão e produtividade da empresa.

### **ANÁLISE DOS DA DIMENSÃO GESTÃO DAS OPERAÇÕES**

No Quadro 1, são exibidos os resultados da variação entre a aplicação inicial e a mensuração final do Radar na dimensão de Gestão das Operações e o status de evolução.

**Quadro 1: Resultado da Aplicação do Radar de Inovação**

<b>DIMENSÃO GESTÃO DAS OPERAÇÕES (GO)</b>				
<b>Empresa</b>	<b>T0-GO</b>	<b>TF-GO</b>	<b>Variação % (T0/TF)</b>	<b>Status</b>
A	2	3	<b>50,0%</b>	Evolução
B	3	4	<b>33,3%</b>	Evolução
C	1	3	<b>200,0%</b>	Evolução
D	2	4	<b>100,0%</b>	Evolução
E	4	4	<b>0,0%</b>	Sem alteração
F	3	4	<b>33,3%</b>	Evolução
G	3	3	<b>0,0%</b>	Sem alteração
H	3	3	<b>0,0%</b>	Sem alteração
I	2	3	<b>50,0%</b>	Evolução
J	3	4	<b>33,3%</b>	Evolução
K	3	4	<b>33,3%</b>	Evolução
L	4	4	<b>0,0%</b>	Sem alteração
M	4	4	<b>0,0%</b>	Sem alteração

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Constata-se no Quadro 1 que as empresas C e D evidenciaram uma evolução significativa e que as empresas A, B, F, I, J e K também registraram algum ganho de maturidade nessa dimensão embora menor que as demais. Nota-se que as empresas E, G, L, M, e H não apresentaram alteração em seu grau de maturidade e destaca-se que nenhuma das empresas analisadas apresentou declínio na mensuração final frente a seus resultados iniciais.

As empresas C e D que evidenciaram o maior aumento percentual em maturidade, são ambas do ramo de alimentação e tiveram entre as principais ações executadas a mudança de layout na área de produção em suas lojas para o aumento de eficiência no atendimento e desenho de processos internos para visando padronizar as atividades e facilitar a identificação de possibilidades de melhorias ou a necessidade de correções.

As empresas A e B trabalharam ações voltadas para a melhora dos processos operacionais de sua área financeira buscando aumentar a eficiência na coleta e análise de dados.

E por fim as empresas F, I, J e K executaram ações voltadas a suas operações de marketing e relacionamento com o cliente, dentre as ações implementadas estão a criação de processos para a padronização de atendimento aos clientes, mapeamento de processos da área de marketing, criação de cronogramas e estabelecimento de mecanismos para controle de resultados.

## INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

Um dos principais propósitos do programa ALI é elevar a produtividade das pequenas e microempresas monitoradas, por meio de ações destinadas a ampliar seu faturamento e/ou diminuir seus custos. E como o objetivo de acompanhar a obtenção destes resultados é realizado durante o programa a mensuração do indicador de produtividade.

Esse indicador busca quantificar melhorias na produção, faturamento ou eficácia operacional, demonstrando o impacto positivo das ações implementadas pelo programa no aumento da produtividade das empresas acompanhadas.

O indicador de produtividade é construído através da coleta do Faturamento Bruto, Custos Variáveis e Número de Pessoas Ocupadas na empresa nos dois meses avaliados, que no ciclo 1 foram, respectivamente, setembro (T0) e abril (TF).

**Quadro 2:** Mensuração da Produtividade Inicial e Final.

Empresa	Produtividade Inicial (R\$)	Produtividade Final (R\$)	Varição %	Resultado
A	R\$ 7.398,24	R\$ 7.048,37	-R\$ 349,87	Declínio
B	R\$ 5.126,54	R\$ 2.408,45	-R\$ 2.718,09	Declínio
C	R\$ 4.581,84	R\$ 4.655,66	R\$ 73,82	Evolução
D	R\$ 4.517,03	R\$ 4.676,34	R\$ 159,31	Evolução
E	R\$ 2.235,27	R\$ 13.280,02	R\$ 11.044,76	Evolução
F	R\$ 9.749,14	R\$ 8.107,25	-R\$ 1.641,89	Declínio
G	R\$ 11.925,28	R\$ 5.955,25	-R\$ 5.970,03	Declínio
H	R\$ 3.017,29	R\$ 3.699,67	R\$ 682,38	Evolução
I	R\$ 608,32	R\$ 4.104,93	R\$ 3.496,60	Evolução
J	R\$ 8.719,80	R\$ 10.993,33	R\$ 2.273,54	Evolução
K	R\$ 450,08	R\$ 406,44	-R\$ 43,64	Declínio
L	R\$ 1.190,48	R\$ 15.969,99	R\$ 14.779,51	Evolução
M	R\$ 1.315,79	R\$ 7.600,00	R\$ 6.284,21	Evolução

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Mediante análise das informações apresentadas no Quadro 2 pode-se destacar que as empresas E, I, L e M obtiveram maior evolução no indicador proposto. As empresas C, D, H, e J também apresentaram evolução ainda que em menor proporção, mas de uma maneira geral pode-se considerar que este grupo atingiu um dos objetivos do programa que é o aumento da produtividade.

Das empresas acompanhadas cinco obtiveram resultados negativos em seu indicador de produtividade, sendo as empresas B, F e G as que apresentaram maior declínio. O grupo de empresas que obteve resultado positivo trabalhou diversas ações para a melhora do seu desempenho, dentre estas

ações, especialmente as voltadas ao planejamento das operações e eficiência no atendimento, contribuíram para que elas estivessem mais bem preparadas para a alta temporada, período de maior movimento de turistas no comércio e demanda de serviços no litoral norte.

Em contrapartida as empresas B, F e G que evidenciaram a maior queda no indicador de produtividade sofreram impactos que não estão necessariamente vinculados ao andamento do projeto e uma das possíveis causas é a região em que estão inseridas, que ao contrário das demais, no período de apuração do indicador de produtividade estavam vivenciando a baixa temporada. Estas empresas ainda que estejam localizadas no litoral norte gaúcho não estão em uma zona de circulação de turistas.

## **CONCLUSÃO**

O principal objetivo deste artigo consistiu em analisar as transformações na dimensão de Gestão das operações e os resultados obtidos na mensuração da produtividade de 13 empresas da região do Litoral Norte Gaúcho atendidas pelo Programa ALI entre os meses de agosto e dezembro no ano de 2022. Pode-se considerar que o objetivo foi cumprido através do relato da metodologia aplicada, descrição das ferramentas utilizadas no programa e exposição dos resultados obtidos.

Na condução deste trabalho destaca-se como principais etapas a coleta de dados, a busca pelo entendimento do cenário em que estas empresas estão inseridas e a análise dos resultados obtidos. A partir do acompanhamento das 13 empresas participantes do ciclo 1 no desenvolvimento das ações propostas ao longo do programa foi possível perceber a grande dificuldade que estas empresas enfrentam para gerir as suas operações, algumas por não terem o conhecimento necessário e outras por não conseguirem criar momentos para se pensar em estratégias por estarem muito envolvidos no dia-dia da operação.

Neste contexto o papel do Agente Local de Inovação é fundamental para auxiliar a empresa pois assume o papel de agente externo, que realiza diagnósticos e, a partir disso, direciona intervenções a serem realizadas pela empresa em favor da inovação.

Quanto aos resultados, cabe ressaltar que para que o processo de inovação ocorra, seja desencadeado ou desenvolvido dentro de uma organização, torna-se necessário conhecer sua maturidade e potencial inovativo, e no decorrer deste estudo através dos resultados apresentados, pode-se perceber que a ferramenta Radar de Inovação bem como as demais etapas da metodologia proposta se mostram extremamente relevantes na condução destas empresas na busca da melhoria contínua e eficiência em seus processos.

Percebe-se também que em virtude das dificuldades vivenciadas pelas MPEs no processo de busca pela competitividade e inovação, o Programa ALI torna-se um instrumento útil para incentivar o desenvolvimento de competências necessárias para criar um ambiente favorável à inovação e que o SEBRAE promove de forma proativa a inovação em pequenos negócios através deste programa.

O Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) está completando em 2023, 15 anos de história junto as MPEs. prestando acompanhamento qualificado e especializado aos micros e pequenos negócios, alcança números expressivos. De 2008, quando a iniciativa foi lançada, até hoje, 5 mil ALIs foram formados, acompanhando mais de 400 mil empresas de todo país. (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2023)

Recomenda-se para futuras pesquisas a exploração de outros fatores que possam impactar a inovação nas empresas e o resultado de sua produtividade. Entre esses fatores, destacam-se aspectos relacionados à desmitificação da inovação, que não foram abordados neste estudo e que estão intrinsecamente ligados a forma que os empresários conduzem as operações de suas empresas. E quanto a produtividade, considerar aspectos específicos da região que as empresas estão inseridas e suas sazonalidades.

## **AGRADECIMENTOS**

Os autores agradecem ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), pelo suporte e a concessão de bolsas que viabilizaram o desenvolvimento dessa pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS<sup>a</sup>. Pesquisa aponta desafios para os pequenos negócios gaúchos. **Agência Sebrae de Notícias** [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://rs.agenciasebrae.com.br/cultura-empreadora/pesquisa-aponta-desafios-para-os-pequenos-negocios-gauchos/>. Acesso em: 1 nov. 2023.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS<sup>b</sup>. Agentes Locais de Inovação (ALI) completam 15 anos de atividade com mais de R\$ 400 milhões em investimentos. . SEBRAE, [s. l.], 2023. 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: 1 nov. 2023.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 146p.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4<sup>o</sup> .ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002

MINAYO Mc & SANCHEZ O 1993. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Caderno de Saúde Pública 9(3):239-262.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília: [s. n.], 2006

SEBRAE. Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira. Disponível em: [https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira#:~:text=Um%20levantamento%20feito%20pelo%20Servi%C3%A7o,d e%20Pequeno%20Porte%20\(EPP\)%20e](https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira#:~:text=Um%20levantamento%20feito%20pelo%20Servi%C3%A7o,d e%20Pequeno%20Porte%20(EPP)%20e). Acesso em: 1 nov. 2023.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ Inigo. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review. v.47, n. 3, abr.2006

SEBRAE. **Radar - Projeto ALI Agentes Locais de Inovação (ALIs)**. Brasília: [s. n.], 2020