



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
ASSOCIAÇÃO FÓRUM NACIONAL DE GESTORES DE INOVAÇÃO E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL
E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

FERNANDA ARAÚJO DA COSTA

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

São Luís
2024



FERNANDA ARAÚJO DA COSTA

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

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT – Ponto Focal UFMA

Orientador: Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos

São Luís
2024



Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Araújo da Costa, Fernanda.

Resultados percebidos nas pequenas empresas sob a perspectiva da gestão da inovação no programa Brasil Mais Produtivo ALI Altamira/PA / Fernanda Araújo da Costa. - 2024.

139 p.

Orientador(a): Hélio Trindade de Matos.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia Para Inovação, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, Ma, 2024.

1. Produtividade. 2. Ferramentas Ágeis. 3. Ali. 4. Sebrae. 5. . I. Trindade de Matos, Hélio. II. Título.



FERNANDA ARAUJO DA COSTA

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

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNIT- Ponto Focal UFMA.

Aprovada em: 20 / 08 /2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos
Orientador (a) do Ponto Focal UFMA

Prof. Dr. João Pedro de Castro Nunes Pereira
Docente de outro Ponto Focal do PROFNIT

Prof. Dr. Mauro Torrente
Membro do Mercado



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus em primeiro lugar que me sustentou e me auxilia sempre que preciso todos os dias e em todos os momentos da minha vida, a minha família, que abaixo do Senhor, me ajudaram e a cada professor que me ensinou aqui, do jardim de infância, até a o mestrado, sou grata aos ensinamentos de vocês. Só podemos alcançar o grau de mestre porque um (a) mestre (a), se predispõe a nos ensinar... Fernanda A.C. 12/23.



AGRADECIMENTOS

A Deus, a Jesus Cristo, e ao Espírito Santo que me sustentaram, capacitaram e abriram as portas de todos os locais que precisei ingressar.

Aos meus pais Eliene e Elício, e me proporcionarem estudo e formação, minha irmã Natália, avós Darcy, Abel, Francisca e Otaviano, à família.

A UFMA, ao PROFNIT, à Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (FORTEC) que é a proponente do programa à CAPES.

Ao meu orientador, professor Dr. Hélio Trindade de Matos, que caminhou comigo na jornada de mestrado, me auxiliou com tanta paciência e resiliência e apoio. A minha coordenadora, professora Dr^a. Maria da Glória Bandeira, que foi tão compreensiva em todos os momentos. Ao amigo Prof. Dr. Thiago Sampaio, que me inspirou a estudar, com sua postura de doutorando, sem nada me falar, me inspirou a seguir esse caminho de conhecimento.

A Especialização CEMES da UFMA, a minha orientadora Prof^a Dr^a. Verônica Carneiro, aos professores e coordenadores que despertaram em mim o gosto pela pesquisa científica e que muitas vezes me incentivaram a não desistir em especial Prof^a Dr^a Edinólia. Ao curso de Ciências Imobiliárias da UFMA, ao professor Me. Ariel Clodoaldo, Prof Dr. Walber Lins e prof Me. Marcelo Carvalho.

Aos meus colegas do mestrado que estiveram juntos comigo nessa jornada de 24 meses de PROFNIT UFMA, aos colegas Jaqueline Nascimento, e António Cardoso, que me acompanharam durante os momentos de pesquisa. Aos professores da FACAM, em especial ao coordenador Alexsander, e ao UNICEUMA, que tantas vezes me ajuram nos estudos.

Ao SEBRAE PA, MA e Nacional, que autorizaram e disponibilizaram dados para a pesquisa, e oficina profissional, a coordenadora atual da Educação Empreendedora MA Hildenê Maia, as gestoras Rosanira Leite, Rosana, pela compreensão e apoio, ao gestor nacional do programa, na época Brasil Mais (ALI) Marcos Vinícius. Aos colegas da Inovação e Produtividade do ALI PA, ALI MA, a Luana Nava e a Kelly Adriana, as empresas do Brasil Mais que abriram as portas para o programa e para mim. E aos amigos do SENAI PA diretor João Vieira Melo e coordenador João Paulo. Ao Prof. Dr. José Maria Campos Filho, neurocirurgião que me operou com a equipe do Hosp. Beneficência Protuguêsa em São Paulo em 11 março de 2024, muito obrigada!



COSTA, Fernanda Araújo da. **RESULTADOS PERCEBIDOS NAS PEQUENAS EMPRESAS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO – ALI ALTAMIRA/PA. 2024.** (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

RESUMO

Cada vez mais a inovação se faz obrigatória nas micro e pequenas empresas como fator essencial para o desenvolvimento dos negócios. Contudo, muitos empresários possuem dificuldades em implementar e gerir inovações em seus negócios, sendo necessário buscar auxílio externo de consultorias e programas de políticas públicas. Nesse contexto, o Programa Brasil Mais Produtivo, uma parceria entre o SEBRAE, Ministério da Economia e outras organizações do Estado Brasileiro, que auxiliam pequenos empresários com planejamento estratégico na implantação e gestão da inovação. Dessa forma, a pesquisa apresentada tem por objetivo expor o impacto do trabalho desenvolvido nos anos de 2021/2022, por meio da implantação de inovação nas empresas de gerência Regional Xingu, Sebrae PA. Para tanto, foi considerado como problema: qual o impacto da implantação da inovação nas micro e pequenas empresas no programa Brasil Mais Produtivo da Regional Xingu Sebrae PA? A metodologia utilizada no estudo foi a pesquisa descritiva, qualitativa e exploratória, pesquisa documental e análise de pareceres, por meio da utilização de documentos e dados coletados ao longo do desenvolvimento do programa, nos anos de 2021 e 2022, por meio da disponibilização de dados da plataforma digital do SEBRAE do Sistema ALI, que foi desenvolvida exclusivamente para este projeto. Foi utilizada ainda a pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre os temas abordados no trabalho. Os resultados demonstram o aumento do faturamento bruto, a diminuição dos custos, e a melhoria da produtividade das empresas participantes que realizaram a implementação de pelo menos uma das ações sugeridas pelo ALI.

Palavras-Chaves: Produtividade. Ferramentas ágeis. ALI. SEBRAE.



COSTA, Fernanda Araújo da. **RESULTADOS PERCEBIDOS NAS PEQUENAS EMPRESAS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO – ALI ALTAMIRA/PA.** (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

ABSTRACT

Innovation is increasingly becoming mandatory in micro and small companies as an essential factor for business development. However, many entrepreneurs find it difficult to implement and manage innovations in their businesses, making it necessary to seek external help from consultancies and public policy programs. In this context, the More Productive Brazil Program, a partnership between SEBRAE, the Ministry of Economy and other organizations of the Brazilian State, which helps small business owners with strategic planning in the implementation and management of innovation. In this way, the research presented aims to expose the impact of the work developed in the years 2021/2022, through the implementation of innovation in the companies of regional management Xingu, Sebrae PA. To this end, the problem was: what is the impact of implementing innovation in micro and small companies in the Brasil Mais Produtivo program of the Xingu Regional Sebrae PA? The methodology used in the study was descriptive, qualitative and exploratory research, documentary research and analysis of opinions, through the use of documents and data collected throughout the development of the program, in the years 2021 and 2022, through the availability of data from SEBRAE's digital platform of the ALI System, which was developed exclusively for this project. Bibliographical, documentary and exploratory research was also used on the topics covered in the study. The results show an increase in gross sales, a reduction in costs and an improvement in the productivity of the participating companies that implemented at least one of the actions suggested by ALI.

Keywords: Productivity. Agile tools. ALI. SEBRAE.



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Metodologia de apresentação do projeto ao empresário	28
FIGURA 2	Ferramenta Radar	29
FIGURA 3	Ferramenta 5W2H, plano de implantação	30
FIGURA 4	Matriz de Amarração das etapas de pesquisa	36
FIGURA 5	Entregáveis	



LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Classificação MPES quanto a receita bruta anual.....	24
QUADRO 2	Classificação quanto ao porte pessoas ocupadas	24
QUADRO 3	Tipos de interação para a inovação.....	27
QUADRO 4	Fórmula da produtividade utilizada no programa Brasil Mais.....	31



LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Problema apresentado, solução aplicada, porte tributário	39
TABELA 2	Produtividade inicial e final e variação percentual do indicador.....	43
TABELA 3	Faturamento bruto inicial e final, e percentual de variação.....	44
TABELA 4	Alteração de custos variáveis iniciais e finais	46
TABELA 5	Variação do número funcionários entre a coleta de dados inicial e final	47



LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Classificação conforme porte e legislação tributária	37
GRÁFICO 2	Distribuição das empresas participantes conforme atividade econômica.....	38



LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ALI	Agente Local de Inovação
ABDI	Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial
BRASIL MAIS	Programa Brasil Mais Produtivo
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CNN BRASIL	Cable News Network Brasil
CCSO	Centro de Ciências Sociais Econômicas
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas Sócio Econômicas
DPU	Defensoria Pública da União
DSEI	Distrito Sanitário Especial Indígena
FORTEC	Fórum Nacional de Gestores de Inovação E Transferência De Tecnologia
EPP	Empresas de Pequeno Porte
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
ME	Ministério da Economia
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MPU	Ministério Público da União
OCDE	Organização para a Coordenação do Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial de Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
PROFNIT	Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia Para Inovação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPEC	Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade



T0	Mensuração Inicial
TF	Mensuração Final
RTC	Relatório Técnico Conclusivo
UFMA	Universidade Federal do Maranhão



SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	16
2	INTRODUÇÃO	17
3	JUSTIFICATIVA	19
3.1.1	Lacuna preenchida pelo TCC	19
3.1.2	Aderência ao PROFNIT	19
3.1.3	Impacto	20
3.1.4	Aplicabilidade	21
3.1.5	Inovação	21
3.1.6	Complexidade	22
4	OBJETIVO	23
4.1	OBJETIVO GERAL	23
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
5	REFERENCIAL TEÓRICO	24
4.1	Micro e pequenas empresas e o desenvolvimento econômico	24
4.2	A inovação e sua importância para as MPEs	25
4.3	O Programa Brasil Mais Agentes Locais de Inovação (ALI)	28
4.4	Entendendo o que são KPIs e Metas para a produtividade	31
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
6.1	LISTA DAS ETAPAS METODOLÓGICAS	34
6.2	DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA	35
5.2.1	Amostra	35
5.2.2	Etapas da pesquisa e coleta de dados	35
6.3	MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO	36
7	RESULTADOS	37
8	DISCUSSÃO	49
9	IMPACTOS	45



10	ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC	57
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
12	PERSPECTIVAS FUTURAS	60
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICE A – Matriz FOFA (SWOT)	65
	APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS	66
	APÊNDICE C – Artigo submetido ou publicado	67
	APÊNDICE D – Relatório técnico conclusivo	98
	ANEXO A – Comprovante de submissão/publicação de artigo	130
	ANEXO B – Comprovante de entrega do Relatório técnico	131
	ANEXO C – Declaração de Apoio e autorização SEBRAE	132
	ANEXO D – Termo de confidencialidade SEBRAE	134
	ANEXO E – Autorização de publicação	137
	ANEXO F - Fotos da Cidade de Altamira	138



1. APRESENTAÇÃO

A pesquisa apresentada como trabalho de conclusão de curso ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT), ponto focal Universidade Federal do Maranhão, como um dos itens essenciais para a obtenção do título de mestre.

Os objetivos da pesquisa são fornecer material técnico científico para análises e planejamentos das lacunas existentes no Programa Brasil Mais Produtivo – Agentes Locais de Inovação, a promoção e o desenvolvimento do aumento da produtividade e a sustentabilidade econômica das micro e pequenas empresas (MPEs) desenvolvidos no ano de 2021 e 2022 pelo SEBRAE PA.

O produto obrigatório elaborado na pesquisa, que ensejará em contribuições ao SEBRAE e para o setor econômico, foi o desenvolvimento de um relatório técnico conclusivo, que destaca a análise e os resultados obtidos pelas empresas após a participação no programa, e que foi entregue ao escritório do SEBRAE PA, para ser utilizado como instrumento de apoio na tomada de decisões e ou elaboração de novas fases do programa.

A pesquisa foi realizada na região de Altamira, no baixo Xingu no Pará, localizada no centro-este do estado, às margens do rio Xingú, cortada pela rodovia transamazônica – BR 230, composta pelas cidades de Altamira 135 mil habitantes, Anapu 33 mil habitantes, Brasil Novo, Medicilândia, Pacajá 43 mil habitantes, Placas 18 mil habitantes, Porto de Moz 40 mil habitantes, Senador José Porfírio 26 mil habitantes, Uruará 48 mil habitantes, Vitória do Xingú 18 mil habitantes, vilarejos entorno, a Usina Hidrelétrica de Belo Monte e um Distrito Sanitário Indígena - DSEI com o total cem (100) aldeias, recebeu o programa Brasil Mais Produtivo nos anos de 2021 e 2022. (BRASIL 2024)

A cidade de Altamira funciona como distrito de sede administrativa de muitos órgãos do judiciário, executivo e entidades sociais como SEBRAE, SENAI, IBAMA, INCRA, INSS, DPU, MPU, Justiça do Trabalho, Justiça Federal, delegacias da Polícia Federal e Polícia Rodoviária Federal, Hospital Regional da Transamazônica de Média Complexidade, atendendo as demandas da cidade sede e das cidades em seu entorno.

2. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Nos anos de 2020 e 2021, a nível macro, no Brasil muitas empresas tiveram grandes dificuldades financeiras, inclusive deixando de aplicar metas e gestão por

indicadores por conta da pandemia de *Covid-19*. Para que estas organizações pudessem voltar a se desenvolver de forma competitiva, foi necessário que as mesmas, iniciassem uma rápida implantação de inovações por meio da gestão empresarial.

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

Por isso, a região sofreu sucessivos *lockdowns*, como se observa nos decretos seguintes: Organização Mundial de Saúde (OMS), no 091/20 – GAP/PMS de 16 de março de 2020, Lei 13.979 de fevereiro de 2020, do Governo Federal Brasileiro, Decreto Legislativo do Governo do Estado do Pará no 02/2020 de 20 de março de 2020, e decretos municipais Nº 1195/2020, nº188 de 25 de março de 2021, e seguintes da Cidade de Altamira-PA, e região entorno. (BRASIL 2024).

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

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

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

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

3. JUSTIFICATIVA

3.1.1 Lacuna a ser preenchida pelo TCC

A pesquisa se justifica no setor econômico, pelo fato de muitas empresas após a pandemia da Covid-19, de forma notória deixaram de implantar inovações, aplicar metas empresariais, principalmente no que tange às metas financeiras e operacionais, tendo em vista que com o fechamento do comércio devido a sucessivos *lockdowns*, conforme os decretos da Organização Mundial de Saúde (OMS), no 091/20 – GAP/PMS de 16 de março de 2020, decreto Legislativo do Governo do Estado do Pará no 02/2020 de 20 de março de 2020, e decretos municipais Nº 1195/2020, nº188 de 25 de março de 2021, e seguintes da Cidade de Altamira-PA, e cidades entorno.

Naquele momento, estas empresas não tinham como cobrar dos colaboradores o cumprimento de metas de vendas, e ou inovações em seus processos de execução de serviços ou produtivos. Por conta da situação, as empresas, se observa inicialmente em relatórios, deixaram de estabelecer e cobrar os indicadores, e no ano de 2020, 2021 e 2022, devido às incertezas geradas, e o suposto restabelecimento lento do mercado, observou-se, conforme os relatos aliados, que os empresários ficaram receosos em reestabelecer a metas de vendas, e principalmente realizar o monitoramento destas com sua equipe, ou implantar inovações.

Por isso, o trabalho de acompanhamento de implantação de inovação, principalmente ao que tange aos indicadores financeiros e operacionais é de extrema importância, para o restabelecimento do mercado e a recuperação financeira de modo satisfatório nas empresas. Na academia, o trabalho justifica-se, por se dever registrar e descrever fatos ocorridos na sociedade que são geradores de mudanças socioeconômicas de forma metodologicamente organizada e produzir com estes dados estudos e possíveis sugestões para estes problemas, ou problemas semelhantes futuros.

3.1.2 Aderência ao PROFNIT

O PROFNIT visa auxiliar a formação de recursos humanos para o desenvolvimento tecnológico do Estado Brasileiro por meio da formulação e obtenção

de registros de propriedade intelectual, de transferências de tecnologia e de inovação das empresas públicas e privadas do país. Dessa forma o presente trabalho adere ao programa pelo fato de analisar e orientar aplicações de inovação nas micro e pequenas empresas do setor de serviços, comércio e indústrias, conforme metodologia de execução do SEBRAE, uma vez que o principal trabalho executado pelo ALI é a gestão e inserção de inovações tecnológicas nas empresas com ferramentas tecnológicas de respostas ágeis da administração como CANVAS, análise SWOT, 5W2H e outras.

3.1.3 Impacto

O Estudo desenvolvido é considerado de médio impacto, uma vez que o relato dos fatos apresentados, poderão servir de embasamento teórico-prático para que os agentes de desenvolvimento empresarial desta política pública como o SEBRAE e o SENAI venham a implementar melhorias nas capacitações, produtos tecnológicos, tecnologias, novos meios e métodos de aprimoramento de aplicação e gestão de inovações neste setor da economia.

Nesse contexto, entre os anos de 2006 a 2016, conforme Gonçalves (2020), conforme relatório de anuário do SEBRAE (2020), o número de MPEs cresceu aproximadamente 22%, o que gerou nestes anos, cinco milhões de novos postos formais de trabalho. E, ainda, no ano de 2016, corrobora o autor, que 99% dos estabelecimentos que foram classificados como MPEs, foram responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira de trabalho no Brasil.

De acordo com *Cable News Network* (CNN, 2022) as micro e pequenas empresas, no Brasil são responsáveis por 30% do PIB, o que equivale a uma renda de 420 bilhões por anos.

No quesito de aplicação do desenvolvimento do trabalho/pesquisa ao longo da execução do projeto, o Brasil Mais Produtivo, vem causando alto impacto no setor das microempresas e pequenas empresas, uma vez que cerca de pelo menos 70% das empresas atendidas pelo Sebrae no desenvolvimento do programa implantaram algum tipo de melhoria na gestão dos serviços e produtos e também apresentam o crescimento na produtividade. (SEBRAE, 2022)

A pesquisa buscou desmistificar nos empresários, principalmente no micro e pequeno empreendedor a ideia de que para se implantar inovações tecnológicas em uma empresa se faz necessário o investimento de altos valores financeiros, para que o empresário tenha aumento ou melhoria na produtividade da empresa, para que estes empresários busquem, após esta desmistificação de ideias, maior grau de implantação de inovações por meio de gestão de processos e produtos tecnológicos de baixo custo.

Após a conclusão da análise dos dados obtidos foi realizada a elaboração, e entrega de Relatório Técnico Conclusivo ao SEBRAE PA, que fornecerá insumos e pareceres para o aprimoramento, e desenvolvimento de projetos semelhantes no ambiente onde foi realizada a pesquisa e até mesmo de forma nacional.

3.1.4 Aplicabilidade

O presente estudo foi desenvolvido com o uso de metodologias ágeis de simples execução, desenvolvidas especificamente para este mercado de produtores com organização da gestão, utilização de soluções com perfil de baixa complexidade, que terá aplicação nas micro e pequenas empresas da região descrita, conforme a metodologia SEBRAE. No que tange ao relatório técnico conclusivo, o estudo apresentado, tem aplicação no setor secundário da economia para a elaboração de estudos, pareceres e políticas públicas futuras para esse segmento empresarial.

3.1.5 Inovação

O produto tem sua inovação pela realização da pesquisa na localidade a qual está inserida, que ainda apresenta *déficit*/carência de pesquisas acadêmicas e de mercado existentes neste setor da economia. Assim, considerando o trabalho realizado pelo ALI, que se desenvolve com a aplicação e implantação de inovações tecnológicas elaboradas em conjunto com o empresário nas empresas, o estudo ora apresentado possui grau médio de inovação.



3.1.6 Complexidade

O trabalho possui média complexidade por ser desenvolvido em empresas de micro e pequeno porte com carência de mão de obra organizacional capacitada ou com conhecimentos técnicos adequados. Também por se tratar de aplicação de inovações tecnológicas neste perfil de empresas.



4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Analisar o impacto da implantação da inovação nas micro e pequenas empresas no programa Brasil Mais Produtivo da Regional Xingu Sebrae PA.

4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil das empresas participantes do programa;
- b) Apresentar os principais problemas que causam impedimento do aumento da produtividade das empresas;
- c) Descrever as principais ações e os resultados obtidos pelas empresas participantes do programa;
- d) Demonstrar as principais ações implementadas nas empresas e os resultados obtidos após a implantação das inovações.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Micro e pequenas empresas e o desenvolvimento econômico

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

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

Quadro 1- Classificação MPES quanto a receita bruta anual

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

Fonte: Adaptado pela Autora (2020) de Brasil (2006)

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

Quadro 2 - Classificação quanto ao porte pessoas ocupadas

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

Fonte: Adaptado de DIEESE (2020) por Alves (2022)

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

Assim, um dos desafios a ser alcançado pelo ALI é que a sua efetivação possa contribuir para a melhoria das condições de sustentabilidade das MPEs, por meio da geração de inovação, do surgimento de vantagens competitivas que essa inovação possa oferecer, refletindo na produtividade das empresas participantes do programa.

5.2 A inovação e sua importância para as MPEs

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

Corroborando ainda Oliveira (2018), as principais inovações realizadas dentro de uma organização empresarial, não se limitam apenas a implantação de tecnologia, mas também a ações realizadas nos diversos setores como a inovação em produtos, processos, organizacionais, e de *marketing*. Estas inovações devem ser promovidas pelos empreendedores para que as empresas possam se tornar competitivas e promover o desenvolvimento competitivo e econômico local.

Nesse sentido, o empreendedor se torna um colaborador crucial no processo de produção de riquezas, uma vez que possui comportamentos característicos, mudando ou inaugurando realidades, inserindo-as em determinado local, com o lançamento de novos ou melhorados produtos, serviços e informações, contribuindo

diretamente para o desenvolvimento social, econômico e tecnológico da humanidade (SILVA, 2019).

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

A Lei 11.196 (BRASIL, 2005) e suas alterações, considera que a inovação tecnológica corresponde a concepção de novo produto ou processo de fabricação, a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e o efetivo ganho de qualidade ou produtividade.

Neste sentido, a OCDE (2005) e Matos (2017) explicitam a ocorrência de quatro tipos de inovação:

- a) **Inovação de produto** - ocorre pela introdução de um bem ou um serviço novo ou com características ou usos significativamente melhorados;
- b) **Inovação em processos** - quando é criado um novo método ou quando ocorre melhorias em métodos e processos de produção ou distribuição;
- c) **Inovação de marketing** - que corresponde a uma melhoria ou implementação de uma novidade na concepção de um produto, na sua embalagem, no posicionamento do produto, na forma de promoção ou ainda na definição do preço de venda;
- d) **Inovação organizacional** - ocorre quando um novo método organizacional é implantado na realização dos negócios da empresa, nas relações externas ou na organização do local de trabalho, objetivando redução de custos, aprimoramento da qualidade de vida e a consequente produtividade, dentre outras finalidades.

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

Entretanto, a busca pelo desenvolvimento da inovação não pode ser vista como algo corriqueiro, em especial, ao se considerar a necessidade de capital para a

realização de estudos, condição que faz com que isso seja visto como um processo de risco. Destaca-se, neste estudo, a condição de que as MPEs e as EPPs possuem para a efetivação de processos de inovação. Uma vez que, de acordo com Tidd *et al.* (2008), é necessária a adoção de práticas adequadas para o desenvolvimento da inovação, o que faz os autores recomendarem a utilização de abordagem incremental para o desenvolvimento da inovação nessas categorias de empresas.

O processo de criação de uma inovação, porém, não é algo fácil de ser realizado e muitas vezes corresponde a um processo de risco. O que pode justificar a importância crucial que o capital tem no estímulo à inovação e, por conseguinte, no desenvolvimento econômico. Tidd *et al.* (2008) explicitam a necessidade da adoção de estratégias adequadas para o desenvolvimento da inovação. Nesse contexto, os autores destacam que a criação de um novo produto em micro e pequenas empresas deve considerar, preferencialmente, a abordagem incremental, ou seja, a melhoria em produtos, processos, *marketing* e estrutura organizacionais já existentes na empresa.

Diante do exposto, a ação do ALI se torna essencial para auxiliar as empresas participantes a desenvolverem a inovação. Destaca-se que, de acordo com a OCDE (2005), o desenvolvimento da inovação considera diferentes formas e ocorre com a interação de diferentes fontes de informação, tendo destaque para três formas de interação, que podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 3 - Tipos de interação para a inovação

TIPO DE INTERAÇÃO	OFERTA
Fontes de conhecimento externo	Permitem o acesso às informações sem a exigência de qualquer tipo de pagamento sobre os direitos de propriedade tecnológica ou intelectual
Aquisição de conhecimentos e tecnologias	Provenientes da compra de conhecimentos externos, bens de capital e de serviços incorporados no novo conhecimento ou tecnologia
Inovação cooperativa	Resultam da cooperação ativa entre diferentes entes, como as empresas e as universidades em atividades de desenvolvimento da inovação.

Fonte - Elaboração própria, adaptado de OCDE (2005)

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

inovação na produtividade da MPEs e EPPs da Região do Xingu.

5.3 O Programa Brasil Mais Agentes Locais de Inovação (ALI)

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

A metodologia do trabalho em campo se desenvolveu em conjunto com os empresários, com o acompanhamento das empresas em 09 (nove) encontros de atendimento no desenvolvimento do projeto. Onde, são 06 (seis) encontros individuais de atendimento personalizado ALI/empresa, e 03 (três) encontros coletivos realizados de forma *online*, ou presencialmente a critério do gestor da organização, para o desenvolvimento de palestras que trabalharam conteúdos como metas financeiras, inovação, produtividade, indicadores, prototipagem de soluções e o monitoramento e avaliação de ações realizadas nas empresas. Na Figura 1 se observa o quadro inicial do material do programa com a metodologia descrita.

Figura 1 - Metodologia de apresentação do projeto ao empresário



Fonte: SEBRAE (2021)

A coleta de dados ocorre por meio da aplicação da ferramenta radar de inovação, que pode ser visualizado na Figura 2, com perguntas fechadas e semiestruturadas com respostas pré-elaboradas em escala de 1 a 5, e espaço para a descrição de justificativas abertas pelos empresários de forma obrigatória após a escolha das respostas. O Radar é uma ferramenta que possibilita o diagnóstico da empresa, se esta utiliza ou não os indicadores chaves de desempenho, em até seis dimensões com dezoito temas, permite ao gestor de forma rápida medir e refletir sobre o grau de desenvolvimento e maturidade de sua empresa. (SEBRAE 2022).

Figura 2 - Ferramenta Radar



Fonte: SEBRAE (2022)

Os indicadores relacionados no radar são: indicadores chaves, estabelecimento de metas, monitoramento das ações, operação enxuta, gestão por processos, cultura de alta performance, satisfação do cliente, formação de preços, publicidade, gestão de energia, gestão de água, redução de desperdícios, inovação em produtos e serviços, cultura da inovação, digitalização interna, presença digital e meios eletrônicos de pagamentos. Todos estes temas, são analisados nas empresas em perguntas fechadas por meio da dimensão mensurada de numeração de 1 a 5, para observar o grau de maturidade da empresa em cada um dos temas,

diagnosticando em que item a empresa pode desenvolver para melhorar sua produtividade. (BRASIL, 2022)

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

As ações propostas para as empresas foram validadas por meio de prototipagem pelos empresários, para a implantação se utilizou a ferramenta de gestão de 5W2H, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 - Ferramenta 5W2H, plano de implantação¹

ENCONTRO 6 - PLANO DE IMPLANTAÇÃO (5W2H)						
O QUE? (WHAT)	POR QUE? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)	COMO? (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)
Levantamento das peças de estoque e o relatório da peças que mais saem	Para saber a realidade do estoque da empresa, peças que faltam e peças que não precisam ser adquiridas (balanço)	leandro e leonardo	no estoque e no sistema da propria empresa	10/06/2021	conferência e chamado de estoque físico e estoque cadastrado	serviço interno da propria empresa, sem custos
Estabelecer valor mínimo das compras de mercadoria mensalmente	Para que haja reposição dos estoque da empresa e não haja mais faltas no estoque	Rick e Renner	na empresa na gestão estratégica da mesma	10/06/2021	por meio de calculo de realizado na gestão da empresa	serviço interno da propria empresa, sem custos
Buscar outros fornecedores	Para ter diversidade de empresas fornecedoras e as compras possam voltar a serem feitas no boleto a prazo	Chitãozinho e chororó	na internet, fabricas, e distribuidoras e fornecedoras	10/06/2021	Pesquisa na internet, com empresas semelhantes e vendedores do ramo	serviço interno da propria empresa, sem custos
Estabelecer metas de vendas com base nos indicadores e ponto de equilibrio	Para que a empresa saiba a necessidade real de vendas mensais para obter lucro, em valores quantificados	Rio Negro e Solimões	na empresa na gestão estratégica da mesma	10/06/2021	por meio de calculo de realizado na gestão da empresa	serviço interno da propria empresa, sem custos

Fonte: Brasil Mais – ALI PRODUTIVIDADE SEBRAE 2021-2022, adaptação do autor.

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

¹ Na figura 3, ao qual foi tirada da execução de uma das empresas participantes, os nomes foram substituídos para preservação da identidade da empresa e empresário por nome de duplas sertanejas.

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

Na edição do Programa Brasil Mais Produtivo 2021-2022, utilizou-se como principal indicador a produtividade, sendo esta mensurada por um colaborador do SEBRAE, e analisada conforme o Quadro 4, para a informação e análise de variação de crescimento das empresas participantes.

Quadro 4 - Fórmula da produtividade utilizada no programa Brasil Mais

$$\text{Produtividade (P): } \frac{\text{faturamento bruto (FB)} - \text{custos variáveis (CV)}}{\text{número de colaboradores ocupados (PO)}}$$

Fonte: SEBAE 2022, Adaptação do autor

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

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

5.4 Entendendo o que são *KPIs* e Metas para a produtividade

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

Ainda Mariconi (2022), enfatiza que a inovação tecnológica de produtos pode ser introduzida por meio de mudanças na metodologia da execução dos trabalhos das empresas, perpassando pelos fatores de produção e por seus produtos concluídos,

ou serviço oferecido, ambos com o intuito de melhorar a produtividade, pois estas inovações residem basicamente nas características de melhoria e desempenho dos produtos e processos desenvolvidos.

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

Conforme Dos Anjos Júnior *et al.* (2019, p. 8), “os indicadores chaves, são parâmetros que possibilitam a avaliação e monitoramento do desempenho de processos na empresa, ou seja, os *key performance indicators (KPIs)* dizem o que a organização precisa fazer para aumentar seu desempenho consideravelmente”.

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

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

A meta financeira é o estudo planejado, detalhado e estabelecido do orçamento, para o valor ideal de vendas que a empresa almeja em determinado exercício financeiro, estabelecido entre o cálculo do ponto de equilíbrio, da organização, e valor estabelecido e projetado pelo empresário para obter lucro (FREZATTI 2007). Segundo Zago *et al.* (2005), para uma empresa ter uma meta estabelecida é essencial que a mesma tenha boa administração financeira e um cálculo de operação pré-estabelecido, conhecido como ponto de equilíbrio e ou ponto de ruptura.



Ainda de acordo com Zago *et.al* (2005), o ponto de equilíbrio é o número mínimo em valores de vendas que a empresa deve realizar para se sustentar e não ter prejuízos, que irá cobrir todos os gastos, e indica a empresa qual deve ser o faturamento mínimo. Nesse sentido, o ponto de equilíbrio é o indicador que mostra a empresa o perigo do baixo faturamento e as suas consequências.

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

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 Lista das etapas metodológicas

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

Na presente pesquisa não foram utilizados dados pessoais, ou da execução de nenhuma pessoa ou colaborador das empresas. Também não foi realizada análise de trabalhos e ou depoimentos pessoais de nenhum empresário ou colaborador de forma direta ou pessoal, sendo adotado apenas o detalhamento de relatos de aplicação de processos de inovação e resultados obtidos.

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

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

6.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA

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

6.2.1 Amostra

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

6.2.2 Etapas da pesquisa e coleta de dados

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

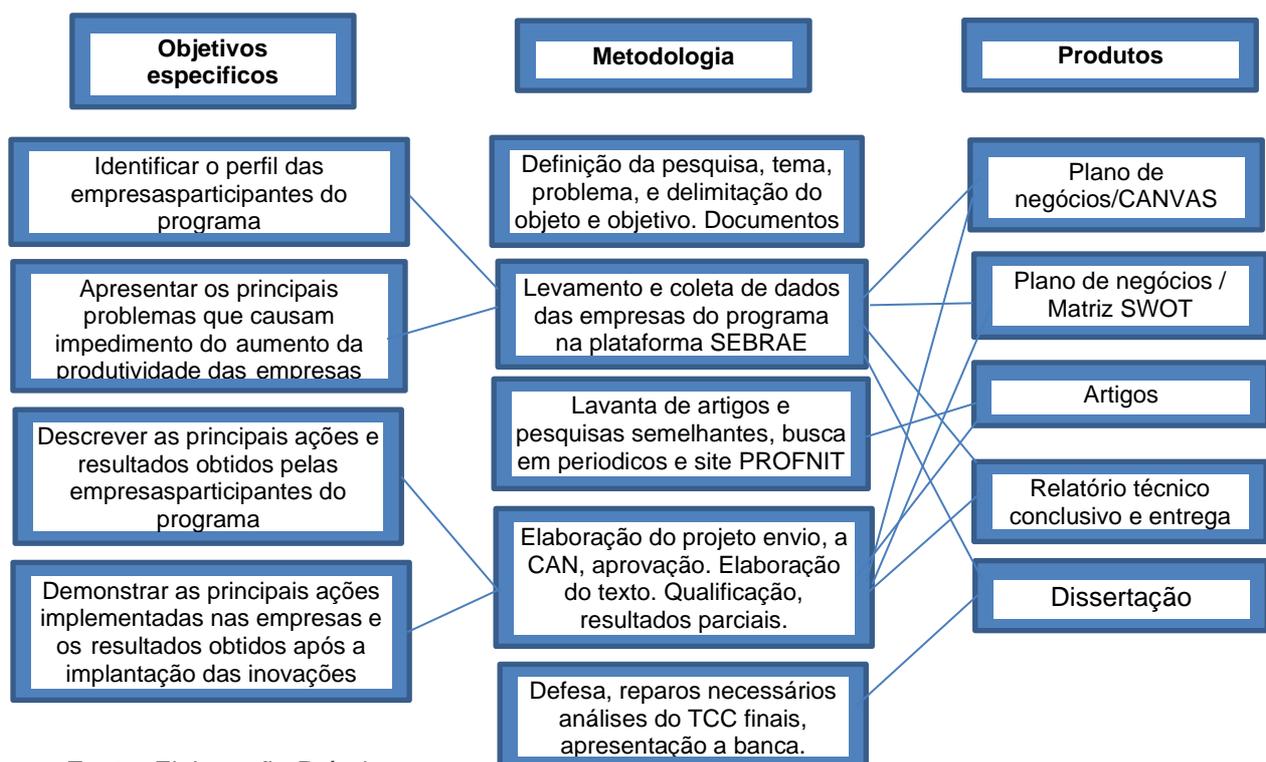
Estes dados iniciais foram organizados conforme as etapas descritivas dos objetivos específicos, e inseridos em um *software* de Excel para análise e tabulação, onde se obteve a variação de crescimento entre a produtividade inicial e final. Também analisou - se os principais problemas que impactavam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

6.3 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO

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

Inicialmente foi definido tema, delimitação do pesquisa, problema, objeto e objetivos, validados em conjunto com o orientador e posteriormente, foram agilizadas as solicitações de documentos e autorizações à acessos necessários para o início da pesquisa. Levantamento dos dados nas plataformas do Profnit Nacional, Capes, SEBRAE, para a elaboração do projeto e envio a CAN, com a aprovação e retorno do da secretaria nacional, se iniciou a elaboração e coleta dos dados de aplicação das empresas na plataforma exclusiva do projeto para a qualificação e a defesa do trabalho. A Figura 4 apresenta a matriz de validação/ amarração das etapas realizadas e que ainda estão em andamento na pesquisa, conforme de demonstrado.

Figura 4 - Matriz de Amarração das etapas de pesquisa



Fonte: Elaboração Própria

7. RESULTADOS

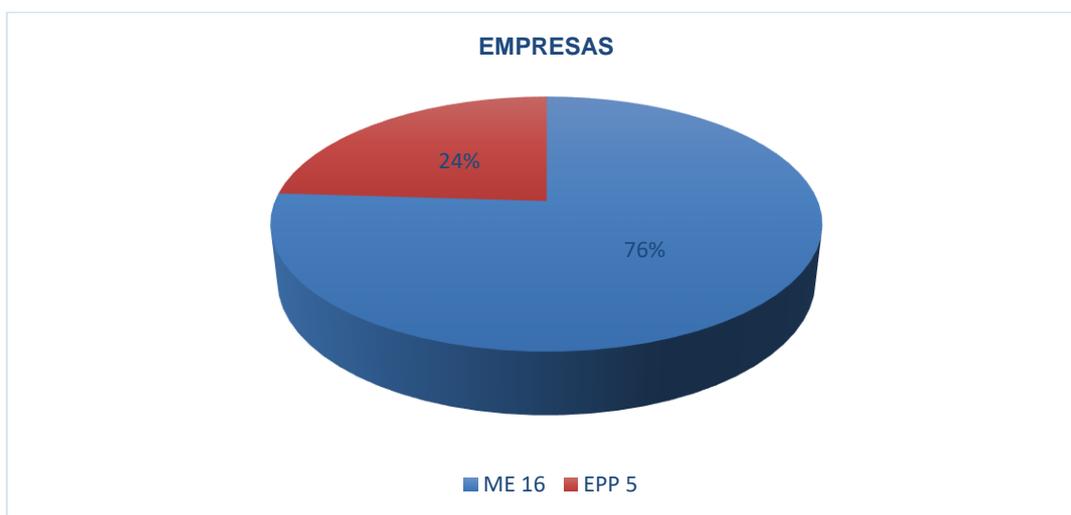
Neste item são apresentados os dados coletados e analisados a partir da plataforma do Projeto ALI, do Programa Brasil Mais Produtivo, na base de dados do SEBRAE PA - gerência Xingu, disponibilizados pela entidade para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

Todos os itens coletados da plataforma são iniciais e finais, ou seja, antes da e depois da participação da empresa no programa.

7.1 Perfil das empresas participantes do programa, principais problemas de impedimento do aumento da produtividade das empresas e principais soluções implementadas

O Gráfico 1 apresenta o percentual de empresas descritas por porte empresarial de acordo com o faturamento bruto e legislação tributária brasileira vigente ao ano de 2021 e 2022, que se enquadravam como ME e EPP.

GRÁFICO 1: Classificação conforme porte e legislação tributária



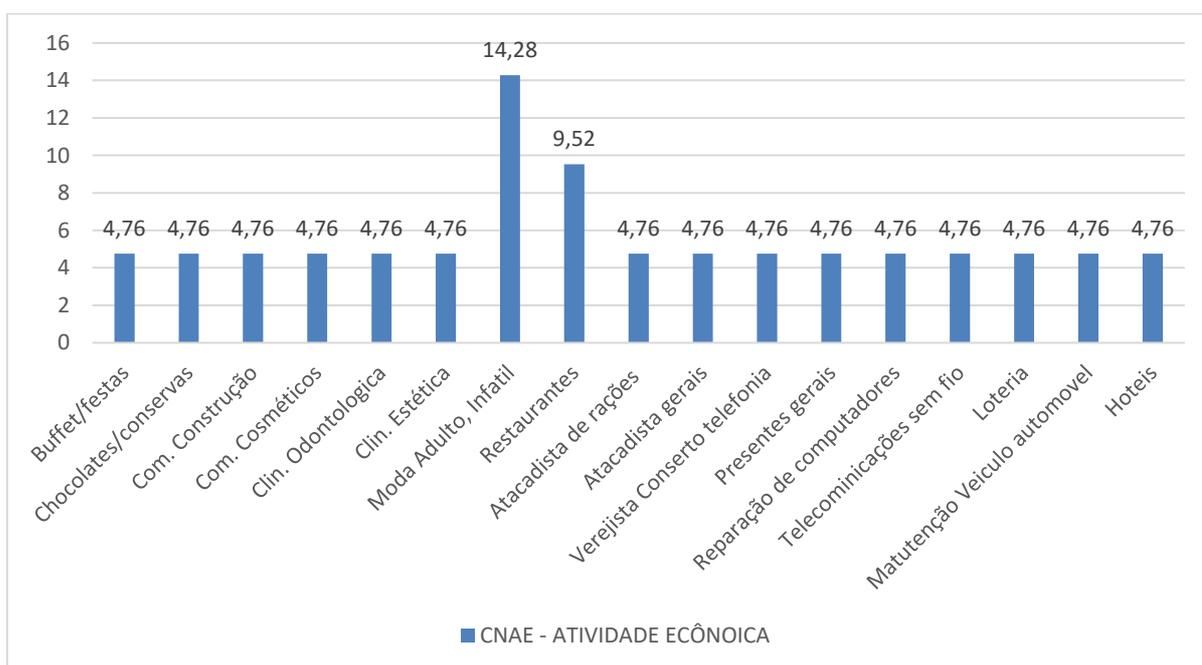
Fonte: SEBRAE Brasil Mais 2021-2022 Projeto ALI PA, adaptação do autor

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

(vinte e quatro por cento), de participação neste ciclo do projeto.

Na elaboração da pesquisa também se verificou a heterogeneidade das empresas que aderiram ao projeto no ciclo, com variação das atividades econômicas desenvolvidas de acordo com a inscrição do CNAE conforme se observa no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição das empresas participantes conforme atividade econômica do CNAE.



Fonte: Elaborado pela autora, dados do SEBRAE 2022

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

Na Tabela 1 é apresentado o principal problema descrito pelo empresário, a solução central escolhida, contudo, o programa como um todo apresenta a implementação de uma solução geral, e pelo menos 03 (três) pequenas ações por empresa que auxiliaram para o aumento da produtividade e a resolução da dificuldade declarada como estabelecimento de metas, divisão destas por colaborador,

informatização por gestão como sistemas de *Enterprise Resource Planning - ERP*², digitalização gratuita para *marketing* e atendimento como *Instagram* e *whatsapp*.

TABELA 1: Problema apresentado, solução aplicada porte tributário e CNAE.

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	CNAE Ramo de atuação	Problemas	Soluções
1.ME	Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	Faturamento/ quantidade de clientes. Baixo faturamento, que provocou poucas vendas por conta dos <i>lockdowns</i> /proibição de festas), e a empresa possuía dois canais de vendas a loja física e o <i>buffet</i> . E a ausência de software para gestão de indicadores e controle financeiro e de produtos.	Aumento na base de clientes. Implantação de novo produto, em novo canal de vendas – salgados congelados para fritar em casa, e expansão dos locais de distribuição e supermercados locais. Buscou novo canal de distribuição de ponto de venda.
2.EPP	Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	Faturamento/ quantidade de clientes. Dificuldades na distribuição e venda dos produtos fabricados. (Chocolates finos e polpas). Gestão de Marketing de vendas, e operacional. Dificuldade de acesso ao mercado para escoar os produtos. Faturamento, clientes. A empresa não possuía cálculo de capacidade de produção.	Canais de comercialização. Buscar distribuidores locais para os produtos produzidos em primeiro momento, ex.: supermercados, <i>delicatessen</i> , lojas de chocolate, bares e restaurantes finos gourmet, em Anapú, Pacajá, Altamira, Vitória do Xingu etc. Tentar fazer a venda e a colocação do produto em lojas mensalmente ou bimestralmente.
3.ME	Moda Infantil	Processos internos. Ausência de indicadores, e software de gestão e controle, e necessita melhorar o marketing e a técnica vendas e atendimento, com base nos indicadores desse sistema.	Planejamento estratégico da empresa. Implantação da mudança de algumas condutas na empresa com relação à gestão, marketing e atendimento.
4.ME	Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	Processos internos. Dificuldade na gestão da empresa, por conta do baixo faturamento que acabou por descapitalizar a empresa.	Planejamento estratégico da empresa. Reestruturação das operações e tentar angariar capital de giro próprio.
5.ME	Comércio Varejista De Cosméticos, Produtos de Perfumaria e de higiene pessoal	Inadimplência Inadimplência dos clientes do atacado dos pagamentos no crediário da loja e dificuldade na gestão de operações, o gestor entende que não vale mais a pena vender a prazo.	Canais de comercialização. Abrir canal de vendas varejo (loja de varejo). Gestor decidiu abrir um novo canal de vendas na sua empresa, no caso as vendas a varejo, tendo em vista, que até o momento, trabalhava apenas com a distribuição para os salões de beleza.
6.EPP	Restaurantes e outros	Gestão de pessoas	Gestão de pessoas

² Sigla em inglês para sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP), *software* de gestão que juntam em uma única plataforma a gestão automatizada da empresa, oferecendo suporte aos processos de finanças, recursos humanos, produção, cadeia de suprimentos, serviços, procurement e muito mais. Disponível em: <<https://www.sap.com/brazil/products/erp/what-is-erp.html#:~:text=O%20planejamento%20de%20recursos%20empresariais,servi%C3%A7os%2C%20procuremen t%20e%20muito%20mais.>> Acesso: 19/05/2024

	estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	Dificuldade na gestão, e motivação da equipe, que não está comprometida com os valores e as metas, além animosidades e vício de condutas em execuções de serviços.	Reescrever e implantar de manual de conduta ética da empresa para os colaboradores. Organograma das mudanças que serão realizadas na organização.
7.ME	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	Faturamento, quantidade de clientes. Dificuldade em bater metas mensais por conta da pandemia, a empresa estava com baixo faturamento por conta da pouca quantidade clientes, estava trabalhando com delivery moderado e não abria a noite por conta das restrições sanitárias. Faturamento, quantidade de clientes.	Planejamento Estratégico da empresa. A empresa voltou a abrir a noite para jantar, implantou sobremesas (terceirizadas), criou pratos executivos relançados a preço acessível, no cardápio a lá carte, implementou combos promocionais delivery. Fez convênio adesão com empresas de aplicativo de delivery, e com empresas de marketing para promoção e reabertura do jantar.
8.ME	Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	Gestão de pessoas. Dificuldade na gestão de pessoas, gestão da equipe, formação de equipe, tem impactado nas vendas.	Gestão de pessoas. Ação de automotivação e metas profissionais e pessoais com a equipe. Questionário sobre a satisfação interna. No questionário a empresária observou que algumas colaboradoras não têm uma meta profissional bem definida, e que precisam melhorar. Empresária, percebe que no dia a dia em reuniões mensais, no estabelecimento de metas, protocolos de condutas e serviços, as colaboradoras aceitam, todavia, é necessário grande esforço e monitoramento da gestão para que seja cumprindo, uma vez que as colaboradoras não estão colocando em prática o que é acordado na reunião. Desta forma se faz necessário a aplicação do curso online que adquiriu para realizar em conjunto com a equipe. Também foi sugerido que a empresa escrevesse o manual de conduta ética para uniformizar as condutas dos colaboradores na empresa.
9.EPP	Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	Gestão do estoque Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, de gestão de estoque etc., necessidade de alimentar o sistema da loja com os dados diários que saem, e fazer cálculo do ponto de equilíbrio, principalmente problemas na conferência do estoque.	Gestão do estoque e planejamento de compras Padronização das operações da gestão do estoque.
10. ME	Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	Processos internos. Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, e clientes, necessidade de alimentar o software da clínica com os dados diários de entradas e saídas, a clínica está sem o cálculo do ponto de equilíbrio.	Planejamento estratégico da empresa. Estruturação da gestão da empresa e das mudanças realizadas.
11.ME	Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso	Processos internos. A empresa não possui gestão de indicadores ou software de controle.	Planejamento estratégico da empresa. O empresário implantou sistema de gestão e cadastrou a mercadoria, contudo decidiu atrelar a empresa a novos direcionamentos e a empresa irá mudar de cidade.

	humano e veterinário		
12.ME	Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	Processos internos. Ausência de indicadores chaves para estoque de insumos de peças de manutenção, e controle de estoque (ausência de processos operacionais).	Gestão de estoque/Planejamento de compras. Manter um estoque mínimo de peças que mais saem. E irá implantar um delivery de conserto de celular.
13.ME	Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	Gestão de pessoas. Ausência de metas e de bonificação por colaborador nas vendas, e pesquisar onde necessita investir mais nas vendas, e organização das tarefas da empresa por pessoa.	Processos internos. Implantação de metas por vendedor, e bonificação, e estruturação da gestão das operações (Planejamento anual das datas comemorativas e pesquisa de mercado para obtenção de produtos e metas anuais e individuais).
14.EPP	Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	Gestão de pessoas. Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, de gestão de clientes, recalcular o ponto de equilíbrio. Ausência de monitoramento, e de bonificação, para quem vende acima da meta. Colaboradores estão com pouco engajamento nas ações da empresa.	Processos internos. Reestruturação dos processos de gestão da empresa e financeiros, realizando a delegação de tarefas, implantando a bonificação por metas
15.ME	Telecomunicações por fio. *(serviço de internet)	Faturamento / quantidade de clientes. Ausência de plano de negócios, indicadores, e capital de giro, negócio iniciado com 04 meses e com orçamento enxuto.	Planejamento estratégico da empresa. Estruturação do processo de ações da empresa. (organograma - desenho). Mapeamento de áreas com disponibilidade de fornecimento de internet pela empresa, e pesquisa de mercado sobre o serviço e ou valores. (organograma/desenho). Mapeamento das áreas com o quantitativo de disponibilidade de fornecimento para estruturação da captação de clientes.
16.ME	Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	Faturamento, quantidade de clientes. A empresa estava com o faturamento baixo por conta da pandemia e de poucos clientes, pois vendia roupas de festas e roupas mais estruturadas de sair.	Aumento na base de clientes. Direcionar as compras da loja para ofertas de outras peças que não sejam de festa, e a elaboração de pesquisa de mercado para ver perfil de compra dos clientes (preferências de roupas mais acessíveis ao seu público no momento). Comprar roupas de uso mais o dia a dia.
17.ME	Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral.	Faturamento / quantidade de clientes. Dificuldade na venda dos jogos. Ausência de metas para venda de jogos da loteria (por conta da pandemia), e pouca propaganda nas redes sociais.	Aumento na base de clientes. Intensificar os bolões de época, como por exemplo "Quina de São João", "Mega da virada", e tentar cumprir as metas, aumentando o número de jogos, e jogar na mídia, fazer propaganda em tv e internet.
18.ME * **	Manutenção e reparação de veículos automotores. Comercio e serviços reformadora e Mecânica.	—	—

19.ME * **	Comércio Varejista De Artigos Do Vestuário E Acessórios	—	—
20.EPP * **	Hotéis e similares	—	—
21. ME * **	Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	—	—

Fonte: Elaboração própria (2023), dados fornecidos pelo SEBRAE (2022).

Os dados apresentados na Tabela 1 foram obtidos para elaboração dos planos de ação, e gestão de dados do programa, os diagnósticos dos problemas foram elaborados, por meio da enumeração destes pelo empresário ao agente local de inovação, a solução de problemas que foram implantadas, foi pensada em conjunto com a empresa ao longo do projeto na execução dos trabalhos ao longo dos quatro meses. Os dados obtidos no programa são do início, e final do trabalho, e nesse contexto foi elaborado um plano de ação de resposta ágil.

Ressalta-se ainda que as empresas não estão na ordem do sistema do site do Brasil Mais ALI, tendo em vista, que para fins de pesquisa as empresas que não cumpriram os 09 encontros e ou não forneceram os indicadores iniciais/finais, ou não realizaram as ações de trabalho de acordo com os planos de ação e implementação para fins de organização dos dados acadêmicos e relatório técnico conclusivo, ou desistiram no começo do programa foram citadas na planilha, porém na parte final, tendo vista o objetivo de organização, entendimento e estética da dissertação, uma vez que resultados, mesmo negativos, precisam ser citados e analisados.

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

Contudo, em análise aos indicadores e relatos posteriores dos empresários na base de dados do programa, observa-se que os principais problemas são: ausência

de processos internos de padronização de processos, utilização de ferramentas de gestão como sistemas de *ERP*, implantação de metas e utilização de indicadores (*KPI's*), no planejamento estratégico das empresas, o monitoramento destes de forma separada e individualizada por colaborador, que está ligada e ao faturamento e a gestão de pessoas, por isso se deduz que implantação de planejamento estratégico já auxiliaria os empresários ao desenvolvimento e tratamento dos dados financeiros e melhoraria a produtividade.

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

TABELA 2: Produtividade inicial e final e variação percentual do indicador

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	T0 Produtividade	TF Produtividade	Variação % Produtividade
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	1.580,50	7.000,00	342,9%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	3.333,33	6.666,67	100%
3.ME Moda Infantil	1.994,50	4.494,00	125,3%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	461,00	3.666,67	695,4%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	3.369,80	9.591,16	184,6%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	3.129,68	4.528,57	44,7%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	4.571,43	6.642,86	64,5%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	3.354,91	5.519,00	64,5%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	13.588,01	68.446,85	403,7%
10.ME Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	8.238,90	12.188,72	47,94%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	6.966,67	2.321,07	-66,7%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	8.459,31	13.500,00	59,6%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	3.400,00	5.963,17	75,4%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	13.625,68	25.400,00	86,4%
15.ME Telecomunicações por fio	2.330,68	7.145,99	206,6%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	3.250,00	27.250,00	738,5%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "lotérica"	2.866,67	—	—
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	1.462,44	--	—
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	5.928,74	--	—
20.EPP hotéis e similares	--	--	--

21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--
--	----	----	----

Fonte: Elaboração própria (2023)

A Tabela 2 descreve a coleta dos dados de produtividade das empresas, com o indicador de produtividade inicial e final dos participantes do programa, no 2º mês de trabalho de abril/maio de 2021, o T0* (indicador inicial), e no 6º mês em junho/julho 2021 o TF*(indicador final), esse foi o *KPI*, principal definido pelo SEBRAE no programa para a mensuração dos resultados da implementação das ações descritas como soluções na Tabela 01.

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

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

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

TABELA 3: Faturamento bruto inicial e final e percentual de variação

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	Faturamento Bruto T0	Faturamento Bruto TF	Varição % Faturamento Bruto
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	17.865,00	60.000,00	238,85%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	30.000,00	45.000,00	50%
3.ME Moda Infantil	10.149,00	17.494,00	72,37%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	2.583,00	25.000,00	867,87%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	29.652,33	68.500,52	131,01%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	120.692,30	156.900,00	30%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	57.000,00	76.500,00	34,21%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	35.799,00	65.479,00	82,91%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	882.960,95	684.616,53	-21,46%
10.ME Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	45.925,64	58.869,87	28,19%

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

Fonte: Elaboração própria (2023)

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

Conforme os dados constantes na Tabela 3 se observa em relação às empresas que participaram do programa e forneceram os dados que a empresa com maior evolução de faturamento bruto foi a empresa de Nº 4 (quatro), comercio varejista de ferragens, madeiras e materiais de construção, que teve um crescimento de 867% (oitocentos e sessenta e sete por cento), e a empresa que obteve menor variação, foi a empresa de Nº 14 (catorze) com crescimento de faturamento bruto positivo variável de 12% (doze por cento), contudo estas situações não representam as maiores vendas da tabela, tendo em vista que estas empresas não possuem os maiores números de faturamento bruto. Logo, a média global de faturamento bruto das dezesseis empresas que forneceram os dados foi de crescimento de 120,91%.

Na Tabela 4 são apresentados os dados relativos a alteração dos custos variáveis iniciais e finais.

TABELA 4: Alteração de custos variáveis iniciais e finais

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	Custos Variáveis T0	Custos Variáveis TF	Alteração de custos variáveis
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	11.543,00	32.000,00	177,22%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	20.000,00	25.000,00	25%
3.ME Moda Infantil	6.160,00	13.000,00	111,02%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	1.200,00	14.000,00	1066,67%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	9.433,52	10.953,54	16,11%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	76.876,80	93.500,00	21,62%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	25.000,00	30.000,00	20%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	8.959,73	21.327,00	138,03%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	801.432,89	273.935,41	-65,82%
10.ME Atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos (estética odontológica e facial)	12.970,06	10.115,00	-22,01%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	3.100,00	6.765,99	118,26%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	2.736,42	5.000,00	82,72%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	15.000,00	22.147,32	47,65%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	141.872,95	60.000,00	57,71%
15.ME Telecomunicações por fio	10.233,84	12.949,00	26,53%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	9.000,00	1.800,00	-80,00%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "LOTÉRICA"	11.200,00	—	—
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	4.334,78	--	--
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	28.598,23	--	--
20.EPP hotéis e Similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2023)

Assim pode se observar a mudança dos custos variáveis para mais ou para menos nas empresas, por meio da coleta dos dados no início do acompanhamento do trabalho T0 e no final TF, dessa forma se demonstra que algumas empresas diminuíram os custos variáveis pelo fator de diminuição de desperdícios, e que outras obtiveram o aumento destes. As empresas com o aumento deste dado podem se

‘justificar’ que o crescimento se deu por conta do aumento das vendas, o que eleva o consumo da matéria prima e conseqüente aumento na linha de produção, sendo necessário aquisição de maiores números insumos de produção e até mesmo de colaboradores para atender a demanda de vendas que na maioria das empresas aumentou.

A variação média global das dezesseis empresas que forneceram os dados foi de aumento dos custos variáveis em 111,54% contudo, ainda na análise a empresa de Nº 4 aumentou o custo variável com a compra de mercadorias em 1066,67%, pois não estava até a participação do programa repondo o estoque. Esse dado elevou a variação dos custos das outras empresas, porém também se pode observar que algumas empresas conseguiram diminuir os custos variáveis que foram as empresas de Nº 9, 10 e 16.

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

TABELA 5: Variação do número funcionários entre a coleta de dados inicial e final

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	Nº Funcionários inicial	Nº Funcionários final.	Variação %
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	4	4	0%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	3	3	0%
3.ME Moda Infantil	2	1	-50%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	3	3	0%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	6	6	0%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	14	14	0%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	7	7	0%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	8	8	0%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	6	6	0%
10.ME Atividades de atenção ambulatorial executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	4	4	0%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	3	2	-33,33%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	6	6	0%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	5	4	0%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	10	10	0%

15.ME Telecomunicações por fio	2	2	0%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	2	2	0%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "LOTÉRICA"	9	–	–
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	5	–	–
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	5	--	--
20.EPP hotéis e similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2023)

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

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

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

8. DISCUSSÃO

Observações e análises dos dados coletados descritos no item 6 nos resultados demonstrados nas Tabelas apresentadas.

8.1 Observações / Análises leitura dos dados fornecidos

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

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

A empresa de nº 2, EPP de fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Os empresários apontaram como principal problema a dificuldade na venda e logística de distribuição dos produtos, tendo em vista a cidade ao qual a empresa estava localizada ser distante de grandes capitais. Declarou ainda a dificuldade da gestão do marketing de vendas e acesso ao mercado para escoar os produtos.

Contudo a Indústria de chocolates e polpas de frutas, conforme registros, os empresários apresentavam grande resistência em colocar os produtos no mercado local, pois consideravam os estabelecimentos muito simples para seus produtos, entretanto, a empresa não tinham planejamento inicial cálculo de capacidade de produção das máquinas de chocolate, plano de marketing estruturado do produto, ou planejamento da empresa, como *kpi* 's de mercado e planejamento estratégico para viabilização das vendas.

Nesse contexto, foi colocado para a empresa como ideia de solução de forma imediata a elaboração do cálculo de capacidade e custo de produção, também foi sugerido aos empresários elaborarem uma pesquisa local de mercado, locais de distribuição como delicatesses e etc, a opção de viabilizar o escoamento de produção para outros mercados fora do estado, outro ponto importante foi a empresa pensar na estruturação dos planos de negócios de produção, distribuição e *marketing*, e com a elaboração inicial dos mesmos a empresa decidiu incluir alguns comércios locais como opção de ponto de vendas e também em concomitante buscou fornecedores em outros estados brasileiros, ao iniciar a implementação dessas ações a empresa conseguiu o crescimento de 100% em sua produtividade, e de 50% no faturamento bruto.

A empresa de nº 3, ME loja física de moda infantil, conforme a empresária declarou que possuía baixo faturamento, contudo não imputou o problema ao mercado, mas a ausência de estruturação nos processos internos, e treinamento de pessoal, por isso decidiu desligar uma das colaboradoras.

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

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

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

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



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

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

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

A empresa nº9 empresa, . EPP de comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes obteve uma involução no faturamento bruto de 403,7%, apesar desta situação a empresa obteve o crescimento bruto da produtividade em -21,46%, e não obteve variação de colaboradores, o que demonstra nas análises as sazonalidades de vendas e compras de estoques. A empresa possuía grande fluxo de vendas, porém tinha grandes dificuldades na conferência dos estoques e também não tinha controles como planejamento estratégico, DRE, e outros itens de controle de compras e vendas. Essencialmente era uma empresa de operação simples com grandes fluxos de vendas em um ponto da feira municipal da cidade.

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

crescimento na implantação do conjunto de ações tendo em vista a elaboração de um plano de ações estruturado com metas financeiras.

A empresa de nº11, ME de comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário Empresário, iniciou a implantação de ERP, contudo, retirou o sistema, separou do sócio. Se observa também a involução dos resultados de - 66,7% produtividade, e - 42,80% de faturamento bruto que apontava para o fechamento da empresa, tendo em vista que eles, após a separação da sociedade, estavam apenas em sistema de zerar os estoques.

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

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

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

A empresa de nº15, ME de telecomunicações por fio, conforme relato de observação no programa, o empresário iniciou a abertura da organização por uma ideia, e observação breve de mercado que haviam poucos concorrentes na cidade. Como principal problema, foi descrito inicialmente “poucos contratos de adesão a internet”, e identificou de forma inicial como solução o “aumento na base de clientes”, ou “possíveis empréstimos bancários e,/ou investidores anjos” no entanto com as análises e observações realizadas, percebeu o gestor que para aumentar a venda necessitava mapear as áreas da região onde poderia aumentar o fluxo de vendas,

e com isso percebeu que não necessitaria mais recorrer a créditos bancários. Após a implementação das ações descritas como sugestão a empresa obteve o crescimento de 206,6% na produtividade e de 82,88% no faturamento bruto, uma das principais ações utilizadas foi a pesquisa de mercado.

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

A empresa de nº 17, ME, atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral, foi declarado no trabalho que a empresária não forneceu os dados finais da produtividade, após a implementação das ações, não atendeu telefonemas ou respondeu mensagens. Após muitos dias, declarou que “tinha aumentado, mas que não gostaria mais de disponibilizar os dados”, deste modo alguns outros dados foram desconsiderados pelo próprio sistema e a empresa ficou como desistente após o encontro de nº6, mesmo tendo implementado algumas inovações pois não foi possível mensurar os indicadores.

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

encontro de nº6, mesmo tendo implementado algumas inovações pois não foi possível mensurar os indicadores.

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

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

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

9. IMPACTOS

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

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

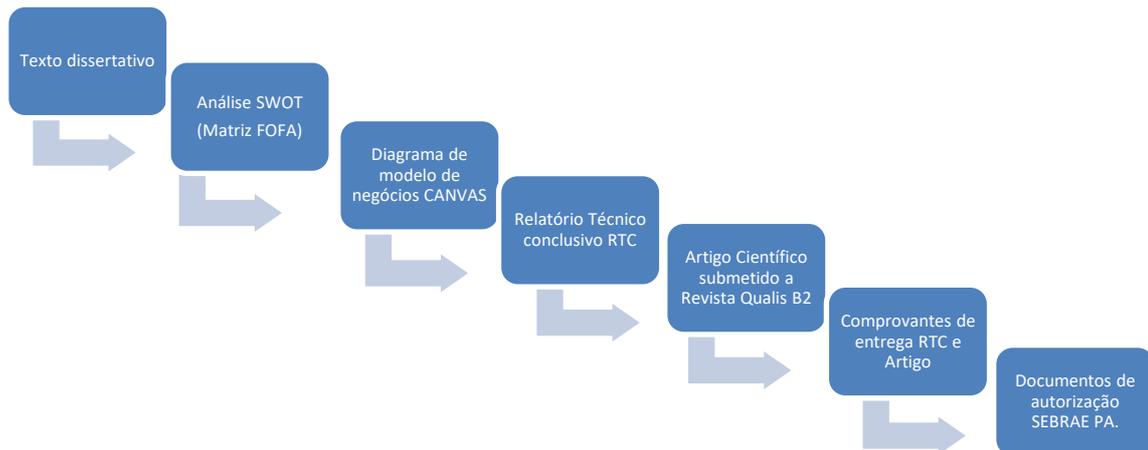
Observando o programa Brasil Mais produtivo de forma mais ampla, a estas empresas é ofertada uma consultoria personalizada de forma qualitativa que promovem grandes mudanças na cadeia produtiva de MPEs, impactando diretamente no faturamento e produtividade provendo o desenvolvimento social e econômico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

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

10. ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC

As entregas apresentadas em conjunto com o TCC serão as seguintes descritas na Figura 4, e demonstradas na figura:

Figura 4: entregáveis da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2023)

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

Outro ponto positivo para o empresário é desmistificação ‘empírica’ que a prototipagem, a inovação e a gestão desta, é realizada com altos custos, por meio de informatização, e automatização de processos e serviços, pois o programa fornece capacitação e mentoria sobre implementação de inovação com medidas, produtos e ferramentas de respostas ágeis como análise *SWOT*, ciclo *PDCA*, *Kanban*, *5W2H*,



prototipagem de baixo custo com a oitiva, idealização e colaboração dos próprios funcionários da empresa e do mapeamento de problemas que são os gargalos identificados inicialmente pelos empresários, e qual o impacto destes na empresa.

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

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

12. PERSPECTIVAS FUTURAS

As perspectivas futuras que tratam ao desenvolvimento de trabalhos, estudos e pesquisas que envolvem o apontamento dos resultados, *feedbacks* e melhorias do Programa Brasil Mais Produtivo, não estão esgotadas, uma vez que esta política pública de desenvolvimento econômico social estabelecidas por meio de acordos de parcerias multissetoriais se aperfeiçoa todos os dias através de relatórios e *insights* dos próprios ALI's, dos empresários e dos resultados que são repassados em informações e dados compilados aos sistemas de base do SEBRAE, para prestação de contas e melhoria contínua.

Os ALI's ainda na condição de bolsistas EXP (extensão e produtividade), além do trabalho de acompanhamento e implantação de melhorias nas empresas de seu portfólio, e seus respectivos relatórios, devem, como uma das condicionantes da percepção da bolsa de produtividade CNPQ/SEBRAE entregar no mínimo um artigo científico é um estudo de caso do trabalho realizado no setor com as empresas trabalhadas, nesse sentido não se esgotam as perspectivas futuras de outros estudos científicos do programa.

No que trata ao programa Brasil Mais Produtivo no ano de 2022 eram referentes a promoção, desenvolvimento e crescimento das MPE's, no que se trabalhavam o crescimento da produtividade, e diminuição dos custos como principal fator de mensuração do programa.

Nesse sentido eram implementadas a gestão da inovação por meio de ferramentas de respostas ágeis. Desse modo, ainda no ano de 2022, o SEBRAE NACIONAL, implementou por conta das respostas do programa ao longo dos anos a expansão para outras vertentes como BRASIL MAIS DO SEBRAE na versão – ALI: Produtividade, Rural, Educação Empreendedora, Ecossistema de Inovação e Transformação Digital, Indicação Geográfica para implementação da ideação de implementação de inovação e melhorias por meio de ferramentas de respostas ágeis em outros perfis de empresas e setores da economia.(SEBRAE 2022)

As novas vertentes do ALI SEBRAE dos setores descritos acima, estão em execução no ano de 2022 e 2023, com a elaboração dos primeiros artigos para os cadernos de inovação do Sebrae desde dezembro de 2023, se estendendo até dezembro de 2024.



Por fim, neste ano de 2024, foi lançado em força conjunta com o Ministério do Desenvolvimento Indústria, Comércio e Serviços no Novo Brasil Mais, que visa também implementar a gestão da inovação e outros perfis de melhoria nas indústrias de pequenos, médio e grande porte, além da continuidade do programa já organizados no comércio e serviços, de forma atualizada. (BRASIL 2024)

Desta forma se observa, que os resultados positivos das versões anteriores do programa, desencadeou a expansão da política pública de auxílio às MPE's, com extensão às indústrias, e também as grandes empresas, sendo mantida a gratuidade das consultorias às micro e pequenas empresas da indústria e comércio, e para as grandes empresas com faturamento bruto superior a R\$ 4.600.000,00 (quatro milhões e seiscentos mil reais), será realizada cobrança simbólica com subsídio conforme necessidade e análise dos atores participantes, (BRASIL 2024). Por isso, é necessário a constante reavaliação e estudo deste projeto com estudos futuros.



REFERÊNCIAS

BARBOSA, Denis Borges. **Uma introdução à propriedade intelectual**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 25/08/2022.

BRASIL. Lei Nº 13. 979 de 06 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm>. Acesso em: 02/06/2024

BRASIL. PROFINT/FORTEC. Selos de Autenticidade e Trabalhos de Conclusão. Disponível em: <<https://profnit.org.br/selos-de-autenticidade-e-trabalhos-de-conclusao/>>. Acesso em 25/07/2022.

BRASIL. Produtividade e comércio exterior. Sebrae. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/futuro-produtivo-e-digital/brasil-mais>>. Acesso em 23/04/2022.

BRASIL. Projeto Brasil Mais Produtivo. Sebrae. Disponível em: <<https://brasilmais.economia.gov.br/>>. Acesso em 23/04/2022.

BRASIL. DECRETO No 188, DE 25 DE MARÇO DE 2021. Diário oficial. ED 303. Disponível em: < <https://altamira.pa.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/DI%C3%81RIO-OFICIAL-ED.-303-1.pdf>>. Acesso em: 30/04/2022.

BRASIL. CNN BRASIL. Pequenos negócios geram renda de R\$420 bi por ano, aponta levantamento do Sebrae. Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pequenos-negocios-geram-renda-de-r-420-bi-por-ano-aponta-levantamento-do-sebrae/#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,ao%20ano%20nos%20pr%C3%B3ximos%20anos.>>>. Acesso em: 26/08/2022.

BRASIL. Levando seu negócio para a inovação. SEBRAE 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>>. Acesso em: 19/05/2024

BRASIL. SAP. O que é ERP?. Disponível em: <<https://www.sap.com/products/erp/what-is-erp.html>>. Acesso em 19/05/2024

BRASIL. Brasil Mais Produtivo. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio - MDIC. 2024. Disponível em: < <https://brasilmaisprodutivo.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 19/05/2024



BRASIL. IBGE Disponível em:

https://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2022/Previa_da_Populacao/PA_POP2022.pdf. Acesso em 1/06/2024

DOS ANJOS JUNIOR, Carlindo et al. Definição e Implantação de Indicadores-Chave De Desempenho (Kpi-Key Performance Indicator). TCC's Administração, 2018.

Disponível: <

<http://repositorio.camporeal.edu.br/index.php/tccadmin/article/view/297>>.

Acesso em: 01/07/2022.

GONÇALVES, Debora Simony Leventi Aleixes. TRILHA ESTRATÉGICA DE INOVAÇÃO: UMA ABORDAGEM APLICADA A MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE) / Debora Simony Leventi Aleixes Gonçalves. -- 2020 70 f.: il. color.; 30 cm.

INPI. **Guia básico de patentes**. Disponível em:<<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/patente>>. Acesso em: 25/08/2022.

MARICONI, Palmira. Et Al. MANUAL DE OSLO: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/afinep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf> Acesso em: 30/04/2022.

DE MATOS MACEDO, Mariano. Gestão da produtividade nas empresas. Revista Organização Sistêmica, v. 1, n. 1, p. 110-119, 2012.

DE OSLO, Manual. Manual de Oslo. Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>, 1997.

FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

ALVES TRINDADE LIMA, Jessica. Análise dos resultados da produtividade e da percepção de gestores de micro e pequenas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação / Jessica Alves Trindade Lima. - 2022. 124 f.

OLIVEIRA, Bárbara Samanta de. Programa Agentes Locais De Inovação: Proposição De Metodologia Para Indução Ao Registro De Propriedade Industrial / Bárbara Samanta de Oliveira; orientador, IRINEU AFONSO FREY, coorientador, Rolf Hermann Erdmann, 2018. 78 p.

SILVA, Fabrício Longuinhas. Capacitação profissional para microempreendedores: programa de mídia sobre propriedade intelectual e inovação / Fabrício Longuinhas Silva. Salvador, 2019. 107 f.; 30 cm.

ZAGO, Ana Paula Pinheiro et al. Área Temática: Finanças Cálculo Do Ponto De Equilíbrio em Condições de Risco e Incerteza. Universidade Federal de Uberlândia,



2005. Disponível em:

<http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/433.pdf.>

Acesso em: 24/04/2022.

APÊNDICE A – Matriz FOFA (SWOT)

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (Organização)	<p>FORÇAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Ciclos rápidos; 2.Metodologia de ágio aplicação; 3.Boa disponibilização de ferramentas para aplicação de soluções; 4.Reuniões coletivas de conteúdos temáticos específicos; 5.Atendimento personalizado e individualizado do agente aos empresários; 6.Aumento da produtividade e do faturamento bruto da empresa; 7.Diagnósticos e organização da empresa de forma gratuita para o encaminhamento e preparação da empresa para outros programas de fomento oportunidades de mercado. 8.Aplicação de capacitações continuadas. 	<p>FRAQUEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Dificuldade/indisponibilidade de tempo do empresário para a participação em reuniões presenciais e coletivas; 2.Resistência pessoal no reconhecimento aceitação de problemas de gestão das empresas; 3.Gestão familiar de 'apadrinhamento' em ME e EPP geridas por famílias (conflitos familiares). 4.Não execução de soluções, tarefas, mentorias e ideias sugeridas, e empresário, não reconhece a própria inexecução e atribui o não resultado ao programa. 5.Resistência na implantação de mudanças necessárias da organização; 6. Empresário idealiza o programa como fonte de captação de recursos financeiros.
EXTERNA (Ambiente)	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Consultorias, mentorias, e cursos do SEBRAE, externos ao programa são subsidiados de 95% a 99% para os participantes do programa Brasil Mais Produtivo; 2. Trocas de experiências com outros empresários; 3.Analistas SEBRAE disponíveis e com atenção ao programa por meio da busca do ALI; 4. Profissionais treinados e capacitados na coordenação, gestão, execução e pareceres do programa de apoio aos pareceres e diagnósticos ALI. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Captações externas ao SEBRAE, não vendem ou divulgam o programa, ou a metodologia de como será aplicado; 2. Empresas de consultoria de proveniência particular; 3. Burocracia, tributação empresarial; 4. Economia conturbada; 5. Ambiente político instável.



APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS

Parcerias Chave: 1.UFMA; 2.SEBRAE PA; 3.CNPq; 4. Empresas participantes do Programa Brasil Mais. 5. Programa Brasil Mais ALI	Atividades Chave: 1. Leitura e elaboração de texto dissertativo; 2. Análise de dados das ME e EPP no portal ALI Brasil Mais; 3. Elaboração do RTC; 4. Elaboração de artigo	Propostas de Valor: Análise dos resultados percebidos nas pequenas empresas sob a perspectiva da gestão da inovação no programa Brasil Mais Produtivo - ALI.	Relacionamento: 1.Workshoping de apresentação do RTC; 2. E-mail formal (catalogação de documentos)	Segmentos de Clientes: SEBRAE PA. gestores e coordenadores do programa Brasil Mais Produtivo;
	Recursos Chave: 1.Dados do projeto Brasil Mais; 2.Relatórios Técnicos; 3. TCCs que versam sobre a temática		Canais: 1. Impressão do TCC; 2. E-mail (entrega formal em PDF); 3. Disponibilização site do Profnit e UFMA	
Estrutura de Custos: 1.Custeio do workshop; 2.Impressões;		Fontes de Receita: 1.Identificação do perfil das empresas participantes do Programa ALI; 2.Conhecimento dos principais problemas impeditivos do aumento de produtividade junto as pequenas empresas; 3. Descrição das principais ações e resultados obtidos pelas empresas participantes; 4. Demonstração dos principais resultados obtidos após a implantação das ações de inovação junto as pequenas empresas		

APÊNDICE C – Artigo submetido revista Qualis A3 (B1)

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

RESUMO

Objetivo do Estudo: Analisar o impacto da implantação da inovação nas micro e pequenas empresas no programa Brasil Mais Produtivo da Regional Xingu Sebrae PA.

Metodologia/abordagem: apresenta-se uma pesquisa descritiva qualitativa exploratória, de múltiplos estudos de caso, selecionando empresas do Estado do Pará, participantes do Programa Brasil Mais no Sebrae, da gerência local Xingu. Foi utilizada ainda a pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre os temas abordados no trabalho e também a coleta de dados em plataforma própria.

Originalidade/Relevância: o artigo apresenta dados que foram aplicados no programa Brasil Mais Produtivo no centro-oeste do estado do Pará, nos que trata a produtividade das empresas e a gestão da inovação por meio de ferramentas de respostas ágeis.

Principais resultados: observa-se nas empresas participantes do programa que ao implementarem as soluções sugeridas houve um aumento global dos indicadores de produtividade e faturamento bruto, a relativa diminuição dos custos, e a não variação do quadro de colaboradores. Outro dado importante é a desmistificação pelos empresários que a gestão da inovação é gerada somente por meio de altos valores financeiros investidos.

Contribuições teóricas/ metodológicas: o artigo apresenta dados que podem contribuir para o desenvolvimento de novos formatos de políticas públicas e a melhoria de programas de apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas e para a renovação do programa Brasil Mais Produtivo.

Contribuições sociais/ para a gestão: o presente trabalho apresenta os dados da pesquisa na contribuição de capacitação tecnológica na gestão da inovação em ferramentas ágeis aplicadas nas micro e pequenas empresas e o aumento da produtividade após a participação no programa que podem ser utilizados como subsídio no desenvolvimento de novos trabalhos semelhantes, ou com os próprios empresários.

Palavras-Chaves: Produtividade. Ferramentas ágeis. ALI. SEBRAE.



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

ABSTRACT

Study Objective: *To analyze the impact of implementing innovation in micro and small companies in the Brasil Mais Produtivo program of the Xingu Sebrae PA Regional Office.*

Methodology/approach: *This is a descriptive, exploratory qualitative study with multiple case studies, selecting companies from the state of Pará participating in Sebrae's Brasil Mais Program, from the Xingu local management. Bibliographical, documentary and exploratory research on the topics covered in the study was also used, as well as data collection on a proprietary platform.*

Originality/Relevance: *the article presents data that was applied to the Brasil Mais Produtivo program in the central-west of the state of Pará, which deals with company productivity and innovation management using agile response tools.*

The main results: *are that the companies participating in the program have seen an overall increase in productivity and gross revenue indicators, a relative reduction in costs and no change in the number of employees. Another important finding is that entrepreneurs have demystified the idea that innovation management is only generated through high financial investment.*

Theoretical/methodological contributions: *the article presents data that can contribute to the development of new public policy formats and the improvement of programs to support the development of micro and small companies and to the renewal of the Brasil Mais Produtivo program.*

Social/management contributions: *this work presents the research data on the contribution of technological training in innovation management in agile tools applied to micro and small companies and the increase in productivity after participating in the program, which can be used as a subsidy in the development of new similar work, or with the entrepreneurs themselves.*

Keywords: *Productivity. Agile tools. ALI. SEBRAE.*



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

RESUMEN

Objetivo del estudio: Analizar el impacto de la implementación de la innovación en las micro y pequeñas empresas del Programa Brasil Mais Produtivo de la Gerencia Regional Xingu Sebrae AP.

Metodología/enfoque: Se trata de un estudio cualitativo descriptivo, exploratorio, con estudio de casos múltiples, seleccionando empresas del estado de Pará participantes del Programa Brasil Mais de Sebrae en el área de gestión local de Xingu. También se utilizó la investigación bibliográfica, documental y exploratoria sobre los temas abordados en el estudio, así como la recogida de datos en una plataforma específica.

Originalidad/Relevancia: el artículo presenta datos que fueron aplicados al programa Brasil Mais Produtivo en el centro-oeste del estado de Pará, que trata de la productividad de las empresas y de la gestión de la innovación utilizando herramientas de respuesta ágil.

Principales resultados: las empresas participantes en el programa han demostrado que, al aplicar las soluciones sugeridas, se ha producido un aumento global de los indicadores de productividad y ventas brutas, una reducción relativa de los costes y ningún cambio en la plantilla. Otra conclusión importante es que los empresarios han desmitificado la idea de que la gestión de la innovación sólo se genera invirtiendo grandes sumas de dinero.

Contribuciones teóricas/metodológicas: el artículo presenta datos que pueden contribuir al desarrollo de nuevos formatos de políticas públicas y al perfeccionamiento de programas de apoyo al desarrollo de micro y pequeñas empresas y a la renovación del programa Brasil Mais Produtivo.

Aportaciones sociales/de gestión: este trabajo presenta los datos de la investigación sobre la aportación de la formación tecnológica en gestión de la innovación en herramientas ágiles aplicadas a micro y pequeñas empresas y el incremento de la productividad tras participar en el programa, que puede ser utilizado como subvención en el desarrollo de nuevos trabajos similares, o con los propios emprendedores.

Palabras clave: Productividad. Herramientas ágiles. ALI. SEBRAE.

1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

Por isso, a região sofreu sucessivos *lockdowns*, como se observa nos decretos seguintes: Organização Mundial de Saúde (OMS), no 091/20 – GAP/PMS de 16 de março de 2020, Lei 13.979 de fevereiro de 2020, do Governo Federal Brasileiro, Decreto Legislativo do Governo do Estado do Pará no 02/2020 de 20 de março de 2020, e decretos municipais Nº 1195/2020, nº188 de 25 de março de 2021, e seguintes da Cidade de Altamira-PA, e região entorno. (BRASIL 2024).

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

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

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

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e pequenas empresas e o desenvolvimento econômico

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

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

Quadro 1- Classificação MPES quanto a receita bruta anual

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

Fonte: Adaptado pela Autora (2020) de Brasil (2006)

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

Quadro 2 - Classificação quanto ao porte pessoas ocupadas

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

Fonte: Adaptado de DIESSE (2020) por Alves (2022)

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

Assim, um dos desafios a ser alcançado pelo ALI é que a sua efetivação possa contribuir para a melhoria das condições de sustentabilidade das MPEs, por meio da geração de inovação, do surgimento de vantagens competitivas que essa inovação possa oferecer, refletindo na produtividade das empresas participantes do programa.

2.2A inovação e sua importância para as MPEs

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

Corroborando ainda Oliveira (2018), as principais inovações realizadas dentro de uma organização empresarial, não se limitam apenas a implantação de tecnologia, mas também a ações realizadas nos diversos setores como a inovação em produtos, processos, organizacionais, e de *marketing*. Estas inovações devem ser promovidas pelos empreendedores para que as empresas possam se tornar competitivas e promover o desenvolvimento competitivo e econômico local.

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

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

A Lei 11.196 (BRASIL, 2005) e suas alterações, considera que a inovação tecnológica corresponde a concepção de novo produto ou processo de fabricação, a

agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e o efetivo ganho de qualidade ou produtividade.

Neste sentido, a OCDE (2005) e Matos (2017) explicitam a ocorrência de quatro tipos de inovação:

- e) **Inovação de produto** - ocorre pela introdução de um bem ou um serviço novo ou com características ou usos significativamente melhorados;
- f) **Inovação em processos** - quando é criado um novo método ou quando ocorre melhorias em métodos e processos de produção ou distribuição;
- g) **Inovação de marketing** - que corresponde a uma melhoria ou implementação de uma novidade na concepção de um produto, na sua embalagem, no posicionamento do produto, na forma de promoção ou ainda na definição do preço de venda;
- h) **Inovação organizacional** - ocorre quando um novo método organizacional é implantado na realização dos negócios da empresa, nas relações externas ou na organização do local de trabalho, objetivando redução de custos, aprimoramento da qualidade de vida e a consequente produtividade, dentre outras finalidades.

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

Entretanto, a busca pelo desenvolvimento da inovação não pode ser vista como algo corriqueiro, em especial, ao se considerar a necessidade de capital para a realização de estudos, condição que faz com que isso seja visto como um processo de risco. Destaca-se, neste estudo, a condição de que as MPEs e as EPPs possuem para a efetivação de processos de inovação. Uma vez que, de acordo com Tidd *et al.* (2008), é necessária a adoção de práticas adequadas para o desenvolvimento da inovação, o que faz os autores recomendarem a utilização de abordagem incremental para o desenvolvimento da inovação nessas categorias de empresas.

O processo de criação de uma inovação, porém, não é algo fácil de ser realizado e muitas vezes corresponde a um processo de risco. O que pode justificar a importância crucial que o capital tem no estímulo à inovação e, por conseguinte, no desenvolvimento econômico. Tidd *et al.* (2008) explicitam a necessidade da adoção de estratégias adequadas para o desenvolvimento da inovação. Nesse contexto, os autores destacam que a criação de um novo produto em micro e pequenas empresas deve considerar, preferencialmente, a abordagem incremental, ou seja, a melhoria em produtos, processos, *marketing* e estrutura organizacionais já existentes na empresa.

Diante do exposto, a ação do ALI se torna essencial para auxiliar as empresas participantes a desenvolverem a inovação. Destaca-se que, de acordo com a OCDE (2005), o desenvolvimento da inovação considera diferentes formas e ocorre com a interação de diferentes fontes de informação, tendo destaque para três formas de interação, que podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 3 - Tipos de interação para a inovação

TIPO DE INTERAÇÃO	OFERTA
Fontes de conhecimento externo	Permitem o acesso às informações sem a exigência de qualquer tipo de pagamento sobre os direitos de propriedade tecnológica ou intelectual
Aquisição de conhecimentos e tecnologias	Provenientes da compra de conhecimentos externos, bens de capital e de serviços incorporados no novo conhecimento ou tecnologia
Inovação cooperativa	Resultam da cooperação ativa entre diferentes entes, como as empresas e as universidades em atividades de desenvolvimento da inovação.

Fonte - Elaboração própria, adaptado de OCDE (2005)

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

2.3 O Programa Brasil Mais Agentes Locais de Inovação (ALI)

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

A metodologia do trabalho em campo se desenvolveu em conjunto com os empresários, com o acompanhamento das empresas em 09 (nove) encontros de atendimento no desenvolvimento do projeto. Onde, são 06 (seis) encontros individuais de atendimento personalizado ALI/empresa, e 03 (três) encontros coletivos realizados de forma *online*, ou presencialmente a critério do gestor da organização, para o desenvolvimento de palestras que trabalharam conteúdos como metas financeiras, inovação, produtividade, indicadores, prototipagem de soluções e o monitoramento e avaliação de ações realizadas nas empresas. Na Figura 1 se observa o quadro inicial do material do programa com a metodologia descrita.

Figura 1 - Metodologia de apresentação do projeto ao empresário



Fonte: SEBRAE (2021)

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

Figura 2 - Ferramenta Radar



Fonte: SEBRAE (2022)

Os indicadores relacionados no radar são: indicadores chaves, estabelecimento de metas, monitoramento das ações, operação enxuta, gestão por processos, cultura de alta performance, satisfação do cliente, formação de preços, publicidade, gestão de energia, gestão de água, redução de desperdícios, inovação em produtos e serviços, cultura da inovação, digitalização interna, presença digital e meios eletrônicos de pagamentos. Todos estes temas, são analisados nas empresas em perguntas fechadas por meio da dimensão mensurada de numeração de 1 a 5, para observar o grau de maturidade da empresa em cada um dos temas, diagnosticando em que item a empresa pode desenvolver para melhorar sua produtividade. (BRASIL, 2022)

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

As ações propostas para as empresas foram validadas por meio de prototipagem pelos empresários, para a implantação se utilizou a ferramenta de gestão de 5W2H, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 - Ferramenta 5W2H, plano de implantação

ENCONTRO 6 - PLANO DE IMPLANTAÇÃO (5W2H)						
O QUE? (WHAT)	POR QUE? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)	COMO? (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)
Levantamento das peças de estoque e o relatório da peças que mais saem	Para saber a realidade do estoque da empresa, peças que faltam e peças que não precisam ser adquiridas (balanço)	leandro e leonardo	no estoque e no sistema da própria empresa	10/06/2021	conferência e chamamento de estoque físico e estoque cadastrado	serviço interno da própria empresa, sem custos
Estabelecer valor mínimo das compras de mercadoria mensalmente	Para que haja reposição dos estoque da empresa e não haja mais faltas no estoque	Rick e Renner	na empresa na gestão estratégica da mesma	10/06/2021	por meio de calculo de realizado na gestão da empresa	serviço interno da própria empresa, sem custos
Buscar outros fornecedores	Para ter diversidade de empresas fornecedoras e as compras possam voltar a serem feitas no boleto a prazo	Chitãozinho e chororró	na internet, fabricas, e distribuidoras e fornecedoras	10/06/2021	Pesquisa na internet, com empresas semelhantes e vendedores do ramo	serviço interno da própria empresa, sem custos
Estabelecer metas de vendas com base nos indicadores e ponto de equilíbrio	Para que a empresa saiba a necessidade real de vendas mensais para obter lucro, em valores quantificados	Rio Negro e Solimões	na empresa na gestão estratégica da mesma	10/06/2021	por meio de calculo de realizado na gestão da empresa	serviço interno da própria empresa, sem custos

Fonte: Brasil Mais – ALI PRODUTIVIDADE SEBRAE 2021-2022, adaptação do autor.

Como se observa na Figura 3, a ferramenta descreve a enumeração das tarefas, a indicação do responsável e o tempo e o custo atribuído à atividade. O 5W2H, é considerado uma ferramenta ágil e financeiramente acessível na gestão de implantação de inovações, pois não envolve altos custos e auxilia na organização de tarefas de forma visual clara.

Na edição do Programa Brasil Mais Produtivo 2021-2022, utilizou como principal indicador a produtividade. Esta foi mensurada por colaborador, e coletada conforme o Quadro 4, para a informação e análise de variação de crescimento das empresas participantes.

Quadro 4 - Fórmula da produtividade utilizada no programa Brasil Mais

$$\text{Produtividade (P)}: \frac{\text{faturamento bruto (FB)} - \text{custos variáveis (CV)}}{\text{número de colaboradores ocupados (PO)}}$$

Fonte: SEBRAE (2022)

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

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

2.4 Entendendo o que são KPIs e Metas para a produtividade

As inovações a nível empresarial ocorrem, como mudanças nas organizações, que abrangem, conforme Schumpeter, desde a aquisição de novas

fontes de matérias primas, a abertura de novos mercados, assim como a reorganização industrial, ou de serviços ou de modo de operação e execução de trabalhos nas empresas. Nessa lógica, a Inovação é proveniente de todos os setores da economia, tanto público como privado (MARICONI, 2022).

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

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

Conforme Dos Anjos Júnior *et al.* (2019, p. 8), “os indicadores chaves, são parâmetros que possibilitam a avaliação e monitoramento do desempenho de processos na empresa, ou seja, os *key performance indicators (KPIs)* dizem o que a organização precisa fazer para aumentar seu desempenho consideravelmente”.

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

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

A meta financeira é o estudo planejado, detalhado e estabelecido do orçamento, para o valor ideal de vendas que a empresa almeja em determinado exercício financeiro, estabelecido entre o cálculo do ponto de equilíbrio, da organização, e valor estabelecido e projetado pelo empresário para obter lucro (FREZATTI 2007). Segundo Zago *et al.* (2005), para uma empresa ter uma meta estabelecida é essencial que a mesma tenha boa administração financeira e um cálculo de operação pré-estabelecido, conhecido como ponto de equilíbrio e ou ponto de ruptura.

Ainda de acordo com Zago *et.al* (2005), o ponto de equilíbrio é o número mínimo em valores de vendas que a empresa deve realizar para se sustentar e não ter prejuízos, que irá cobrir todos os gastos, e indica a empresa qual deve ser o faturamento mínimo. Nesse sentido, o ponto de equilíbrio é o indicador que mostra a empresa o perigo do baixo faturamento e as suas consequências.

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

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Lista das etapas metodológicas

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

Na presente pesquisa não foram utilizados dados pessoais, ou da execução de nenhuma pessoa ou colaborador das empresas. Também não foi realizada análise de trabalhos e ou depoimentos pessoais de nenhum empresário ou colaborador de forma direta ou pessoal, sendo adotado apenas o detalhamento de relatos de aplicação de processos de inovação e resultados obtidos.

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

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

3.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA

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

3.2.1 Amostra

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

3.2.2 Etapas da pesquisa e coleta de dados

No intuito de desenvolver e alcançar os objetivos geral e específicos elencados organizou-se um conjunto de ações sequenciais. Inicialmente foram coletados da plataforma do programa Brasil Mais Produtivo 'Projeto ALI' os seguintes

dados: faturamento bruto, custos variáveis e pessoas ocupadas, problemas que impactavam o faturamento e solução implementada.

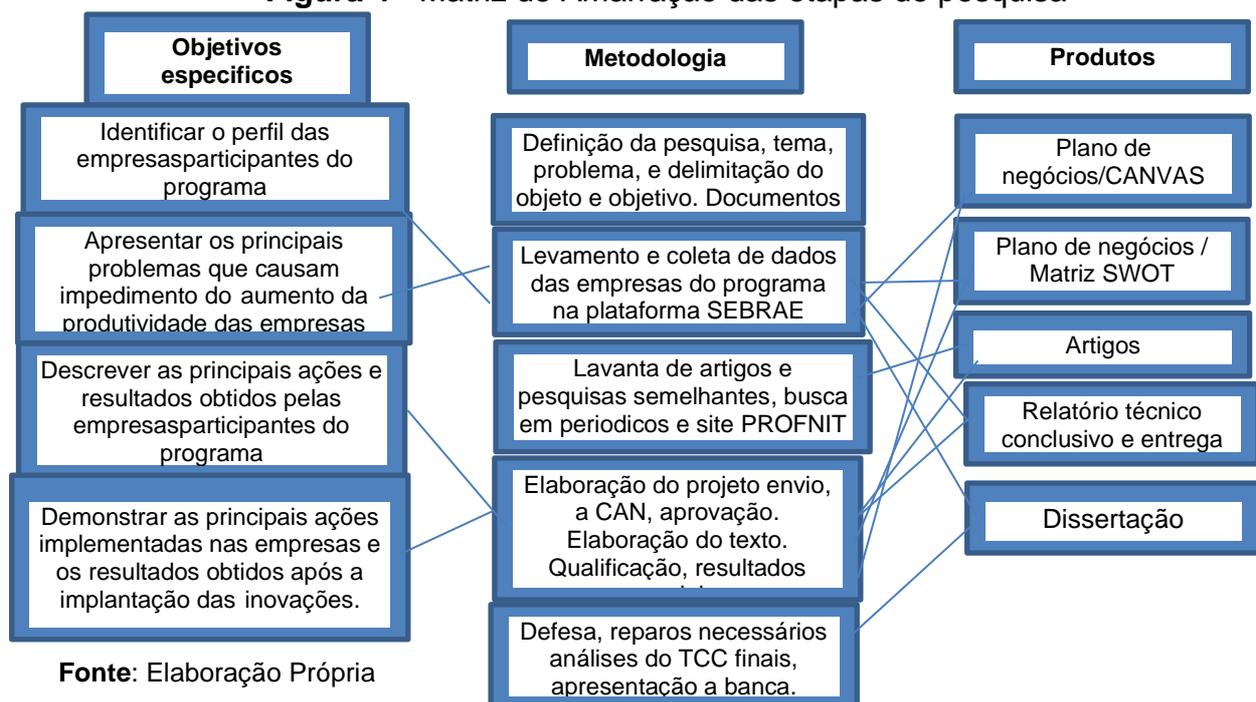
Estes dados iniciais foram organizados conforme as etapas descritivas dos objetivos específicos, e inseridos em um *software* de Excel para análise e tabulação, onde se obteve a variação de crescimento entre a produtividade inicial e final. Também analisou - se os principais problemas que impactavam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

2.3 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO

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

Inicialmente foi definido tema, delimitação da pesquisa, problema, objeto e objetivos, validados em conjunto com o orientador e posteriormente, foram agilizadas as solicitações de documentos e autorizações à acessos necessários para o início da pesquisa. Levantamento dos dados nas plataformas do Profnit Nacional, Capes, SEBRAE, para a elaboração do projeto e envio a CAN, com a aprovação e retorno do da secretaria nacional, se iniciou a elaboração e coleta dos dados de aplicação das empresas na plataforma exclusiva do projeto para a qualificação e a defesa do trabalho. A Figura 4 apresenta a matriz de validação/ amarração das etapas realizadas na pesquisa.

Figura 4 - Matriz de Amarração das etapas de pesquisa

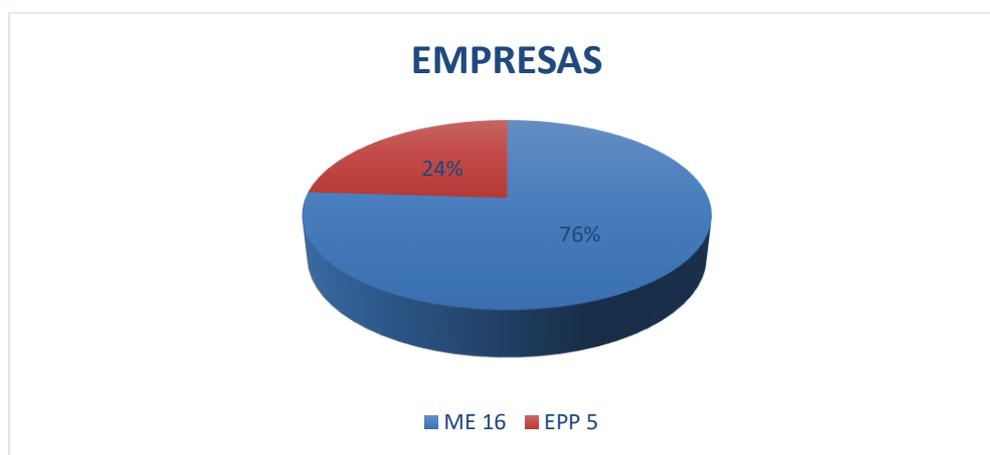


3 RESULTADOS

3.1 Perfil das empresas participantes do programa, principais gargalos de impedimento do aumento da produtividade das empresas e principais soluções implementadas

No gráfico 1 apresenta perfis de empresas descritas por porte empresarial de acordo com o faturamento bruto e legislação tributária brasileira vigente ao ano de 2021 e 2022, que se enquadravam como ME e EPP.

GRÁFICO 1: Classificação conforme porte e legislação tributária

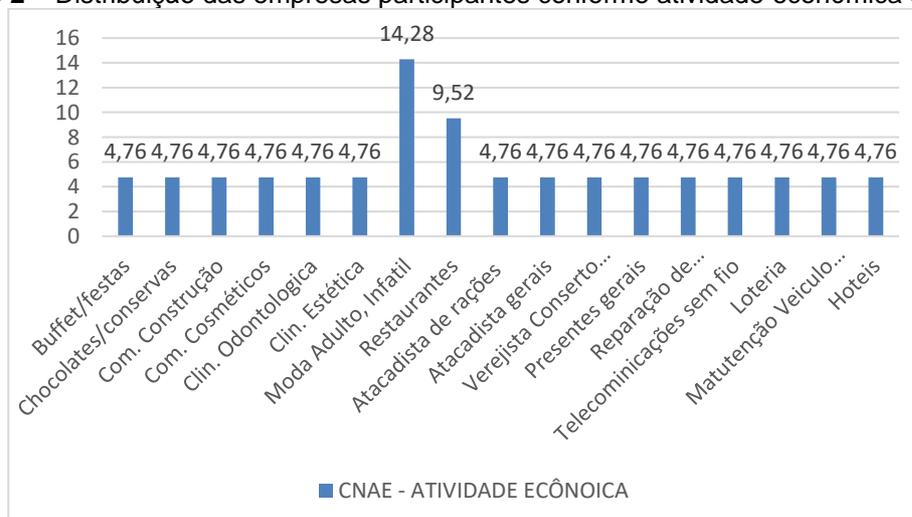


Fonte: SEBRAE BRASIL MAIS 2021-2022 PROJETO ALI PA, adaptação do autor

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

Na elaboração da pesquisa também se verificou a heterogeneidade das empresas que aderiram ao projeto no ciclo, com variação das atividades econômicas desenvolvidas de acordo com a inscrição do CNAE conforme se observa no gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição das empresas participantes conforme atividade econômica do CNAE.



Fonte: Elaborado pela autora, dados do SEBRAE 2022

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

Na Tabela 1 é apresentado o principal problema descrito pelo empresário, a solução central escolhida, contudo, o programa como um todo apresenta a implementação de uma solução geral, e pelo menos 03 (três) pequenas ações por empresa que auxiliaram para o aumento da produtividade e a resolução da dificuldade declarada como estabelecimento de metas, divisão destas por colaborador, informatização por gestão como sistemas de *Enterprise Resource Planning - ERP*³, digitalização gratuita para *marketing* e atendimento como *Instagram* e *whatsapp*.

TABELA 1: Problema apresentado, solução aplicada, porte tributário e CNAE

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	CNAE Ramo de atuação	Problemas	Soluções
1.ME	Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	Faturamento/ quantidade de clientes. Baixo faturamento, que provocou poucas vendas por conta dos <i>lockdowns/proibição</i> de festas), e a empresa possuía dois canais de vendas a loja física e o <i>buffet</i> . E a ausência de software para gestão de indicadores e controle financeiro e de produtos.	Aumento na base de clientes. Implantação de novo produto, em novo canal de vendas – salgados congelados para fritar em casa, e expansão dos locais de distribuição e supermercados locais. Buscou novo canal de distribuição de ponto de venda.
2.EPP	Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	Faturamento/ quantidade de clientes. Dificuldades na distribuição e venda dos produtos fabricados. (Chocolates finos e polpas). Gestão de Marketing de vendas, e operacional. Dificuldade de acesso ao mercado para escoar os produtos. Faturamento, clientes. A empresa não possuía cálculo de capacidade de produção.	Canais de comercialização. Buscar distribuidores locais para os produtos produzidos em primeiro momento, ex.: supermercados, <i>delicatesen</i> , lojas de chocolate, bares e restaurantes finos gourmet, em Anapú, Pacajá, Altamira, Vitória do Xingu etc. Tentar fazer a venda e a colocação do produto em lojas mensalmente ou bimestralmente.
3.ME	Moda Infantil	Processos internos. Ausência de indicadores, e software de gestão e controle, e necessita melhorar o marketing e a técnica vendas e atendimento, com base nos indicadores desse sistema.	Planejamento estratégico da empresa. Implantação da mudança de algumas condutas na empresa com relação à gestão, marketing e atendimento.
4.ME	Comércio varejista de ferragens, madeira e	Processos internos. Dificuldade na gestão da empresa, por conta do baixo	Planejamento estratégico da empresa. Reestruturação das operações e tentar angariar capital de giro próprio.

³ Sigla em inglês para sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP), *softwares* de gestão que juntam em uma única plataforma a gestão automatizada da empresa, oferecendo suporte aos processos de finanças, recursos humanos, produção, cadeia de suprimentos, serviços, procurement e muito mais. Disponível em: <<https://www.sap.com/brazil/products/erp/what-is-erp.html#:~:text=O%20planejamento%20de%20recursos%20empresariais,servi%C3%A7os%2C%20procuremen t%20e%20muito%20mais.>> Acesso: 19/05/2024

	materiais de construção	faturamento que acabou por descapitalizar a empresa.	
5.ME	Comércio Varejista De Cosméticos, Produtos de Perfumaria e de higiene pessoal	Inadimplência Inadimplência dos clientes do atacado dos pagamentos no crediário da loja e dificuldade na gestão de operações, o gestor entende que não vale mais a pena vender a prazo.	Canais de comercialização. Abrir canal de vendas varejo (loja de varejo). Gestor decidiu abrir um novo canal de vendas na sua empresa, no caso as vendas a varejo, tendo em vista, que até o momento, trabalhava apenas com a distribuição para os salões de beleza.
6.EPP	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	Gestão de pessoas Dificuldade na gestão, e motivação da equipe, que não está comprometida com os valores e as metas, além animosidades e vício de condutas em execuções de serviços.	Gestão de pessoas Reescrever e implantar de manual de conduta ética da empresa para os colaboradores. Organograma das mudanças que serão realizadas na organização.
7.ME	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	Faturamento, quantidade de clientes. Dificuldade em bater metas mensais por conta da pandemia, a empresa estava com baixo faturamento por conta da pouca quantidade clientes, estava trabalhando com delivery moderado e não abria a noite por conta das restrições sanitárias. Faturamento, quantidade de clientes.	Planejamento Estratégico da empresa. A empresa voltou a abrir a noite para jantar, implantou sobremesas (terceirizadas), criou pratos executivos relançados a preço acessível, no cardápio a lá carte, implementou combos promocionais delivery. Fez convênio adesão com empresas de aplicativo de delivery, e com empresas de marketing para promoção e reabertura do jantar.
8.ME	Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	Gestão de pessoas. Dificuldade na gestão de pessoas, gestão da equipe, formação de equipe, tem impactado nas vendas.	Gestão de pessoas. Ação de automotivação e metas profissionais e pessoais com a equipe. Questionário sobre a satisfação interna. No questionário a empresária observou que algumas colaboradoras não têm uma meta profissional bem definida, e que precisam melhorar. Empresária, percebe que no dia a dia em reuniões mensais, no estabelecimento de metas, protocolos de condutas e serviços, as colaboradoras aceitam, todavia, é necessário grande esforço e monitoramento da gestão para que seja cumprindo, uma vez que as colaboradoras não estão colocando em prática o que é acordado na reunião. Desta forma se faz necessário a aplicação do curso online que adquiriu para realizar em conjunto com a equipe. Também foi sugerido que a empresa escrevesse o manual de conduta ética para uniformizar as condutas dos colaboradores na empresa.
9.EPP	Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	Gestão do estoque Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, de gestão de estoque etc., necessidade de alimentar o sistema da loja com os dados diários que saem, e fazer cálculo do ponto de equilíbrio, principalmente problemas na conferência do estoque.	Gestão do estoque e planejamento de compras Padronização das operações da gestão do estoque.
10. ME	Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas	Processos internos. Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, e clientes, necessidade de alimentar o software da clínica	Planejamento estratégico da empresa. Estruturação da gestão da empresa e das mudanças realizadas.

	Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	com os dados diários de entradas e saídas, a clínica está sem o cálculo do ponto de equilíbrio.	
11.ME	Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	Processos internos. A empresa não possui gestão de indicadores ou software de controle.	Planejamento estratégico da empresa. O empresário implantou sistema de gestão e cadastrou a mercadoria, contudo decidiu atrelar a empresa a novos direcionamentos e a empresa irá mudar de cidade.
12.ME	Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	Processos internos. Ausência de indicadores chaves para estoque de insumos de peças de manutenção, e controle de estoque (ausência de processos operacionais).	Gestão de estoque/Planejamento de compras. Manter um estoque mínimo de peças que mais saem. E irá implantar um delivery de conserto de celular.
13.ME	Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	Gestão de pessoas. Ausência de metas e de bonificação por colaborador nas vendas, e pesquisar onde necessita investir mais nas vendas, e organização das tarefas da empresa por pessoa.	Processos internos. Implantação de metas por vendedor, e bonificação, e estruturação da gestão das operações (Planejamento anual das datas comemorativas e pesquisa de mercado para obtenção de produtos e metas anuais e individuais).
14.EPP	Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	Gestão de pessoas. Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, de gestão de clientes, recalculando o ponto de equilíbrio. Ausência de monitoramento, e de bonificação, para quem vende acima da meta. Colaboradores estão com pouco engajamento nas ações da empresa.	Processos internos. Reestruturação dos processos de gestão da empresa e financeiros, realizando a delegação de tarefas, implantando a bonificação por metas
15.ME	Telecomunicações por fio. *(serviço de internet)	Faturamento / quantidade de clientes. Ausência de plano de negócios, indicadores, e capital de giro, negócio iniciado com 04 meses e com orçamento enxuto.	Planejamento estratégico da empresa. Estruturação do processo de ações da empresa. (organograma - desenho). Mapeamento de áreas com disponibilidade de fornecimento de internet pela empresa, e pesquisa de mercado sobre o serviço e ou valores. (organograma/desenho). Mapeamento das áreas com o quantitativo de disponibilidade de fornecimento para estruturação da captação de clientes.
16.ME	Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	Faturamento, quantidade de clientes. A empresa estava com o faturamento baixo por conta da pandemia e de poucos clientes, pois vendia roupas de festas e roupas mais estruturadas de sair.	Aumento na base de clientes. Direcionar as compras da loja para ofertas de outras peças que não sejam de festa, e a elaboração de pesquisa de mercado para ver perfil de compra dos clientes (preferências de roupas mais acessíveis ao seu público no momento). Comprar roupas de uso mais o dia a dia.
17.ME	Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços	Faturamento / quantidade de clientes. Dificuldade na venda dos jogos. Ausência de metas para venda de jogos da loteria (por conta da pandemia), e pouca propaganda nas redes sociais.	Aumento na base de clientes. Intensificar os bolões de época, como por exemplo "Quina de São João", "Mega da virada", e tentar cumprir as metas, aumentando o número de jogos, e jogar na mídia, fazer propaganda em tv e internet.

	acessórios destes em geral.		
18.ME * **	Manutenção e reparação de veículos automotores. Comercio e serviços reformadora e Mecânica.	—	—
19.ME * **	Comércio Varejista De Artigos Do Vestuário E Acessórios	—	—
20.EPP * **	Hotéis e similares	—	—
21. ME * **	Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	—	—

Fonte: Elaboração própria (2023), dados fornecidos pelo SEBRAE (2022).

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

Ressalta se ainda que as empresas não estão na ordem do sistema do site do Brasil Mais ALI, tendo em vista, que para fins de pesquisa as empresas que não cumpriram os 09 encontros e ou não forneceram os indicadores iniciais/finais, ou não realizaram as ações de trabalho de acordo com os planos de ação e implementação para fins de organização dos dados acadêmicos e relatório técnico conclusivo, ou desistiram no começo do programa foram citadas na planilha, porém na parte final, tendo vista o objetivo de organização, entendimento e estética da dissertação, uma vez que resultados, mesmo negativos, precisam ser citados e analisados.

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

Contudo, em análise aos indicadores e relatos posteriores dos empresários na base de dados do programa, observa se que os principais problemas são: ausência de processos internos de padronização de processos, utilização de ferramentas de gestão como sistemas de *ERP*, implantação de metas e utilização de indicadores

(KPI's), no planejamento estratégico das empresas, o monitoramento destes de forma separada e individualizada por colaborador, que está ligada e ao faturamento e a gestão de pessoas, por isso se deduz que implantação de planejamento estratégico já auxiliaria os empresários ao desenvolvimento e tratamento dos dados financeiros e melhoraria a produtividade.

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

TABELA 2: Produtividade inicial e final e variação percentual do indicador

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	T0 Produtividade	TF Produtividade	Varição % Produtividade
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	1.580,50	7.000,00	342,9%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	3.333,33	6.666,67	100%
3.ME Moda Infantil	1.994,50	4.494,00	125,3%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	461,00	3.666,67	695,4%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	3.369,80	9.591,16	184,6%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	3.129,68	4.528,57	44,7%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	4.571,43	6.642,86	64,5%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	3.354,91	5.519,00	64,5%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	13.588,01	68.446,85	403,7%
10.ME Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	8.238,90	12.188,72	47,94%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	6.966,67	2.321,07	-66,7%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	8.459,31	13.500,00	59,6%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	3.400,00	5.963,17	75,4%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	13.625,68	25.400,00	86,4%
15.ME Telecomunicações por fio	2.330,68	7.145,99	206,6%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	3.250,00	27.250,00	738,5%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "lotérica"	2.866,67	—	—
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	1.462,44	--	—
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	5.928,74	--	—
20.EPP hotéis e similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2023)

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

como soluções na Tabela 1.

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

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

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

TABELA 3: Faturamento bruto inicial e final e percentual de variação

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	Faturamento Bruto T0	tabela	Variação % Faturamento Bruto
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	17.865,00	60.000,00	238,85%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	30.000,00	45.000,00	50%
3.ME Moda Infantil	10.149,00	17.494,00	72,37%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	2.583,00	25.000,00	867,87%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	29.652,33	68.500,52	131,01%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	120.692,30	156.900,00	30%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	57.000,00	76.500,00	34,21%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	35.799,00	65.479,00	82,91%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Raçõe/s animais e sementes	882.960,95	684.616,53	-21,46%
10.ME Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	45.925,64	58.869,87	28,19%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	24.000,00	13.729,20	-42,80%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	53.492,25	86.000,00	60,77%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	32.000,00	46.000,00	43,75%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	278.129,72	314.000,00	12,90%
15.ME Telecomunicações por fio	14.895,19	27.240,98	82,88%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	15.500,00	56.300,00	263,23%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "LOTÉRICA"	37.000,00	---	---
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	11.647,00	---	---
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	64.170,67	--	---
20.EPP hotéis e Similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2023)

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

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

TABELA 4: Alteração de custos variáveis iniciais e finais

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	Custos Variáveis T0	Custos Variáveis TF	Alteração de custos variáveis
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	11.543,00	32.000,00	177,22%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	20.000,00	25.000,00	25%
3.ME Moda Infantil	6.160,00	13.000,00	111,02%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	1.200,00	14.000,00	1066,67%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	9.433,52	10.953,54	16,11%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	76.876,80	93.500,00	21,62%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	25.000,00	30.000,00	20%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	8.959,73	21.327,00	138,03%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	801.432,89	273.935,41	-65,82%
10.ME Atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos (estética odontológica e facial)	12.970,06	10.115,00	-22,01%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	3.100,00	6.765,99	118,26%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	2.736,42	5.000,00	82,72%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	15.000,00	22.147,32	47,65%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	141.872,95	60.000,00	57,71%
15.ME Telecomunicações por fio	10.233,84	12.949,00	26,53%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	9.000,00	1.800,00	-80,00%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "LOTÉRICA"	11.200,00	—	—

18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	4.334,78	--	--
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	28.598,23	--	--
20.EPP hotéis e Similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2023)

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

A variação média global das dezesseis empresas que forneceram os dados foi de aumento dos custos variáveis em 111,54% contudo, ainda na análise a empresa de Nº 4 aumentou o custo variável com a compra de mercadorias em 1066,67%, pois não estava até a participação do programa repondo o estoque. Esse dado elevou a variação dos custos das outras empresas, porém também se pode observar que algumas empresas conseguiram diminuir os custos variáveis que foram as empresas de Nº 9, 10 e 16.

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

TABELA 5: Variação do número funcionários entre a coleta de dados inicial e final

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	Nº Funcionários inicial	Nº Funcionários final.	Variação %
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	4	4	0%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	3	3	0%
3.ME Moda Infantil	2	1	-50%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	3	3	0%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	6	6	0%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	14	14	0%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	7	7	0%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	8	8	0%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	6	6	0%
10.ME Atividades de atenção ambulatorial executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	4	4	0%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	3	2	-33,33%

12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	6	6	0%
13. ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	5	4	0%
14. EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	10	10	0%
15. ME Telecomunicações por fio	2	2	0%
16. ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	2	2	0%
17. ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "LOTÉRICA"	9	--	--
18. ME Comércio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	5	--	--
19. ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	5	--	--
20. EPP hotéis e similares	--	--	--
21. ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2023)

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

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

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

4. DISCUSSÃO

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

235,85%, do faturamento bruto da empresa e o crescimento de 342% da produtividade.

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

A empresa de nº 2, EPP de fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Os empresários apontaram como principal problema a dificuldade na venda e logística de distribuição dos produtos, tendo em vista a cidade ao qual a empresa estava localizada ser distante de grandes capitais. Declarou ainda a dificuldade da gestão do marketing de vendas e acesso ao mercado para escoar os produtos.

Contudo a Indústria de chocolates e polpas de frutas, conforme registros, os empresários apresentavam grande resistência em colocar os produtos no mercado local, pois consideravam os estabelecimentos muito simples para seus produtos, entretanto, a empresa não tinham planejamento inicial cálculo de capacidade de produção das máquinas de chocolate, plano de marketing estruturado do produto, ou planejamento da empresa, como *kpi* 's de mercado e planejamento estratégico para viabilização das vendas. Nesse contexto, foi colocado para a empresa como ideia de solução de forma imediata a elaboração do cálculo de capacidade e custo de produção, também foi sugerido aos empresários elaborarem uma pesquisa local de mercado, locais de distribuição como delicatesses e etc, a opção de viabilizar o escoamento de produção para outros mercados fora do estado, outro ponto importante foi a empresa pensar na estruturação dos planos de negócios de produção, distribuição e marketing, e com a elaboração inicial dos mesmos a empresa decidiu incluir alguns comércios locais como opção de ponto de vendas e também em concomitante buscou fornecedores em outros estados brasileiros, ao iniciar a implementação dessas ações a empresa conseguiu o crescimento de 100% em sua produtividade, e de 50% no faturamento bruto.

A empresa de nº 3, ME loja física de moda infantil, conforme a empresária declarou que possuía baixo faturamento, contudo não imputou o problema ao mercado, mas a ausência de estruturação nos processos internos, e treinamento de pessoal, por isso decidiu desligar uma das colaboradoras.

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

A empresa de nº 4, ME de comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção, destaca que o empresário não possuía controle de estoque, nos dados acima observados, vê-se que a empresa está com faturamento bruto inicial praticamente zerado, tendo em vista o baixo estoque alegado pelo empresário, nesse sentido a empresa idealizou a implantação da solução como a elaboração do plano de ação, conferência do estoque mínimo e a melhoria no fluxo de vendas, assim como a busca de novos fornecedores que após a implantação do trabalho a empresa

conseguiu recuperar o faturamento bruto, e obteve como resultado o crescimento de 867,87% e na produtividade o aumento de 695,4 %, ainda se observa que o custo variável da empresa também cresceu, e que esse fator deve ser observado com cautela, para que a operação da organização possa se pagar e fechar com números positivos.

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

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

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

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

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

A empresa nº9 empresa EPP de comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes obteve uma involução no faturamento bruto de 403,7%, apesar desta situação a empresa obteve o crescimento bruto da produtividade em -21,46%, e não obteve variação de colaboradores, o que demonstra nas análises as sazonalidades de vendas e compras de estoques. A empresa possuía grande fluxo de vendas, porém tinha grandes dificuldades na conferência dos

estoques e também não tinha controles como planejamento estratégico, DRE, e outros itens de controle de compras e vendas. Essencialmente era uma empresa de operação simples com grandes fluxos de vendas em um ponto da feira municipal da cidade.

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

A empresa de nº11, ME de comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário Empresário, iniciou a implantação de ERP, contudo, retirou o sistema, separou do sócio. Se observa também a involução dos resultados de - 66,7% produtividade, e - 42,80% de faturamento bruto que apontava para o fechamento da empresa, tendo em vista que eles, após a separação da sociedade, estavam apenas em sistema de zerar os estoques.

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

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

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

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

A empresa nº 16, ME de comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios implantou ações de redirecionamento de mercado concomitante com ações de marketing, e obteve o crescimento do faturamento bruto de 263,23%, e da produtividade de 738,5%, sendo que um dos principais problemas declarado seriam o

aumento da base de clientes. No entanto como se observa na Tabela 1, a empresa necessitou realizar a diversificação também do portfólio de produtos ofertados tanto com novo direcionamento de ofertas de roupas usuais no dia-a-dia, como também nos valores mais acessíveis com melhor fluxo de venda para a manutenção do caixa da empresa. A empresária manteve a linha de roupas de festa, porém aumentou o mix de vendas. Outras atividades secundárias realizadas por esta empresa foi a informatização e gestão do estoque que não estava no sistema, e melhoria dos canais digitais gratuitos da empresa de relacionamento com o cliente como *Instagram* e *WhatsApp*

A empresa de nº 17, ME, atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral, foi declarado no trabalho que a empresária não forneceu os dados finais da produtividade, após a implementação das ações, não atendeu telefonemas ou respondeu mensagens. Após muitos dias, declarou que “tinha aumentado, mas que não gostaria mais de disponibilizar os dados”, deste modo alguns outros dados foram desconsiderados pelo próprio sistema e a empresa ficou como desistente após o encontro de nº6, mesmo tendo implementado algumas inovações pois não foi possível mensurar os indicadores.

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

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

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

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

5. IMPACTOS

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

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

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

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

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

Outro ponto positivo para o empresário é desmistificação ‘empírica’ que a prototipagem, a inovação e a gestão desta, é realizada com altos custos, por meio de informatização, e automatização de processos e serviços, pois o programa fornece capacitação e mentoria sobre implementação de inovação com medidas, produtos e ferramentas de respostas ágeis como análise *SWOT*, ciclo *PDCA*, *Kanban*, *5W2H*,

prototipagem de baixo custo com a oitiva, idealização e colaboração dos próprios funcionários da empresa e do mapeamento de problemas que são os gargalos identificados inicialmente pelos empresários, e qual o impacto destes na empresa.

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

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

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Denis Borges. **Uma introdução à propriedade intelectual**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 25/08/2022.

BRASIL. Lei Nº 13. 979 de 06 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm>. Acesso em: 02/06/2024

BRASIL. PROFINT/FORTEC. Selos de Autenticidade e Trabalhos de Conclusão. Disponível em: <<https://profnit.org.br/selos-de-autenticidade-e-trabalhos-de-conclusao/>>. Acesso em 25/07/2022.

BRASIL. Produtividade e comércio exterior. Sebrae. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/futuro-produtivo-e-digital/brasil-mais>>. Acesso em 23/04/2022.

BRASIL. Projeto Brasil Mais Produtivo. Sebrae. Disponível em: <<https://brasilmais.economia.gov.br/>>. Acesso em 23/04/2022.

BRASIL. DECRETO No 188, DE 25 DE MARÇO DE 2021. Diário oficial. ED 303. Disponível em: < <https://altamira.pa.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/DI%C3%81RIO-OFICIAL-ED.-303-1.pdf>>. Acesso em: 30/04/2022.

BRASIL. CNN BRASIL. Pequenos negócios geram renda de R\$420 bi por ano, aponta levantamento do Sebrae. Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pequenos-negocios-geram-renda-de-r-420-bi-por-ano-aponta-levantamento-do-sebrae/#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,ao%20ano%20nos%20pr%C3%B3ximos%20anos.>>>. Acesso em: 26/08/2022.



BRASIL. Levando seu negócio para a inovação. SEBRAE 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>>. Acesso em: 19/05/2024

BRASIL. SAP. O que é ERP?. Disponível em: <<https://www.sap.com/products/erp/what-is-erp.html>>. Acesso em 19/05/2024

BRASIL. Brasil Mais Produtivo. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio - MDIC. 2024. Disponível em: < <https://brasilmaisprodutivo.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 19/05/2024

BRASIL. IBGE Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2022/Previa_da_Populacao/PA_POP2022.pdf. Acesso em 1/06/2024

DOS ANJOS JUNIOR, Carlindo et al. Definição e Implantação de Indicadores-Chave De Desempenho (Kpi-Key Performance Indicator). TCC's Administração, 2018. Disponível: < <http://repositorio.camporeal.edu.br/index.php/tccadmin/article/view/297>>. Acesso em: 01/07/2022.

GONÇALVES, Debora Simony Leventi Aleixes. TRILHA ESTRATÉGICA DE INOVAÇÃO: UMA ABORDAGEM APLICADA A MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE) / Debora Simony Leventi Aleixes Gonçalves. -- 2020 70 f.: il. color.; 30 cm.

INPI. **Guia básico de patentes**. Disponível em:<<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/patente>>. Acesso em: 25/08/2022.

MARICONI. Palmira. Et Al. MANUAL DE OSLO: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Disponível em: < http://www.finep.gov.br/images/afinep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf> Acesso em: 30/04/2022.

DE MATOS MACEDO, Mariano. Gestão da produtividade nas empresas. Revista Organização Sistêmica, v. 1, n. 1, p. 110-119, 2012.

DE OSLO, Manual. Manual de Oslo. Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>, 1997.

FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

ALVES TRINDADE LIMA, Jessica. Análise dos resultados da produtividade e da percepção de gestores de micro e pequenas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação / Jessica Alves Trindade Lima. - 2022. 124 f.



OLIVEIRA, Bárbara Samanta de. Programa Agentes Locais De Inovação: Proposição De Metodologia Para Indução Ao Registro De Propriedade Industrial / Bárbara Samanta de Oliveira; orientador, IRINEU AFONSO FREY, coorientador, Rolf Hermann Erdmann, 2018. 78 p.

SILVA, Fabrício Longuinhos. Capacitação profissional para microempreendedores: programa de mídia sobre propriedade intelectual e inovação / Fabrício Longuinhos Silva. Salvador, 2019. 107 f.; 30 cm.

ZAGO, Ana Paula Pinheiro et al. Área Temática: Finanças Cálculo Do Ponto De Equilíbrio em Condições de Risco e Incerteza. Universidade Federal de Uberlândia, 2005. Disponível em:
<http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/433.pdf.>
Acesso em: 24/04/2022.



APÊNDICE D – Produto técnico-tecnológico

Relatório Técnico Conclusivo

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
ASSOCIAÇÃO FÓRUM NACIONAL DE GESTORES DE INOVAÇÃO E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL
E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

FERNANDA ARAÚJO DA COSTA

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

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



FERNANDA ARAÚJO DA COSTA

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO
RESULTADOS PERCEBIDOS NAS PEQUENAS EMPRESAS SOB A
PERSPECTIVA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO PROGRAMA BRASIL MAIS
PRODUTIVO – ALI ALTAMIRA PA

Relatório Técnico Conclusivo apresentado ao SEBRAE MA como parte dos entregáveis da dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT – Ponto Focal UFMA

Orientador: Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Nos anos de 2020 e 2021, a nível macro, no Brasil muitas empresas tiveram grandes dificuldades financeiras, inclusive deixando de aplicar metas e gestão por indicadores por conta da pandemia de *Covid-19*. Para que estas organizações

pudessem voltar a se desenvolver de forma competitiva, foi necessário que as mesmas, iniciassem uma rápida implantação de inovações por meio da gestão empresarial.

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

Por isso, a região sofreu sucessivos *lockdowns*, como se observa nos decretos seguintes: Organização Mundial de Saúde (OMS), no 091/20 – GAP/PMS de 16 de março de 2020, Lei 13.979 de fevereiro de 2020, do Governo Federal Brasileiro, Decreto Legislativo do Governo do Estado do Pará no 02/2020 de 20 de março de 2020, e decretos municipais Nº 1195/2020, nº188 de 25 de março de 2021, e seguintes da Cidade de Altamira-PA, e região entorno (BRASIL 2024).

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

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

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

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

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Lista das etapas metodológicas

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

Na presente pesquisa não foram utilizados dados pessoais, ou da execução de nenhuma pessoa ou colaborador das empresas. Também não foi realizada análise de trabalhos e ou depoimentos pessoais de nenhum empresário ou colaborador de forma direta ou pessoal, sendo adotado apenas o detalhamento de relatos de aplicação de processos de inovação e resultados obtidos.

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

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

2.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA

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

2.2.1 Amostra

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

2.2.2 Etapas da pesquisa e coleta de dados

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

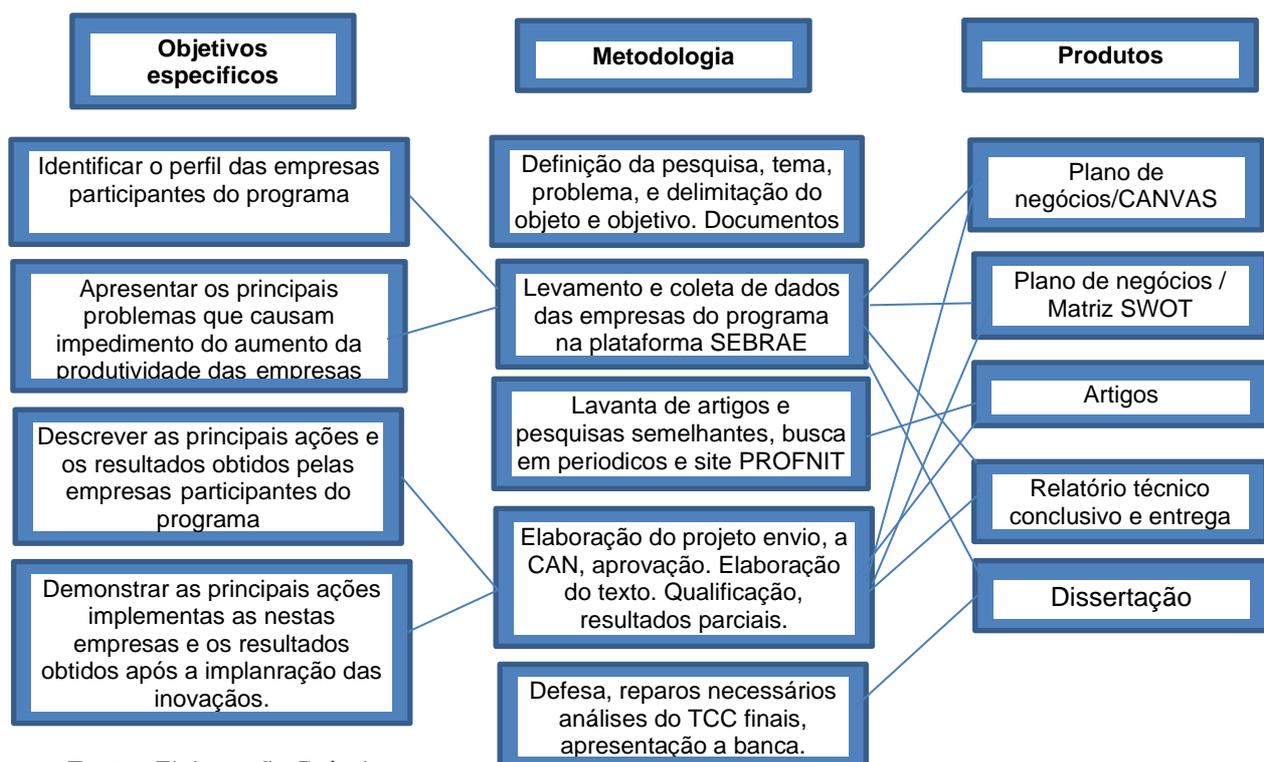
Estes dados iniciais foram organizados conforme as etapas descritivas dos objetivos específicos, e inseridos em um *software* de Excel para análise e tabulação, onde se obteve a variação de crescimento entre a produtividade inicial e final. Também analisou - se os principais problemas que impactavam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

2.3 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO

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

Inicialmente foi definido tema, delimitação da pesquisa, problema, objeto e objetivos, validados em conjunto com o orientador e posteriormente, foram agilizadas as solicitações de documentos e autorizações à acessos necessários para o início da pesquisa. Levantamento dos dados nas plataformas do Profnit Nacional, Capes, SEBRAE, para a elaboração do projeto e envio a CAN, com a aprovação e retorno do da secretaria nacional, se iniciou a elaboração e coleta dos dados de aplicação das empresas na plataforma exclusiva do projeto para a qualificação e a defesa do trabalho. A Figura 4 apresenta a matriz de validação/ amarração das etapas realizadas na pesquisa.

Figura 4 - Matriz de Amarração das etapas de pesquisa



Fonte: Elaboração Própria

3 RESULTADOS / DADOS COLETADOS

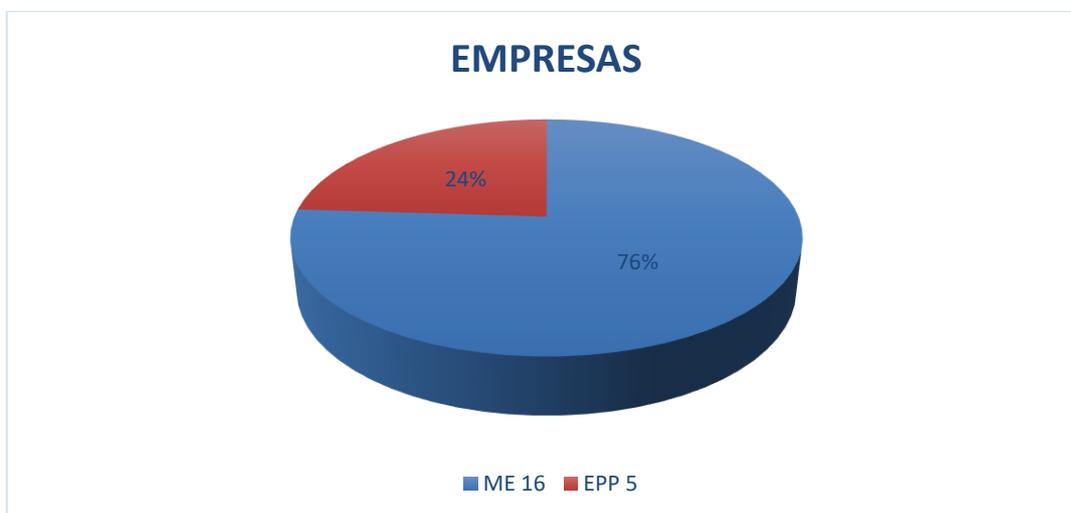
Neste item seguem os dados coletados da plataforma do Projeto ALI, do Programa Brasil Mais Produtivo, na base de dados do SEBRAE PA - gerência Xingu, disponibilizados pela entidade para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

Todos os itens coletados da plataforma são iniciais e finais, ou seja, antes da participação e depois da participação da empresa no programa.

3.1 Perfil das empresas participantes do programa, principais gargalos de impedimento do aumento da produtividade das empresas e principais soluções implementadas

No gráfico 1 apresenta perfis de empresas descritas por porte empresarial de acordo com o faturamento bruto e legislação tributária brasileira vigente ao ano de 2021 e 2022, que se enquadravam como ME e EPP.

GRÁFICO 1: Classificação conforme porte e legislação tributária

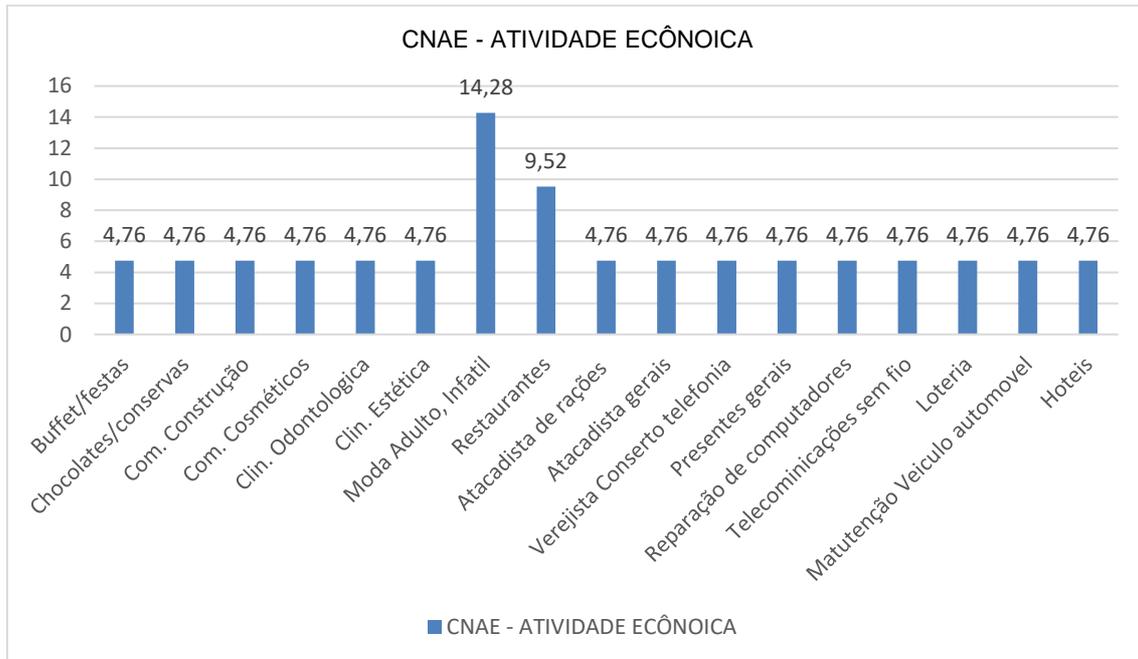


Fonte: SEBRAE BRASIL MAIS 2021-2022 PROJETO ALI PA, adaptação do autor

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

Na elaboração da pesquisa também se verificou a heterogeneidade das empresas que aderiram ao projeto no ciclo, com variação das atividades econômicas desenvolvidas de acordo com a inscrição do CNAE conforme se observa no gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição das empresas participantes conforme atividade econômica do CNAE.



Fonte: Elaborado pela autora, dados do SEBRAE 2022

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

Na Tabela 1 é apresentado o principal problema descrito pelo empresário, a solução central escolhida, contudo, o programa como um todo apresenta a implementação de uma solução geral, e pelo menos 03 (três) pequenas ações por empresa que auxiliaram para o aumento da produtividade e a resolução da dificuldade declarada como estabelecimento de metas, divisão destas por colaborador, informatização por gestão como sistemas de *Enterprise Resource Planning - ERP*⁴,

⁴ Sigla em inglês para sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP), *softwares* de gestão que juntam em uma única plataforma a gestão automatizada da empresa, oferecendo suporte aos processos de finanças, recursos humanos, produção, cadeia de suprimentos, serviços, procurement e muito mais. Disponível em: <<https://www.sap.com/brazil/products/erp/what-is-erp.html#:~:text=O%20planejamento%20de%20recursos%20empresariais,servi%C3%A7os%2C%20procuremen>>

digitalização gratuita para *marketing* e atendimento como *Instagram* e *whatsApp*.

TABELA 1: Problema apresentado, solução aplicada porte tributário e CNAE

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	CNAE Ramo de atuação	Problemas	Soluções
1.ME	Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	Faturamento/ quantidade de clientes. Baixo faturamento, que provocou poucas vendas por conta dos <i>lockdowns/proibição</i> de festas), e a empresa possuía dois canais de vendas a loja física e o <i>buffet</i> . E a ausência de software para gestão de indicadores e controle financeiro e de produtos.	Aumento na base de clientes. Implantação de novo produto, em novo canal de vendas – salgados congelados para fritar em casa, e expansão dos locais de distribuição e supermercados locais. Buscou novo canal de distribuição de ponto de venda.
2.EPP	Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	Faturamento/ quantidade de clientes. Dificuldades na distribuição e venda dos produtos fabricados. (Chocolates finos e polpas). Gestão de Marketing de vendas, e operacional. Dificuldade de acesso ao mercado para escoar os produtos. Faturamento, clientes. A empresa não possuía cálculo de capacidade de produção.	Canais de comercialização. Buscar distribuidores locais para os produtos produzidos em primeiro momento, ex.: supermercados, <i>delicatesen</i> , lojas de chocolate, bares e restaurantes finos gourmet, em Anapú, Pacajá, Altamira, Vitória do Xingu etc. Tentar fazer a venda e a colocação do produto em lojas mensalmente ou bimestralmente.
3.ME	Moda Infantil	Processos internos. Ausência de indicadores, e software de gestão e controle, e necessita melhorar o marketing e a técnica vendas e atendimento, com base nos indicadores desse sistema.	Planejamento estratégico da empresa. Implantação da mudança de algumas condutas na empresa com relação à gestão, marketing e atendimento.
4.ME	Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	Processos internos. Dificuldade na gestão da empresa, por conta do baixo faturamento que acabou por descapitalizar a empresa.	Planejamento estratégico da empresa. Reestruturação das operações e tentar angariar capital de giro próprio.
5.ME	Comércio Varejista De Cosméticos, Produtos de Perfumaria e de higiene pessoal	Inadimplência Inadimplência dos clientes do atacado dos pagamentos no crediário da loja e dificuldade na gestão de operações, o gestor entende que não vale mais a pena vender a prazo.	Canais de comercialização. Abrir canal de vendas varejo (loja de varejo). Gestor decidiu abrir um novo canal de vendas na sua empresa, no caso as vendas a varejo, tendo em vista, que até o momento, trabalhava apenas com a distribuição para os salões de beleza.
6.EPP	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	Gestão de pessoas Dificuldade na gestão, e motivação da equipe, que não está comprometida com os valores e as metas, além animosidades e vício de condutas em execuções de serviços.	Gestão de pessoas Reescrever e implantar de manual de conduta ética da empresa para os colaboradores. Organograma das mudanças que serão realizadas na organização.
7.ME	Restaurantes e outros	Faturamento, quantidade de clientes.	Planejamento Estratégico da empresa.

	estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	Dificuldade em bater metas mensais por conta da pandemia, a empresa estava com baixo faturamento por conta da pouca quantidade de clientes, estava trabalhando com delivery moderado e não abria a noite por conta das restrições sanitárias. Faturamento, quantidade de clientes.	A empresa voltou a abrir a noite para jantar, implantou sobremesas (terceirizadas), criou pratos executivos relançados a preço acessível, no cardápio a lá carte, implementou combos promocionais delivery. Fez convênio adesão com empresas de aplicativo de delivery, e com empresas de marketing para promoção e reabertura do jantar.
8.ME	Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	Gestão de pessoas. Dificuldade na gestão de pessoas, gestão da equipe, formação de equipe, tem impactado nas vendas.	Gestão de pessoas. Ação de automotivação e metas profissionais e pessoais com a equipe. Questionário sobre a satisfação interna. No questionário a empresária observou que algumas colaboradoras não têm uma meta profissional bem definida, e que precisam melhorar. Empresária, percebe que no dia a dia em reuniões mensais, no estabelecimento de metas, protocolos de condutas e serviços, as colaboradoras aceitam, todavia, é necessário grande esforço e monitoramento da gestão para que seja cumprindo, uma vez que as colaboradoras não estão colocando em prática o que é acordado na reunião. Desta forma se faz necessário a aplicação do curso online que adquiriu para realizar em conjunto com a equipe. Também foi sugerido que a empresa escrevesse o manual de conduta ética para uniformizar as condutas dos colaboradores na empresa.
9.EPP	Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	Gestão do estoque Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, de gestão de estoque etc., necessidade de alimentar o sistema da loja com os dados diários que saem, e fazer cálculo do ponto de equilíbrio, principalmente problemas na conferência do estoque.	Gestão do estoque e planejamento de compras Padronização das operações da gestão do estoque.
10. ME	Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	Processos internos. Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, e clientes, necessidade de alimentar o software da clínica com os dados diários de entradas e saídas, a clínica está sem o cálculo do ponto de equilíbrio.	Planejamento estratégico da empresa. Estruturação da gestão da empresa e das mudanças realizadas.
11.ME	Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	Processos internos. A empresa não possui gestão de indicadores ou software de controle.	Planejamento estratégico da empresa. O empresário implantou sistema de gestão e cadastrou a mercadoria, contudo decidiu atrelar a empresa a novos direcionamentos e a empresa irá mudar de cidade.
12.ME	Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	Processos internos. Ausência de indicadores chaves para estoque de insumos de peças de manutenção, e controle de estoque (ausência de processos operacionais).	Gestão de estoque/Planejamento de compras. Manter um estoque mínimo de peças que mais saem. E irá implantar um delivery de conserto de celular.

13.ME	Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	Gestão de pessoas. Ausência de metas e de bonificação por colaborador nas vendas, e pesquisar onde necessita investir mais nas vendas, e organização das tarefas da empresa por pessoa.	Processos internos. Implantação de metas por vendedor, e bonificação, e estruturação da gestão das operações (Planejamento anual das datas comemorativas e pesquisa de mercado para obtenção de produtos e metas anuais e individuais).
14.EPP	Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	Gestão de pessoas. Ausência da gestão por indicadores de vendas, metas, de gestão de clientes, recalculando o ponto de equilíbrio. Ausência de monitoramento, e de bonificação, para quem vende acima da meta. Colaboradores estão com pouco engajamento nas ações da empresa.	Processos internos. Reestruturação dos processos de gestão da empresa e financeiros, realizando a delegação de tarefas, implantando a bonificação por metas
15.ME	Telecomunicações por fio. *(serviço de internet)	Faturamento / quantidade de clientes. Ausência de plano de negócios, indicadores, e capital de giro, negócio iniciado com 04 meses e com orçamento enxuto.	Planejamento estratégico da empresa. Estruturação do processo de ações da empresa. (organograma - desenho). Mapeamento de áreas com disponibilidade de fornecimento de internet pela empresa, e pesquisa de mercado sobre o serviço e ou valores. (organograma/desenho). Mapeamento das áreas com o quantitativo de disponibilidade de fornecimento para estruturação da captação de clientes.
16.ME	Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	Faturamento, quantidade de clientes. A empresa estava com o faturamento baixo por conta da pandemia e de poucos clientes, pois vendia roupas de festas e roupas mais estruturadas de sair.	Aumento na base de clientes. Direcionar as compras da loja para ofertas de outras peças que não sejam de festa, e a elaboração de pesquisa de mercado para ver perfil de compra dos clientes (preferências de roupas mais acessíveis ao seu público no momento). Comprar roupas de uso mais o dia a dia.
17.ME	Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral.	Faturamento / quantidade de clientes. Dificuldade na venda dos jogos. Ausência de metas para venda de jogos da loteria (por conta da pandemia), e pouca propaganda nas redes sociais.	Aumento na base de clientes. Intensificar os bolões de época, como por exemplo "Quina de São João", "Mega da virada", e tentar cumprir as metas, aumentando o número de jogos, e jogar na mídia, fazer propaganda em tv e internet.
18.ME * **	Manutenção e reparação de veículos automotores. Comercio e serviços reformadora e Mecânica.	—	—
19.ME * **	Comércio Varejista De Artigos Do Vestuário E Acessórios	—	—

20.EPP * **	Hotéis e similares	—	—
21. ME * **	Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	—	—

Fonte: Elaboração própria (2023), dados fornecidos pelo SEBRAE (2022).

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

Ressalta se ainda que as empresas não estão na ordem do sistema do site do Brasil Mais ALI, tendo em vista, que para fins de pesquisa as empresas que não cumpriram os 09 encontros e ou não forneceram os indicadores iniciais/finais, ou não realizaram as ações de trabalho de acordo com os planos de ação e implementação para fins de organização dos dados acadêmicos e relatório técnico conclusivo, ou desistiram no começo do programa foram citadas na planilha, porém na parte final, tendo vista o objetivo de organização, entendimento e estética da dissertação, uma vez que resultados, mesmo negativos, precisam ser citados e analisados.

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

Contudo, em análise aos indicadores e relatos posteriores dos empresários na base de dados do programa, observa se que os principais problemas são: ausência de processos internos de padronização de processos, utilização de ferramentas de gestão como sistemas de *ERP*, implantação de metas e utilização de indicadores (*KPI's*), no planejamento estratégico das empresas, o monitoramento destes de forma

separada e individualizada por colaborador, que está ligada e ao faturamento e a gestão de pessoas, por isso se deduz que implantação de planejamento estratégico já auxiliaria os empresários ao desenvolvimento e tratamento dos dados financeiros e melhoraria a produtividade.

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

TABELA 2: Produtividade inicial e final e variação percentual do indicador

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	T0 Produtividade	TF Produtividade	Variação % Produtividade
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	1.580,50	7.000,00	342,9%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	3.333,33	6.666,67	100%
3.ME Moda Infantil	1.994,50	4.494,00	125,3%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	461,00	3.666,67	695,4%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	3.369,80	9.591,16	184,6%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	3.129,68	4.528,57	44,7%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	4.571,43	6.642,86	64,5%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	3.354,91	5.519,00	64,5%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	13.588,01	68.446,85	403,7%
10.ME Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	8.238,90	12.188,72	47,94%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	6.966,67	2.321,07	-66,7%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	8.459,31	13.500,00	59,6%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	3.400,00	5.963,17	75,4%
14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	13.625,68	25.400,00	86,4%
15.ME Telecomunicações por fio	2.330,68	7.145,99	206,6%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	3.250,00	27.250,00	738,5%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "lotérica"	2.866,67	—	—
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	1.462,44	--	—
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	5.928,74	--	—
20.EPP hotéis e similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2023)

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

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

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

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

TABELA 3: Faturamento bruto inicial e final e percentual de variação

Empresa Nº Receita tributária (Porte)	Faturamento Bruto T0	Faturamento Bruto TF	Variação % Faturamento Bruto
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	17.865,00	60.000,00	238,85%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	30.000,00	45.000,00	50%
3.ME Moda Infantil	10.149,00	17.494,00	72,37%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	2.583,00	25.000,00	867,87%
5.ME Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	29.652,33	68.500,52	131,01%
6.EPP Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	120.692,30	156.900,00	30%
7.ME Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	57.000,00	76.500,00	34,21%
8.ME Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza (Clínica de estética)	35.799,00	65.479,00	82,91%
9.EPP Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes	882.960,95	684.616,53	-21,46%
10.ME Atividades De Atenção Ambulatorial Executadas Por Médicos e Odontólogos (Estética odontológica e facial)	45.925,64	58.869,87	28,19%
11.ME Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	24.000,00	13.729,20	-42,80%
12. ME Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	53.492,25	86.000,00	60,77%
13.ME Comércio varejista de calçados e artigos de viagem. (loja de presentes)	32.000,00	46.000,00	43,75%

14.EPP Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos	278.129,72	314.000,00	12,90%
15.ME Telecomunicações por fio	14.895,19	27.240,98	82,88%
16.ME Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	15.500,00	56.300,00	263,23%
17.ME Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral/ "LOTÉRICA"	37.000,00	—	—
18.ME Comercio e serviços manutenção e reparação de veículos automotores	11.647,00	—	—
19.ME Boutique Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	64.170,67	--	—
20.EPP hotéis e Similares	--	--	--
21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2023)

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

Conforme os dados acima elencados se observa em relação às empresas que participaram do programa e forneceram os dados que a empresa com maior evolução de faturamento bruto foi a empresa de N° 4 (quatro), comercio varejista de ferragens, madeiras e materiais de construção, que teve um crescimento de 867% (oitocentos e sessenta e sete por cento), e a empresa que obteve menor variação, foi a de N° 14 (catorze) com crescimento de faturamento bruto positivo variável de 12% (doze por cento), contudo estas situações não representam as maiores vendas, tendo em vista que estas empresas não possuem os maiores números de faturamento bruto. Neste item a média global de faturamento bruto das dezesseis empresas que forneceram os dados foi de crescimento de 120,91%.

TABELA 4: Alteração de custos variáveis iniciais e finais

Empresa N° Receita tributária (Porte)	Custos Variáveis T0	Custos Variáveis TF	Alteração de custos variáveis
1.ME Buffet, festas, venda de doces e salgados em loja física.	11.543,00	32.000,00	177,22%
2.EPP Fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Indústria de chocolates e polpas de frutas	20.000,00	25.000,00	25%
3.ME Moda Infantil	6.160,00	13.000,00	111,02%
4.ME Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção	1.200,00	14.000,00	1066,67%

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

Fonte: Elaboração própria (2023)

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

A variação média global das dezesseis empresas que forneceram os dados foi de aumento dos custos variáveis em 111,54% contudo, ainda na análise a empresa

de Nº 4 aumentou o custo variável com a compra de mercadorias em 1066,67%, pois não estava até a participação do programa repondo o estoque. Esse dado elevou a variação dos custos das outras empresas, porém também se pode observar que algumas empresas conseguiram diminuir os custos variáveis que foram as empresas de Nº 9, 10 e 16.

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

TABELA 5: Variação do número funcionários entre a coleta de dados inicial e final

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

21.ME Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios	--	--	--
--	----	----	----

Fonte: Elaboração própria (2023)

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

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

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

4 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Observações e análises dos dados coletados descritos no item 6 nos resultados demonstrados nas Tabelas.

4.1 Observações / Análises leitura dos dados fornecidos

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

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

A empresa de nº 2, EPP de fabricação de conservas de frutas e chocolates finos. Os empresários apontaram como principal problema a dificuldade na venda e logística de distribuição dos produtos, tendo em vista a cidade ao qual a empresa estava localizada ser distante de grandes capitais. Declarou ainda a dificuldade da gestão do marketing de vendas e acesso ao mercado para escoar os produtos.

Contudo a Indústria de chocolates e polpas de frutas, conforme registros, os empresários apresentavam grande resistência em colocar os produtos no mercado local, pois consideravam os estabelecimentos muito simples para seus produtos, entretanto, a empresa não tinham planejamento inicial cálculo de capacidade de produção das máquinas de chocolate, plano de marketing estruturado do produto, ou planejamento da empresa, como *kpi* 's de mercado e planejamento estratégico para viabilização das vendas. Nesse contexto, foi colocado para a empresa como ideia de solução de forma imediata a elaboração do cálculo de capacidade e custo de produção, também foi sugerido aos empresários elaborarem uma pesquisa local de mercado, locais de distribuição como delicatesses e etc, a opção de viabilizar o escoamento de produção para outros mercados fora do estado, outro ponto importante foi a empresa pensar na estruturação dos planos de negócios de produção, distribuição e marketing, e com a elaboração inicial dos mesmos a empresa decidiu incluir alguns comércios locais como opção de ponto de vendas e também em concomitante buscou fornecedores em outros estados brasileiros, ao iniciar a implementação dessas ações a empresa conseguiu o crescimento de 100% em sua produtividade, e de 50% no faturamento bruto.

A empresa de nº 3, ME loja física de moda infantil, conforme a empresária declarou que possuía baixo faturamento, contudo não imputou o problema ao mercado, mas a ausência de estruturação nos processos internos, e treinamento de pessoal, por isso decidiu desligar uma das colaboradoras.

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

A empresa de nº 4, ME de comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção, destaca que o empresário não possuía controle de estoque, nos dados acima observados, vê-se que a empresa está com faturamento bruto inicial

praticamente zerado, tendo em vista o baixo estoque alegado pelo empresário, nesse sentido a empresa idealizou a implantação da solução como a elaboração do plano de ação, conferência do estoque mínimo e a melhoria no fluxo de vendas, assim como a busca de novos fornecedores que após a implantação do trabalho a empresa conseguiu recuperar o faturamento bruto, e obteve como resultado o crescimento de 867,87% e na produtividade o aumento de 695,4 %, ainda se observa que o custo variável da empresa também cresceu, e que esse fator deve ser observado com cautela, para que a operação da organização possa se pagar e fechar com números positivos.

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

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

A empresa de nº 7, ME com atuação de restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas (churrascaria), a empresária,

como iniciativa buscou propagandas e parcerias com tv e rádio, por meio de troca/propaganda *voucher*.

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

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

A empresa nº9 empresa, . EPP de comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Rações animais e sementes obteve uma involução no faturamento bruto de 403,7%, apesar desta situação a empresa obteve o crescimento bruto da produtividade em -21,46%, e não obteve variação de colaboradores, o que demonstra nas análises as sazonalidades de vendas e compras de estoques. A empresa possuía grande fluxo de vendas, porém tinha grandes dificuldades na conferência dos estoques e também não tinha controles como planejamento estratégico, DRE, e outros itens de controle de compras e vendas. Essencialmente era uma empresa de operação simples com grandes fluxos de vendas em um ponto da feira municipal da cidade.

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

A empresa de nº11, ME de comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário Empresário, iniciou a implantação de ERP, contudo, retirou o sistema, separou do sócio. Se observa também a involução dos resultados de - 66,7% produtividade, e - 42,80% de faturamento bruto que apontava para o fechamento da empresa, tendo em vista que eles, após a separação da sociedade, estavam apenas em sistema de zerar os estoques.

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

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

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

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

crescimento de 206,6% na produtividade e de 82,88% no faturamento bruto, uma das principais ações utilizadas foi a pesquisa de mercado.

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

A empresa de nº 17, ME, atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente. Casa lotérica e serviços acessórios destes em geral, foi declarado no trabalho que a empresária não forneceu os dados finais da produtividade, após a implementação das ações, não atendeu telefonemas ou respondeu mensagens. Após muitos dias, declarou que “tinha aumentado, mas que não gostaria mais de disponibilizar os dados”, deste modo alguns outros dados foram desconsiderados pelo próprio sistema e a empresa ficou como desistente após o encontro de nº6, mesmo tendo implementado algumas inovações pois não foi possível mensurar os indicadores.

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

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

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

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

5 IMPACTOS

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

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

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

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

6 CONCLUSÕES DO RELATÓRIO

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

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

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

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

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

Outro ponto positivo para o empresário é desmistificação ‘empírica’ que a prototipagem, a inovação e a gestão desta, é realizada com altos custos, por meio de informatização, e automatização de processos e serviços, pois o programa fornece capacitação e mentoria sobre implementação de inovação com medidas, produtos e ferramentas de respostas ágeis como análise *SWOT*, ciclo *PDCA*, *Kanban*, *5W2H*,

prototipagem de baixo custo com a oitiva, idealização e colaboração dos próprios funcionários da empresa e do mapeamento de problemas que são os gargalos identificados inicialmente pelos empresários, e qual o impacto destes na empresa.

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

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

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Denis Borges. **Uma introdução à propriedade intelectual**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 25/08/2022.

BRASIL. Lei Nº 13. 979 de 06 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm>. Acesso em: 02/06/2024

BRASIL. PROFINT/FORTEC. Selos de Autenticidade e Trabalhos de Conclusão. Disponível em: <<https://profnit.org.br/selos-de-autenticidade-e-trabalhos-de-conclusao/>>. Acesso em 25/07/2022.

BRASIL. Produtividade e comércio exterior. Sebrae. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/futuro-produtivo-e-digital/brasil-mais>>. Acesso em 23/04/2022.

BRASIL. Projeto Brasil Mais Produtivo. Sebrae. Disponível em: <<https://brasilmais.economia.gov.br/>>. Acesso em 23/04/2022.

BRASIL. DECRETO No 188, DE 25 DE MARÇO DE 2021. Diário oficial. ED 303. Disponível em: < <https://altamira.pa.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/DI%C3%81RIO-OFICIAL-ED.-303-1.pdf>>. Acesso em: 30/04/2022.

BRASIL. CNN BRASIL. Pequenos negócios geram renda de R\$420 bi por ano, aponta levantamento do Sebrae. Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pequenos-negocios-geram-renda-de-r-420-bi-por-ano-aponta-levantamento-do-sebrae/#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,ao%20ano%20nos%20pr%C3%B3ximos%20anos.>>>. Acesso em: 26/08/2022.

BRASIL. Levando seu negócio para a inovação. SEBRAE 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>>. Acesso em: 19/05/2024

BRASIL. SAP. O que é ERP?. Disponível em: <<https://www.sap.com/products/erp/what-is-erp.html>>. Acesso em 19/05/2024

BRASIL. Brasil Mais Produtivo. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio - MDIC. 2024. Disponível em: < <https://brasilmaisprodutivo.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 19/05/2024

BRASIL.IBGE Disponível em:

https://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2022/Previa_da_Populacao/PA_POP2022.pdf. Acesso em 1/06/2024

DOS ANJOS JUNIOR, Carlindo et al. Definição e Implantação de Indicadores-Chave De Desempenho (Kpi-Key Performance Indicator). TCC's Administração, 2018.

Disponível: <

<http://repositorio.camporeal.edu.br/index.php/tccadmin/article/view/297>>.

Acesso em: 01/07/2022.

GONÇALVES, Debora Simony Leventi Aleixes. TRILHA ESTRATÉGICA DE INOVAÇÃO: UMA ABORDAGEM APLICADA A MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE) / Debora Simony Leventi Aleixes Gonçalves. -- 2020 70 f.: il. color.; 30 cm.

INPI. **Guia básico de patentes**. Disponível em:<<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/patente>>. Acesso em: 25/08/2022.

MARICONI, Palmira. Et Al. MANUAL DE OSLO: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/afinep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf> Acesso em: 30/04/2022.

DE MATOS MACEDO, Mariano. Gestão da produtividade nas empresas. Revista Organização Sistêmica, v. 1, n. 1, p. 110-119, 2012.

DE OSLO, Manual. Manual de Oslo. Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>, 1997.

FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

ALVES TRINDADE LIMA, Jessica. Análise dos resultados da produtividade e da percepção de gestores de micro e pequenas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação / Jessica Alves Trindade Lima. - 2022. 124 f.

OLIVEIRA, Bárbara Samanta de. Programa Agentes Locais De Inovação: Proposição De Metodologia Para Indução Ao Registro De Propriedade Industrial / Bárbara Samanta de Oliveira; orientador, IRINEU AFONSO FREY, coorientador, Rolf Hermann Erdmann, 2018. 78 p.

SILVA, Fabrício Longuinhas. Capacitação profissional para microempreendedores: programa de mídia sobre propriedade intelectual e inovação / Fabrício Longuinhas Silva. Salvador, 2019. 107 f.; 30 cm.

ZAGO, Ana Paula Pinheiro et al. Área Temática: Finanças Cálculo Do Ponto De Equilíbrio em Condições de Risco e Incerteza. Universidade Federal de Uberlândia,



2005. Disponível em:

<http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/433.pdf.>

Acesso em: 24/04/2022.

ANEXO A – Comprovante de submissão/publicação de artigo

05/08/2024, 19:04 ARAUJO DA COSTA et al. | RESULTADOS PERCEBIDOS NAS PEQUENAS EMPRESAS SOB A PERSPECTIVA DA GEST.

Revista Ibero-Americana de Estratégia



← Back to Submissões

27192 / ARAUJO DA COSTA et al. / RESULTADOS PERCEBIDOS NAS PE [Biblioteca da Submissão](#)

Fluxo de Trabalho

Publicação

Submissão

Avaliação

Edição de Texto

Editoração

Arquivos da Submissão

↳ Buscar

Nome	Respostas	Resposta	Resposta	Resposta
128078 RESULTADOS PERCEBIDOS NAS PEQUENAS EMPRESAS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO_ ALI ALTAMIRA PA.docx	5	agosto 2024	Texto do Artigo	

[Baixar Todos os Arquivos](#)

Discussão da pré-avaliação

Adicionar comentários

Nome	De	Última resposta	Respostas	Fechado
Comentários para o editor	fernandaac40	-	0	<input type="checkbox"/>
	05.08.2024 06:28 PM			

https://periodicos.uninove.br/iaae/authorDashboard/submission/27192

1/1

fernandaac40



Revista Ibero-Americana de Estratégia
Iberoamerican Journal of Strategic Management

[SOBRE](#) [POLÍTICAS](#) [ACORDO DE PRIVACIDADE E CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO](#)

[Q PROCURAR](#)

[EDIÇÕES DE FLUXO CONTÍNUO - 2024](#) [ARQUIVOS](#) [CHAMADA PARA ARTIGOS 2024](#) [DIRETRIZES PARA AUTORES](#)

[PORTAL DE PERIÓDICOS UNINOVE](#) [INDEXADORES](#) [PUBLIQUE OU PEREÇA](#) [GOOGLE ACADÊMICO - ÍNDICE H](#)

[AVISOS](#) [CONTATO](#)

Sobre o Jornal

MISSÃO

A missão da Revista Iberoamericana de Gestão Estratégica (IJSM) é contribuir e disseminar pesquisas relevantes e de alta qualidade para o avanço do conhecimento estratégico, com foco fenomenológico especial na América Latina.

[Qualis A3 – \(Quadrênio 2017-2020\)](#)

e-ISSN 2178-0756

FAÇA UMA SUBMISSÃO

LINGUAGEM

- Inglês
- Português (Brasil)
- Espanhol (Espanha)



ANEXO B – Comprovante de entrega do RTC



Belém (PA), 15 de julho de 2024.

Ao Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – UFMA.

Registro, por meio do presente documento, o recebimento do Relatório Técnico Conclusivo (RTC) "Resultados Percebidos nas Pequenas Empresas Sob a Perspectiva da Gestão da Inovação no Programa Brasil Mais Produtivo – ALI Altamira/Pa" e informamos que ele cumpre os fins aos quais se destinou e atende a demanda solicitada.



Rubens da Costa Magno Júnior
Diretor-Superintendente do Sebrae/PA

ANEXO C - Apoio e Autorização SEBRAE PA para a elaboração da dissertação



CTA. SUP Nº 001/2023

Belém, 27 de fevereiro de 2023.

**À Senhora
Fernanda Araújo da Costa.**

Prezada Senhora,

Pelo presente declaro que eu, **RUBENS DA COSTA MAGNO JUNIOR**, Diretor Superintendente do **SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO PARÁ - SEBRAE/PA**, declaro o nosso apoio à proposta de Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT com o título "Resultados percebidos nas pequenas empresas sob a perspectiva da gestão da inovação no programa Brasil Mais Produtivo – ALI", a ser desenvolvido pela mestrandia Fernanda Araújo da Costa, matricula nº 20221003607 no Ponto Focal Universidade Federal do Maranhão sob a orientação do professor Dr. Hélio Trindade de Matos, com o objetivo de elaborar relatórios que poderão ser utilizados na análise e aprimoramento futuro do Programa Brasil Mais Produtivo, tanto a nível macro, como regional e também para relatório dos gestores e das empresas locais.

Para tanto, necessário a assinatura do Termo de Confidencialidade anexo, parte do presente documento.

Belém/PA 27 de fevereiro de 2023.

RUBENS DA COSTA MAGNO JUNIOR
Diretor Superintendente
05.081.187/0001-19
SEBRAE/PA

ANEXO C - Apoio e Autorização SEBRAE PA para a elaboração da dissertação (assinatura digital)

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

PROFNIT-Minuta-Oficio-Declaracao-de-Apoio-Interesse-Proj-TCC.Ajustado UASJUR

O documento acima foi proposto para assinatura digital através da plataforma de assinaturas do SEBRAE. Para verificar a autenticidade das assinaturas clique neste link
<https://assinaturadigital.sebrae.com.br/verificadorassinaturas/#/search?codigo=97-D4-AB-26-8A-94-69-32-50-77-9A-C7-4E-2C-79-81-45-DA-A3-CE> acesse o site
<https://assinaturadigital.sebrae.com.br/verificadorassinaturas/#/search> e digite o código abaixo:

CÓDIGO: 97-D4-AB-26-8A-94-69-32-50-77-9A-C7-4E-2C-79-81-45-DA-A3-CE

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status é(são):

✓ **Rubens da Costa Magno Júnior - 577.***.***-72 - 13/03/2023 12:28:56**
Status: Assinado eletronicamente, mediante senha de rede, pessoal e intransferível
IP: 187.***.***.***5

PROTOCOLO DE TESTEMUNHA(S)

✓ **Lara Emanuelle de Faria Rodrigues - 691.***.***-72 - 27/02/2023 12:17:30**
Status: Assinado eletronicamente como testemunha, mediante senha de rede, pessoal e intransferível
IP: 187.***.***.***5



ANEXO D – Termo de confidencialidade dos dados sensíveis e individuais das empresas participantes do programa



TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE

I. o **SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO PARÁ - SEBRAE/PA**, entidade associativa sem fins lucrativos, inscrito no CNPJ sob o nº 05.081.187/0001-19, com sede na Rua Municipalidade nº 1461, Umarizal, Belém/PA, neste ato representado pelo Diretor Superintendente, **RUBENS DA COSTA MAGNO JUNIOR**, portador do RG nº [REDACTED] SSP/PA e do CPF nº [REDACTED], e por sua Diretora Técnica, **MARIA DOMINGAS RIBEIRO PAULINO**, portadora do RG nº [REDACTED] CRB/PA e CPF nº [REDACTED]; a mestranda **FERNANDA ARAÚJO DA COSTA**, portadora do CPF nº [REDACTED] matricula nº [REDACTED] no Ponto Focal Universidade Federal do Maranhão e o Professor Dr. **HÉLIO TRINDADE DE MATOS**, portador do CPF nº [REDACTED], ambos denominados “RECEPTORES” formalizam o presente **TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE**.

CLÁUSULA PRIMEIRA: DO OBJETO

O presente **TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE** tem por objeto a manutenção do sigilo dos dados obtidos por **FERNANDA ARAÚJO DA COSTA** e **HÉLIO TRINDADE DE MATOS**, para o Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT com o título “Resultados percebidos nas pequenas empresas sob a perspectiva da gestão da inovação no programa Brasil Mais Produtivo – ALI”.

Parágrafo primeiro: Os “RECEPTORES” obrigam-se a observar e guardar em toda a sua extensão o sigilo dos dados individualizados disponibilizados pelo SEBRAE/PA, sendo vedada a divulgação ou o repasse não autorizado a terceiros.

CLAUSULA SEGUNDA: DA VIGÊNCIA

A vigência da obrigação de confidencialidade e sigilo assumida por meio deste termo terá a validade enquanto a informação não for tornada de conhecimento público, ou mediante prévia autorização por escrito do SEBRAE para sua divulgação.

CLÁUSULA TERCEIRA - DAS PENALIDADES

A infração ao disposto neste Termo, a qualquer tempo, sujeitará os “RECEPTORES” à reparação civil por eventuais perdas e danos causados ao SEBRAE e/ou a seus clientes.

CLÁUSULA QUARTA – DA PROTEÇÃO DE DADOS

ANEXO D – Termo de confidencialidade dos dados sensíveis e individuais das empresas participantes do programa



Os “RECEPTORES” se comprometem a proteger os direitos fundamentais de liberdade e privacidade e livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural, relativos ao tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, garantindo que o tratamento de dados pessoais dar-se-á de acordo com as bases legais previstas nas hipóteses dos artigos 7º e 11 da Lei 13.709/2018, para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular.

Parágrafo primeiro: Os “RECEPTORES” se comprometem a utilizar dados anonimizados no Trabalho de Conclusão de Curso do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT com o título “Resultados percebidos nas pequenas empresas sob a perspectiva da gestão da inovação no programa Brasil Mais Produtivo – ALI”, sendo a regra deste **TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE** o não compartilhamento de dados pessoais ou dados sensíveis, salvo com o devido consentimento do titular.

CLÁUSULA QUINTA: DO FORO

Fica eleito o Foro Federal do Distrito Federal para dirimir qualquer dúvida oriunda deste, renunciando a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E para validade do compromisso ora assumido, firma o presente instrumento em duas (2) vias, de igual teor e forma, perante as testemunhas abaixo assinadas.

Belém, 27 de fevereiro de 2023.

RUBENS DA COSTA MAGNO JUNIOR
SEBRAE/PA

MARIA DOMINGAS RIBEIRO PAULINO
SEBRAE/PA

FERNANDA ARAÚJO DA COSTA
MESTRANDA UFMA

HÉLIO TRINDADE DE MATOS
Prof. Dr. Efetivo na UFMA

ANEXO D – Termo de confidencialidade dos dados sensíveis e individuais das empresas participantes do programa

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

Termo de Confidencialidade e Sigilo

O documento acima foi proposto para assinatura digital através da plataforma de assinaturas do SEBRAE. Para verificar a autenticidade das assinaturas clique neste link <https://assinatura.digital.sebrae.com.br/verificadorassinaturas/#/search?codigo=9D-5A-A7-CD-A9-A9-92-F4-2F-5C-CE-AD-BC-D7-63-74-3E-1B-44-74> acesse o site <https://assinatura.digital.sebrae.com.br/verificadorassinaturas/#/search> e digite o código abaixo:

CÓDIGO: 9D-5A-A7-CD-A9-A9-92-F4-2F-5C-CE-AD-BC-D7-63-74-3E-1B-44-74

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status é(são):

✓ **Fernanda Araujo Costa - 010.***.***-01** - 27/02/2023 13:34:52
Status: Assinado eletronicamente, mediante senha de rede, pessoal e intransferível
IP: 177.***.***.***8

✓ **Maria Domingas Ribeiro Paulino - 250.***.***-68** - 27/02/2023 14:46:57
Status: Assinado eletronicamente, mediante senha de rede, pessoal e intransferível
IP: 187.***.***.***4

✓ **HELIO TRINDADE DE MATOS - 475.***.***-49** - 27/02/2023 16:36:09
Status: Assinado eletronicamente, mediante senha de rede, pessoal e intransferível
IP: 177.***.***.***0

✓ **Rubens da Costa Magno Júnior - 577.***.***-72** - 13/03/2023 12:15:02
Status: Assinado eletronicamente, mediante senha de rede, pessoal e intransferível
IP: 187.***.***.***5

PROTOCOLO DE TESTEMUNHA(S)

✓ **Lara Emanuelle de Faria Rodrigues - 691.***.***-72** - 27/02/2023 12:16:08
Status: Assinado eletronicamente como testemunha, mediante senha de rede, pessoal e intransferível
IP: 187.***.***.***5

CÓDIGO: 9D-5A-A7-CD-A9-A9-92-F4-2F-5C-CE-AD-BC-D7-63-74-3E-1B-44-74



ANEXO E – Autorização de publicação do artigo e da dissertação em plataformas virtuais de ensino, pesquisa jornais, revistas acadêmicas e internet



AUTORIZAÇÃO

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Pará – SEBRAE/PA, CNPJ 05.081.187/0001-19, na qualidade de titular e fornecedor dos dados da pesquisa da tese de dissertação e artigo científico, com o título: RESULTADOS PERCEBIDOS NAS PEQUENAS EMPRESAS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO – ALI ALTAMIRA PA, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT – Ponto Focal UFMA, de acordo com a Lei nº 9610/98, autoriza a pesquisadora/autora FERNANDA ARAÚJO DA COSTA, CPF nº 010.010.133-01, a disponibilizá-la gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, na rede mundial de computadores (Internet), por meio de jornais e revistas científicas para fins de leitura, impressão ou download, a título de divulgação da produção científica gerada pela mesma sem fins comerciais, e sem divulgar os dados sensíveis ou particulares que qualquer membro participante da pesquisa, conforme termo de sigilo que foi assinado pela autora à instituição cedente.

Belém (PA), 15 de julho de 2024.



Rubens da Costa Magno Júnior
Diretor-Superintendente do Sebrae/PA

ANEXO F – Fotos e localização geográfica da cidade de Altamira PA - Xingú.

