

ANÁLISE DA RELAÇÃO PROBLEMA E SOLUÇÃO COM INDICADORES DE PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA ALI

João Pedro Alves De Azevedo Barros – Universidade Federal de São Carlos

Resumo

O Sebrae criou a mais de 15 anos o ALI Produtividade, um programa com o intuito de proporcionar o aumento da produtividade do trabalho nas empresas por meio do processo de inovação. O presente trabalho teve por objetivo analisar os indicadores das empresas participantes do ALI Produtividade do Sebrae, comparando seus resultados com o setor, tipo de problema e solução apresentada, referente ao ciclo 1 (2022/2023) do escritório regional de Sorocaba. Informações como produtividade do trabalho, problema e solução, radar da inovação, relação de custos variáveis e faturamento bruto foram analisadas em diferentes perspectivas. O perfil das empresas participantes do programa no escritório regional de Sorocaba foi de 45,8% para o setor de comércio, 36,1% de serviço e 18,1% da indústria. O aumento médio da produtividade em cada setor foi de 38,5, 43,7, e 52,2% para comércio, serviço e indústria, respectivamente, sendo que a média do escritório foi de 42,8%. Os principais problemas priorizados foram faturamento/quantidades de clientes, processos internos e marketing/divulgação, enquanto as soluções que mais impactaram no aumento da produtividade foram gestão de pessoas, marketing e divulgação e contratação de pessoal. Desta forma, nota-se que o trabalho realizado pelos agentes locais de inovação mostrou o impacto significativo que ocorre por meio da aplicação da metodologia desse programa, permitindo a evolução das empresas na sua maturidade e, principalmente, no aumento da produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: Produtividade. Sebrae. ALI Produtividade. Solução. Problema.

ANALYSIS OF THE PROBLEM-SOLUTION RELATIONSHIP WITH PRODUCTIVITY INDICATORS IN COMPANIES PARTICIPATING IN THE ALI PROGRAM

Abstract

More than 15 years ago, Sebrae created ALI Productivity, a program aimed at increasing labor productivity in companies through the innovation process. The objective of this study was to analyze the indicators of companies participating in Sebrae's ALI Productivity program, comparing their results with the sector, type of problem, and solution presented, referring to cycle 1 (2022/2023) of the Sorocaba regional office. Information such as labor productivity, problem and solution, innovation radar, the relationship between variable costs and gross revenue were analyzed from different perspectives. The profile of the companies participating in the program at the Sorocaba regional office consisted of 45.8% in the commerce sector, 36.1% in services, and 18.1% in industry. The average productivity increase in each sector was 38.5%, 43.7%, and 52.2% for commerce, services, and industry, respectively, with the office average being 42.8%. The main prioritized problems were revenue/customer quantity, internal processes, and marketing/promotion, while the solutions that most impacted the productivity increase were people management, marketing and promotion, and personnel hiring. Thus, it is evident that the work carried out by local innovation agents showed the significant impact that occurs through the application of the program's methodology, allowing companies to evolve in their maturity and, especially, in increasing productivity.

KEYWORDS: Productivity. Sebrae. ALI Productivity. Solution. Problem.

Edição

Sistema revisado por pares

Recebido: 30/08/2024

Revisado: 28/09/2024

Aceito: 03/10/2024

INTRODUÇÃO

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) existe como instituição desde 1972, sendo considerado uma entidade privada que atua em todo o território nacional. O Sebrae promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequenas empresas, as quais apresentem faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões (SEBRAE, 2023a).

Como o Sebrae é um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento em empresas, diversos programas foram criando pelo próprio Sebrae para auxiliar nesse processo e conseguir diversificar e, ao mesmo tempo, personalizar seu atendimento. Dentre os programas já criados, o programa ALI Produtividade, também conhecido por Brasil Mais Produtivo, completou 15 anos de atuação em 2023, atuando com empresas de pequeno porte (EPP) e microempresas (ME), através da aplicação de uma metodologia própria do ALI que tem por objetivo ajudar as empresas com ações que visam o aumento da produtividade, gerando principalmente o aumento da receita e/ou redução de custos (SEBRAE, 2023b). Nessa metodologia, ocorre o acompanhamento personalizado do Agente Local de Inovação (ALI), que acompanha 25 empresas (por ciclo), com até 6 meses de acompanhamento em 10 etapas, incluindo orientações e consultorias especializadas (SEBRAE, 2023b). De modo geral, o programa proporciona o aumento da produtividade do trabalho nas empresas através do processo de inovação.

Desta forma, o Sebrae atua levando inovação e produtividade, e já impactou mais de 400 mil empresas nos setores de comércio, serviço e indústria, em mais de 3,5 mil municípios por todo o país. Para atingir essas empresas, o programa conta com o acompanhamento dos ALI's, totalizando mais de 5 mil em todo o período do projeto (SEBRAE, 2023c,d). Somente em 2023 foram 47 mil empresas atendidas no Brasil, por atores dos 33 escritórios regionais, enquanto o estado de São Paulo foi responsável por 44,7% dos atendimentos, com 21 mil empresas (SISTEMA ALI, 2023).

Esses números são reflexo das vantagens da participação das empresas no ALI. No estado de São Paulo, em 2023, o aumento médio de produtividade foi de 28,4% (4º maior do país) e de 11,2% de faturamento. Além da melhora nos indicadores e do avanço na maturidade da empresa em administrar seu negócio, o ALI ainda contribui com a geração de conhecimento na forma de artigos acadêmicos, com mais de 420 artigos produzidos na rede ALI, gerando inteligência sobre inovação e pequenos negócios (SISTEMA ALI, 2023). Devido ao sucesso do ALI, em 2024 pretende-se aumentar em 10% o número de agentes, além disso, a metodologia ALI será compartilhada com países africanos da comunidade lusófona como Angola e Cabo Verde (SEBRAE, 2023d).

Dentre os municípios que o programa ALI atua, o Escritório Regional (ER) de Sorocaba tem se destacado pelo indicador de produtividade do trabalho, com aumento de 42,8%, no ciclo 1 (2022/2023), ficando atrás somente do ER de São Carlos, com 45,1%. O ER de Sorocaba, atende 28 cidades e, somente em 2023, foram atendidas aproximadamente 660 empresas (SISTEMA ALI, 2023). Além disso, é uma região com muitas empresas que necessitam do suporte do programa ALI para prosperar e continuar competitivas no mercado. Desta forma, o presente trabalho teve por objetivo analisar os indicadores das empresas participantes do ALI, no ER de Sorocaba, comparando seus resultados com o setor, tipo de problema e solução apresentada. Para isso, informações como radar da inovação, indicador de produtividade, relação custo variável e faturamento bruto foram utilizadas para relacionar esses parâmetros.

REVISÃO DA LITERATURA

Durante o acompanhamento do agente local de inovação, a empresa deverá passar por 10 etapas para concluir a metodologia ALI, cada uma com seu objetivo e tarefas específicas a serem realizadas, como pode ser observado na Figura 1. Nessas etapas a empresa terá a experiência da metodologia ALI, que abrange diversas atividades e vivências únicas, como um diagnóstico do perfil de inovação empresarial, encontros individuais orientativos e personalizados, encontros empresariais coletivos, mapeamento das dificuldades, consultorias especializadas opcionais, desenvolvimento e implantação de soluções e mensuração de indicadores empresariais (SEBRAE, 2023b).

Vale ressaltar que para atingir o objetivo dessa metodologia, ou seja, aumentar a produtividade através do processo de inovação, o empresário necessita estar ciente da corresponsabilidade em cumprir as diretrizes do projeto e, por isso, o empresário é informado das exigências do programa, como: cronograma (estabelecido no início de cada ciclo), coleta de dados, participação nas etapas coletivas e individuais, execução das soluções e/ou plano de ação proposto, dentre outras informações.

A etapa 0, conhecendo a jornada de produtividade, é crucial para a sensibilização para adesão ao programa, sendo o primeiro contato com o empresário que muitas vezes nunca ouviu falar do Sebrae ou do ALI Produtividade. Nessa etapa, conhecida como prospecção, os agentes de campo vão buscar as empresas que se enquadram dentro do programa e realizar o primeiro contato. Em alguns casos, é realizada a prospecção por ligação, videoconferência, pessoalmente ou em palestras,

sendo que em muitos casos a empresa já está cadastrada no sistema para iniciar a sua jornada com o agente de campo (SEBRAE, 2022).

Figura 1 – Etapas da metodologia ALI Produtividade

Etapa 00	Etapa 01	Etapa 02	Etapa 03	Etapa 04
Conhecendo a jornada de produtividade	Iniciando a jornada	Mapeando os desafios e soluções	Conhecendo os indicadores	Conhecendo as formas de testagem
<ul style="list-style-type: none"> - Prospeção das empresas - Sensibilizar os empresários 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da jornada - Termo de adesão - Radar da inovação - Maturidade financeira 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorização de problemas - Mapeamento de soluções - Elaboração do plano de ação 	<p>[coletivo]</p> <p>Palestra sobre produtividade e indicadores de desempenho</p>	<p>[coletivo]</p> <p>- Oficina de prototipagem</p>
Etapa 05	Etapa 06	Etapa 07	Etapa 08	Etapa 09
Criando e testando o protótipo	Planejando a implantação	Avaliando a implantação	Finalizando a jornada	Medindo os resultados
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento do protótipo e testagem - Plano de ação - Mensuração inicial <p>T0 ciclo 01</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da testagem - Plano de implantação da solução - Plano de ação 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da implantação - Plano de ação - Retrospectiva da jornada 	<p>[coletivo]</p> <p>Evento de encerramento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Radar final - Mensuração final - Avaliação final - Plano de ação futuro <p>TF ciclo 01</p>

Fonte: Autor, 2023

Na etapa 1, a reunião já ocorre de forma presencial e possui 4 principais partes, sendo o entendimento da empresa, assinatura do termo de adesão, aplicação e devolutiva do radar da inovação e o entendimento do grau de maturidade financeira da empresa. Essa última é muito relevante, uma vez que entender sua dificuldade em algo “básico” já facilita o processo da metodologia, indicando consultorias, cursos, treinamento específicos e até mesmo o ALI detalhar melhor informações sobre finanças. Além disso, muitas são as empresas que necessitam de auxílio nesse processo de finanças, principalmente no monitoramento de indicadores de desempenho (SEBRAE, 2022).

Ainda na etapa 1, é realizado o radar da inovação, que consiste em um diagnóstico inicial da empresa, avaliando 6 dimensões que medem o grau de maturidade do negócio e visam avaliar as bases de conhecimentos em práticas inovadoras com a finalidade de auxiliar na produtividade. As 6 dimensões estão subdivididas em: controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG – ambiental, social e governança (SEBRAE, 2022).

Dentro de cada dimensão, é também analisado 18 temas específicos com o objetivo de demonstrar como a empresa pratica suas políticas internas, de forma a identificar oportunidades de inovação, sendo divididos em: indicadores-chave, monitoramento, estabelecimento de metas, 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 de processos, inovação de produtos e serviços, cultura de inovação, digitalização interna, presença digital e meios eletrônicos de pagamento (SEBRAE, 2020).

Na etapa subsequente, mapeando os desafios e soluções (etapa 2), é o momento em que o agente e o empresário (ou a equipe da empresa), irão trabalhar juntos para identificar e priorizar um problema que maior impacta na produtividade da empresa, seja pela elevação dos custos ou pela redução do faturamento bruto. Essa etapa é muito importante e precisa ser realizada corretamente, pois é ela quem vai nortear as próximas ações a serem realizadas. Nessa etapa é necessário identificar ideias de soluções que contribuirão para a resolução do problema priorizado, para que alcance os resultados esperados e possibilite o aumento da produtividade da empresa. No final, é elaborado um plano de ação para ser executado ao longo da jornada, que pode ser atualizado nas próximas etapas (SEBRAE, 2022).

Na etapa 3 (conhecendo os indicadores) e 4 (conhecendo as formas de testagem), são realizados encontros coletivos com palestras e dinâmicas para facilitar o entendimento dos novos temas e aprofundar em outros. Na etapa 3, o foco é em explicar a importância da gestão por meio de indicadores de desempenho, além de apresentar e discutir o indicador que será acompanhado ao longo do programa ALI. Já na etapa 4, normalmente é realizada uma oficina de prototipagem, a qual instrui o empresário sobre o desenvolvimento do protótipo, da solução e a testagem para validação com o cliente e/ou usuário final. Além disso, esse encontro permite a interação entre o grupo de empresários e troca de experiências e construção do conhecimento coletivo (SEBRAE, 2022).

Quando o empresário chega na etapa 5 (criando e testando o protótipo), ele já está sensibilizado com diversos assuntos sobre inovação, indicadores, gestão, dentre outros. Esse processo de desenvolvimento pessoal, através do ganho de

conhecimento, auxilia na melhor maturidade do negócio, facilitando na tomada de decisão. Na etapa 5, a empresa realiza duas partes importantes, a mensuração do indicador e o planejamento da construção e testagem do protótipo. A mensuração inicial ocorre nessa etapa, mas sempre com um mês de referência padronizado, para posteriormente compor o indicador dos escritórios. O indicador é a produtividade do trabalho, calculado pela subtração do faturamento bruto (FB) pelos custos variáveis (CV), sendo esse resultado dividido pelo número de pessoas ocupadas (PO), obtendo a relação $(FB - CV)/PO$. Além desse indicador, são analisadas outras informações como a relação CV/FB (SEBRAE, 2022).

Na etapa 6 (planejando a implantação), é o momento de executar ajustes e testar o protótipo já realizado, enquanto a etapa 7 (avaliando a implantação), consiste na validação com o cliente final. Nessas etapas, é realizada uma análise de viabilidade para identificar se o protótipo tem potencial financeiro e competitivo no mercado, e assim contribuir ao máximo com o aumento da produtividade da empresa (SEBRAE, 2022).

Na finalização da jornada, etapa 8 (coletiva), é o momento de celebrar os frutos do trabalho realizado durante a Jornada de Inovação para Produtividade e a troca de experiência, apresentando as dificuldades, desafios e estratégias que facilitaram a prototipagem. Além disso, é realizada uma curta palestra de boas práticas para que o empresário consiga executar sozinho essa metodologia quantas vezes for necessária (SEBRAE, 2022).

Apesar da etapa 8 ser a finalização, ainda é realizada uma última etapa (medindo os resultados), após um período médio de 6 meses, para fazer a mensuração final, coletando o indicador de produtividade final e refazer o radar da inovação. Desta forma, é possível calcular o desempenho através da diferença entre o indicador final e inicial, mostrando o impacto real do programa ALI na empresa, ou seja, a variação da produtividade. Essa relação de melhora no desempenho será apresentada e discutida no próximo item.

METODOLOGIA

Foram coletadas informações sobre as empresas, durante o programa ALI produtividade realizado no ER de Sorocaba-SP, que ocorreu no período de setembro a dezembro de 2022 (etapas 1 e 8) e em junho de 2023 (etapa 9), referente ao ciclo 1. Os agentes de campo (N4) captavam essas informações com as empresas e abasteciam uma base de dados do Sebrae que realizava o armazenamento. Desta forma, os dados utilizados nesse artigo foram provenientes dessa base de dados, com autorização do Sebrae e do gestor do escritório regional de Sorocaba.

Os dados empregados para o desenvolvimento desse artigo foram: faturamento bruto (FB), custos variáveis (CV), pessoas ocupadas (PO), dimensões do radar da inovação e categoria de problema e solução. Para o indicador de produtividade, foi determinado pela diferença entre FB e CV, dividido pelo PO, obtendo a produtividade do trabalho. Para o radar da inovação, foram utilizados os valores das 6 dimensões (apresentadas no item anterior), sendo analisadas individualmente, e a somatória, como uma análise global do radar.

As informações dos indicadores foram coletadas em dois períodos, sendo a mensuração inicial (etapa 5) realizada até 19 de novembro de 2022, mas como mês de referência de outubro de 2022. Para mensuração final (etapa 9), a coleta de dados foi realizada até 03 de junho de 2023, mas as informações são referentes ao mês de abril de 2023.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No ciclo 1 do ALI Produtividade do Sebrae, realizado no escritório regional (ER) de Sorocaba, 302 empresas iniciaram no projeto, através do acompanhamento de 13 agentes de campo, 2 orientadores e um gestor do ER. Ao final das 8 primeiras etapas realizadas, 255 conseguiram concluir, representando uma taxa de desistência de 15,6%. Apesar dessa porcentagem ser inferior aos 20% que o ER considera o limite máximo, sempre se busca realizar um trabalho de recuperação das empresas e melhoria para identificar as principais causas de desistência, abandono e compreender melhor as dores dos empresários, sendo que em alguns casos ocorre a recuperação da empresa.

Com as empresas que iniciaram no programa, foi realizada a mensuração inicial de 256 empresas na etapa 5, mas a mensuração final, referente a etapa 9, foi realizada em somente 81 empresas, representando um percentual de 31,6%. Dessas que participaram da última etapa de coleta, somente 72 empresas foram consideradas aptas para compor a estatística do escritório regional, uma vez que alguns dados fogem do perfil de distribuição atribuído através da média de todas as empresas.

Indicadores de desempenho

Das 72 empresas que compuseram o indicador do ER, 45,8% foram do setor de comércio, 36,1% de serviço e 18,1% da indústria. Essa distribuição pode ser verificada na Tabela 1, incluindo a variação entre a mensuração inicial e final da relação CV/FV, indicador de produtividade e média das 5 dimensões do radar da inovação.

Observa-se na razão CV/FB que os valores negativos indicam uma melhora no desempenho da empresa, uma vez que ao longo do programa ALI foi possível aumentar o FB, sem elevar demasiadamente o CV, sendo o inverso também válido (reduzir o CV sem reduzir significativamente o FB), ou seja, quanto menor melhor. Esse resultado permite fazer uma analogia com uma frase conhecida nos processos das empresas “fazer mais com menos”, sendo essa prática um diferencial para ser mais eficiente, produtivo e continuar competitivo.

Para o setor de comércio, observa-se uma relação CV/FB de -55,5%, enquanto para serviço foi -4,7%, a indústria deu um valor positivo e a média do ER foi de -26,6%. Essa maior redução no setor de comércio pode ser justificada devido a maior facilidade de aplicar algumas práticas “básicas” e fáceis de execução, mas que tem impacto rápido na empresa, como por exemplo a gestão do estoque e de pessoas, criação de quadro de tarefas, bonificação por meta ou volume, fidelização de clientes, divulgação do produto ou serviço, dentre outros. Essas ações auxiliam diretamente no aumento do FB e/ou na redução dos CV, proporcionando uma redução dessa relação na mensuração final e apresentando uma variação CV/FB elevada (-55,5%). No caso da indústria que houve um leve aumento nessa razão, pode ser justificado pelo constante aumento no preço dos insumos, sendo que o repasse para o consumidor final nem sempre é possível.

Tabela 1 – Aumento percentual entre a mensuração inicial e final do programa ALI

Setor	Quantidade de empresas	Variação entre mensuração final e inicial		
		CV/FB (%)	P (%)	Radar da inovação (%)
Comércio	33	-55,5	38,5	34,4
Serviço	26	-4,7	43,7	26,7
Indústria	13	3,1	52,2	28,5
Total	72	-26,6	42,8	30,5

Fonte: Autor, 2023

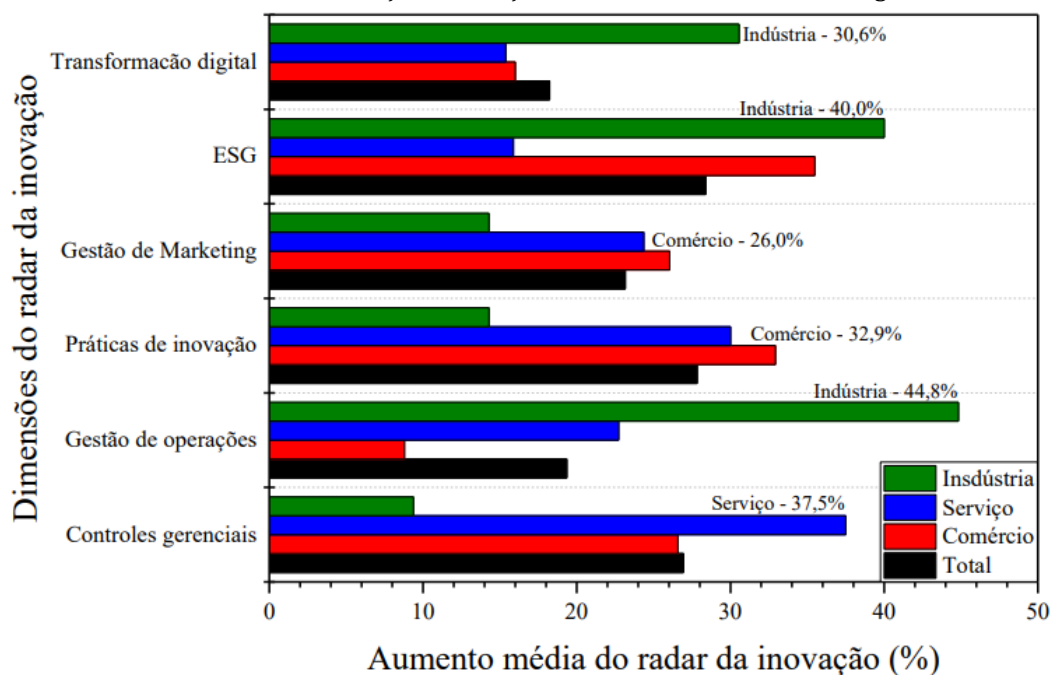
A relação CV/FB é uma proporção que permite extrair diversas informações úteis para as empresas como, por exemplo, identificar se a empresa está com gastos variáveis elevados ou com informações incoerentes. Isso é possível através do valor médio de CV/FB obtido na mensuração inicial (etapa 5), uma vez que cada segmento apresenta uma faixa específica devido as peculiaridades da atividade desenvolvida. O setor de serviço apresenta baixa relação, uma vez que os custos variáveis são baixos, ao contrário de uma indústria, onde a relação é elevada devido aos muitos custos (principalmente com matéria prima, embalagens, impostos etc.), mas o “ganho financeiro” está no volume produzido. Os dados obtidos somente na etapa 5 (mensuração inicial) corroboram com essas informações, onde foi verificada uma relação CV/FB de 45,8, 36,0 e 51,7% para o comércio, serviço e indústria, respectivamente.

Sobre a variação percentual da produtividade, observa-se na Tabela 1 que o setor da indústria apresentou o maior aumento na produtividade, valor este de 52,2%, acima da média do ER de Sorocaba (42,8%, no mesmo ciclo), da média do estado de São Paulo (28,4% em 2023), e da média nacional (27%, referente ao ciclo 1) (SISTEMA ALI, 2023). Esse resultado pode ser justificado devido ao setor da indústria já ter uma maturidade em políticas de redução de custos melhor estabelecidas, o que facilita aos agentes realizarem ações que impactem significativamente no aumento do FB ou redução do CV, tendo como resultado um aumento na produtividade. Além disso, a indústria está mais adepta a mudanças que proporcionam melhorias no processo, mesmo sendo necessário um investimento financeiro e pessoal significativo, que, quando comprovado a viabilidade do investimento, o mesmo é aprovado. Em contrapartida, no setor de serviço e comércio, o processo de inovação com o objetivo de aumentar a produtividade ainda é um conceito mais distante e não é aplicado de forma constante, empregando ações mais simples, como mencionado anteriormente. Isso se deve principalmente a esses dois setores constituírem de empresas de menor porte e geridas por empresários e funcionários que, frequentemente, apresentam pouco conhecimento em assuntos fundamentais para um bom gerenciamento do negócio, como gestão financeira, de pessoas, divulgação, percepção do público-alvo, dentre outros.

A média do radar da inovação para cada segmento apresentado na Tabela 1, indica uma das vantagens do programa ALI Produtividade para as empresas, o qual proporciona uma evolução significativa do negócio. Observa-se que houve uma melhora de 34,4, 26,7 e 28,5% para comércio, serviço e indústria, respectivamente, sendo a média do ER de 30,5%. Esses

resultados mostram o aumento da maturidade da empresa em diversos temas, por meio de treinamentos, cursos, consultorias, dentre outros. O desenvolvimento do negócio se dá através da avaliação das 6 dimensões do radar da inovação, e cada segmento apresenta uma evolução específica, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Dimensões do radar da inovação em função do aumento médio entre diagnóstico final e inicial.



Fonte: Autor, 2023

Nota-se que o setor da indústria apresentou uma evolução maior nas dimensões de transformação digital (30,6%), práticas sustentáveis (40,0%) e, principalmente, na gestão de operações (44,8%). Para o comércio, foi destaque a dimensão de marketing (26,0%) e práticas de inovação (32,9%), uma vez que cada uma dessas dimensões engloba temas específicos, como satisfação do cliente, formação de preços e publicidade (marketing) e inovação de processos, cultura de inovação e inovação de produtos (práticas de inovação), considerados assuntos “rudimentares” para muitos empresários desse setor; mas que para indústria já é algo praticado rotineiramente. Essa explicação reforça o que já foi mencionado anteriormente, onde o setor de comércio evoluiu mais em temas básicos, mesmo sendo quase que obrigatório para continuar competitivo no mercado. Já para o setor de serviço apenas houve um destaque em controles gerenciais (37,5%), o qual abrange os temas de indicadores-chave, estabelecimento de metas e monitoramento, que são fundamentais nesse tipo de setor.

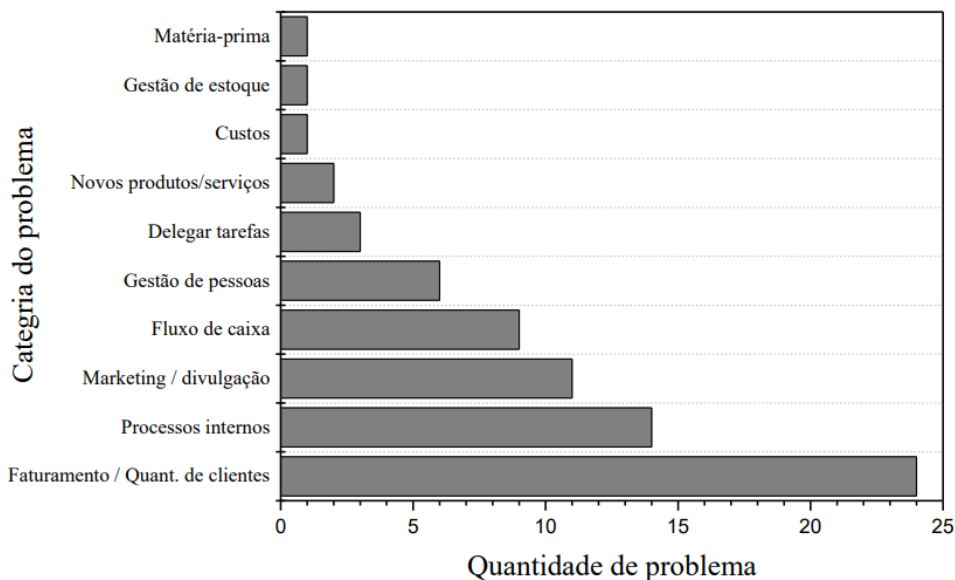
As informações mencionadas sobre a evolução nas dimensões do radar da inovação e nos demais indicadores da Tabela 1, são direta e indiretamente o reflexo das ações executadas durante o programa ALI. Desta forma, é importante analisar a relação entre os problemas priorizados na etapa 2 e as principais soluções sugeridas e desenvolvidas.

Relação de problema/solução com indicadores

Na Figura 3, é apresentado a distribuição dos problemas priorizados na etapa 2 da metodologia ALI, em função da quantidade das empresas que fizeram parte do indicador de produtividade do ER. Observa-se que 10 tipos de problemas foram identificados, sendo que o problema de faturamento/quantidades de clientes é predominante nas empresas, com percentual de 33,3%, ficando os processos internos em segundo lugar, com 19,4%, e marketing/divulgação em terceiro com 15,3%.

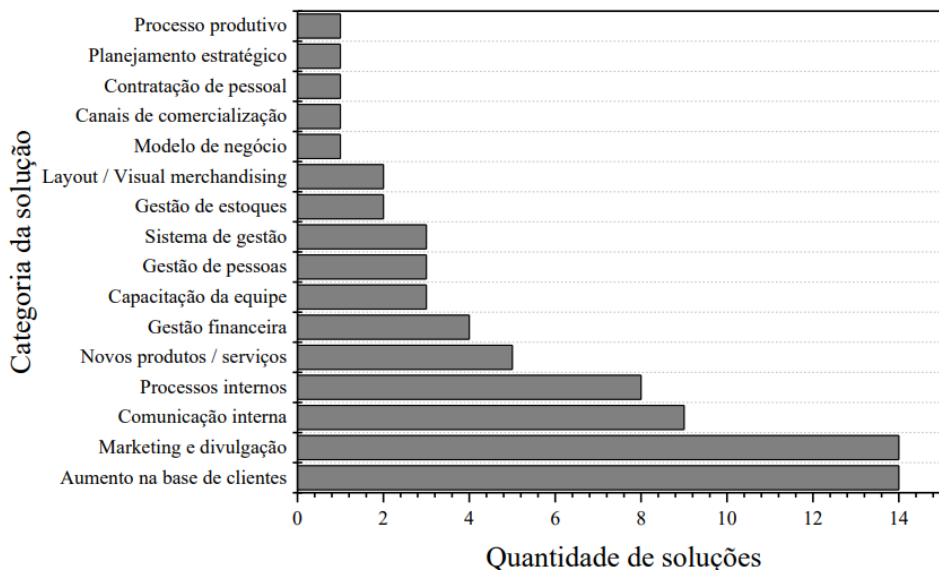
Para as soluções dos problemas priorizados, apresentadas na Figura 4, nota-se que 16 tipos de soluções foram propostos, sendo o maior percentual para aumento da base de clientes e marketing e divulgação, com 19,4% cada. A segunda e terceira posição são para comunicação interna e processos internos, com 12,5 e 11,1%, respectivamente. Essas três soluções geram uma informação interessante, na qual 43,0% das soluções dos problemas proporcionam um aumento médio de produtividade de 43,0%. Tal resultado está condizente com a literatura, onde a melhoria dos processos internos está relacionada com o aumento da produtividade (SILVA; ROSA, 2022). Além das informações apresentadas na Figura 5, pode ser observada a influência que cada tipo de solução teve na evolução dos parâmetros do radar da inovação, relação CV/FB e indicador de produtividade.

Figura 3 – Quantidade de problemas em função da categoria.



Fonte: Autor, 2023

Figura 4 – Quantidade das soluções em função da categoria.



Fonte: Autor, 2023

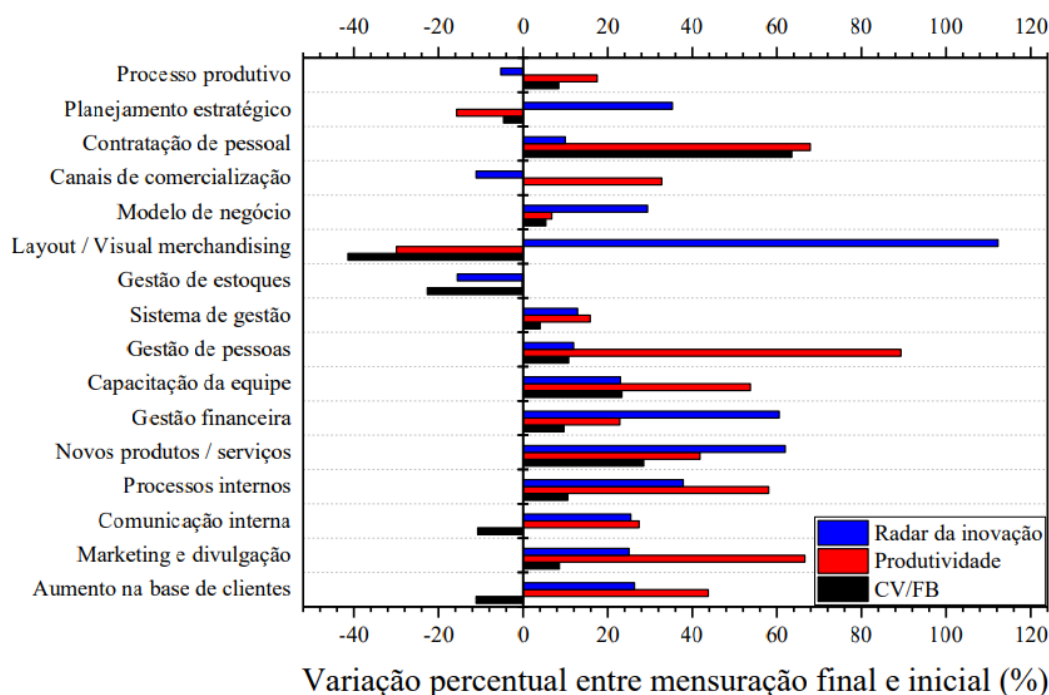
A Figura 5 apresenta quais soluções se destacaram no impacto ao longo do programa ALI Produtividade nas empresas, onde algumas tiveram impacto mais significativo do que outras. No caso da produtividade, indicada pela barra vermelha, as três mais impactantes foram gestão de pessoas (89,3%), marketing e divulgação (66,6%) e contratação de pessoal (67,9%). Esse resultado sugere fortemente que essas três soluções poderiam ser implementadas frequentemente nas empresas com o benefício do aumento da produtividade e, ainda, melhorar a maturidade através do radar da inovação.

No caso da variação do radar da inovação, indicada pela barra em azul na Figura 5, houve uma melhora de 112,3% para a solução de layout/visual merchandising, sendo um avanço significativo na gestão do negócio. Em segundo e terceiro lugar de soluções que impactaram no radar, foram novos produtos/serviços (62,0%) e gestão financeira (60,6%). Para a relação CV/FB indicada na Figura 5, observa-se que a solução layout/visual merchandising apresentou redução de 41,4%. Apesar de ser um valor significativo, outra solução teve um destaque mais significativo e, por conta do seu valor elevado, em comparação com os demais, não foi colocado na Figura 5. A solução canais de comercialização apresentou valor da relação CV/FB de -2104%.

Para esse único caso nota-se que é possível obter uma redução significativa na relação CV/FB, através do processo de inovação dentro da empresa. Esse resultado também pode estar atrelado ao tipo de problema priorizado para essa solução,

Faturamento / Quantidade de clientes, o qual favorece fortemente o aumento da carteira de clientes, que por sua vez aumenta as vendas e, conseqüentemente, o aumento do faturamento da empresa.

Figura 5 – Variação percentual de indicadores em função da categoria da solução.



Fonte: Autor, 2023

Algumas das soluções apresentadas na Figura 5 não tiveram impacto nas empresas ou apresentaram valores negativos, como foi o caso da solução de gestão de estoque, a qual não houve influência na produtividade (-0,2%) e radar da inovação de -22,7%. Esses resultados “negativos”, podem estar relacionados com fatores do empresário, como engajamento, proatividade, entusiasmo e comprometimento em realizar o planejamento estratégico da metodologia (incluindo a prototipagem), além da correta priorização do problema e elaboração de soluções que impactam diretamente no aumento da produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas apresentadas e analisadas nesse artigo participaram do programa ALI Produtividade do Sebrae, as quais obtiveram resultados surpreendentes no aspecto de aumento da produtividade, aumento na maturidade da empresa através do radar da inovação e melhora na relação entre custos variáveis e faturamento bruto.

A produtividade média do escritório regional de Sorocaba foi de 42,8%, mas cada setor obteve uma contribuição diferente, sendo de 38,5, 43,7, e 52,2% para comércio, serviço e indústria, respectivamente. Com uma melhora de 30,5% no radar da inovação e redução da relação CV/FB de -26,6%, ficou evidente a contribuição que o programa tem na evolução da empresa, além do seu amadurecimento.

Para os problemas das empresas, foi observado uma maior frequência no faturamento/quantidades de clientes, processos internos e marketing/divulgação. Na análise das soluções dos problemas, três tiveram maior impacto, sendo a gestão de pessoas, marketing e divulgação e contratação de pessoal, apresentando aumento da produtividade de 89,3, 66,6 e 67,9%, respectivamente. Também foi possível observar que existem soluções que apresentaram valores excepcionais, como os canais de comercialização, com variação de -210,4% na relação CV/FB.

De modo geral, nota-se que algumas soluções apresentam resultados melhores do que outras, mas isso pode estar atrelado a diversos fatores, tanto do empresário, quanto do tipo de atividade e setor no qual se trabalha, além do problema priorizado. Isso demonstra que cada empresa tem suas peculiaridades e que é necessário um acompanhamento individual e personalizado.

Uma informação que leva ao fortalecimento do negócio e também ao aumento da produtividade dessas empresas, é a continuação da aplicação da metodologia do ALI Produtividade, mesmo após o encerramento do acompanhamento do agente. Sendo assim, se o empresário conseguir captar o legado mais importante do programa: que através do processo de inovação é possível aumentar a produtividade; certamente a empresa continuará prosperando e se mantendo competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

SEBRAE. Quem somos. 2023a. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos. Acesso em: 27 de novembro de 2023.

SEBRAE. Programa ali produtividade. 2023b. Disponível em: <https://emkt.ba.sebrae.com.br/ali-produtividade-prospeccao>. Acesso em: 20 outubro 2023.

SEBRAE. Agentes Locais de Inovação (ALI) completam 15 anos de atividade com mais de R\$ 400 milhões em investimentos. 2023c. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/inovacao/agentes-locais-de-inovacao-ali-completam-15-anos-de-atividade-com-mais-de-r-400-milhoes-em-investimentos/>. Acesso em: 23 de dezembro de 2023.

SEBRAE. ALI 15 anos: programa comemora 450 mil pequenos negócios acompanhados em todo o país. 2023d. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/culturaempreendedora/ali-15-anos-programa-comemora-450-mil-pequenos-negociosatendidos-em-todo-o-pais/>. Acesso em: 23 dezembro 2023.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. ALI PRODUTIVIDADE: Guia Unificado: ALI produtividade Sebrae. Metodologia de atuação para bolsistas - ALI Inovação para a Produtividade. 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/boas-vindas/?utm_source=google_search&utm_medium=search&utm_campaign=portal-e-app&utm_term=artplan2022_texto&utm_content=naugm-pa0094. Acesso em: 31 dez. 2023.

SEBRAE - Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. RADAR PROJETO ALI – AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO (ALI): A jornada da inovação para a produtividade radar ALI. 2020.

SILVA, R. M.; ROSA, L. Radar de inovação: uma ferramenta estratégica utilizada pelas micro e pequenas empresas participantes do programa ali do sebrae. INOVAE – Journal of Engineering, Architecture and Technology Innovation, São Paulo, vol. 10, p. 522-539, 2022.

SISTEMA ALI. Agente Local de Inovação – ALI Produtividade do Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE). 2023. Disponível em: <https://acompanhamentoali.sebrae.com.br/>. Acesso em: 12 de dez. 2023.