

GESTÃO DAS OPERAÇÕES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA ALI NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO/SP

Elisa Mesquita Sanches – Sebrae Ribeirão Preto
Afrânio Maia Miglioli – Escola de Engenharia de São Carlos – EESC/USP

Resumo

Este artigo avalia a eficiência da gestão das operações em micro e pequenas empresas (MPes) participantes do Programa ALI, com foco no impacto sobre a produtividade. Durante o programa, práticas cruciais como padronização de atividades, controle de qualidade e busca por melhorias contínuas foram identificadas. A padronização estabelece diretrizes claras, otimiza processos, reduz tempo de execução, previne interrupções e mitiga a escassez de matéria-prima. A integração do controle de qualidade assegura consistência e aprimora a eficiência na entrega de produtos ou serviços. A adoção de práticas de gestão da qualidade e a busca constante por melhorias permitem identificar e corrigir falhas de forma proativa, fortalecendo a competitividade. Essa abordagem estratégica impulsiona as MPes a oferecer produtos e serviços mais consistentes, alinhados às expectativas dos clientes. Os resultados do Programa ALI evidenciam sua eficácia em promover avanços na gestão operacional e na produtividade, reforçando a importância de estratégias que otimizem processos, padronizem atividades e fortaleçam o relacionamento com clientes, resultando em ganhos significativos de eficiência e desempenho financeiro.

PALAVRAS-CHAVE: Micro e Pequenas Empresas. Inovação. Gestão das Operações. Programa ALI.

OPERATIONS MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A STUDY OF COMPANIES PARTICIPATING IN THE ALI PROGRAM IN THE RIBEIRÃO PRETO/SP REGION

Abstract

This article evaluates the efficiency of operations management in micro and small enterprises (MSEs) participating in the ALI Program, focusing on its impact on productivity. During the program, key practices such as activity standardization, quality control, and continuous improvement were identified. Standardization establishes clear guidelines, optimizes processes, reduces execution time, prevents interruptions, and mitigates raw material shortages. Integrating quality control ensures consistency and enhances the efficiency of product and service delivery. The adoption of quality management practices and the constant pursuit of improvement enable companies to identify and correct failures proactively, strengthening their competitiveness. This strategic approach drives MSEs to offer more consistent products and services aligned with customer expectations. The results of the ALI Program highlight its effectiveness in promoting advances in operational management and productivity, reinforcing the importance of strategies that optimize processes, standardize activities, and strengthen customer relationships, resulting in significant gains in efficiency and financial performance.

KEYWORDS: Micro and Small Enterprises; Innovation; Operations Management; ALI Program.

Edição

Sistema revisado por pares

Recebido: 03/06/2025

Revisado: 17/06/2025

Aceito: 24/06/2025

INTRODUÇÃO

A importância crescente da inovação para se manter competitivo é amplamente reconhecida, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial. Diversos autores já destacaram a necessidade de as organizações abraçarem a inovação para conquistar uma posição sustentável em seus mercados ou até mesmo para redefinir esses mercados (PRAHALAD e HAMEL, 2005; CHRISTENSEN, 2002).

No âmbito empresarial, esse reconhecimento se reflete na ênfase que os executivos atribuem ao tema. Um estudo realizado pela McKinsey & Company, que envolveu mais de 1400 executivos, revelou que 70% deles consideram a inovação uma das três principais prioridades para impulsionar o crescimento (McKINSEY, 2007). De maneira semelhante, uma pesquisa conduzida pelo Boston Consulting Group (BCG) com mais de 2400 executivos confirmou esse cenário, com 66% deles identificando a inovação como uma das três principais prioridades estratégicas (BOSTON CONSULTING GROUP, 2007).

Negócios de diferentes portes enfrentam desafios singulares que requerem soluções específicas. Estudos indicam que as micro e pequenas empresas (MPes) se distinguem das grandes corporações devido à sua gestão centralizada e uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos. Isso se traduz na participação direta do proprietário ou gestor na interação com os clientes, uma equipe de funcionários com níveis limitados de especialização, sistemas de informação simplificados, produção em pequena escala e restrições de recursos. As decisões são frequentemente tomadas com base na intuição e orientadas, em grande parte, para as demandas de curto prazo (MARTINS et al., 2017).

Inicialmente, as micro e pequenas empresas (MPes) enfrentam uma série de desafios relacionados ao perfil dos empreendedores. Muitas vezes, esses empreendedores iniciam seus negócios por necessidade, após perderem seus empregos. Na ânsia de garantir sua subsistência, tornam-se empresários. No entanto, frequentemente não estão preparados para os obstáculos que encontrarão pelo caminho, como a falta de qualificação, planejamento inadequado de gestão e dificuldades para compreender o mercado em que atuam (MORAIS; CARNEIRO, 2017).

De acordo com um estudo recente do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), divulgado em 2021, os Microempreendedores Individuais (MEIs) apresentam a maior taxa de encerramento entre os "pequenos negócios" no Brasil, com 29% fechando após cinco anos de atividade. Além disso, as Microempresas (MEs) têm uma taxa de 21,6% de encerramento após o mesmo período, enquanto 17% das Empresas de Pequeno Porte (EPPs) fecham após cinco anos. Esses números destacam a necessidade de uma gestão mais eficaz nas pequenas empresas brasileiras.

Outro estudo do Sebrae, realizado em 2020, revela que 43% das pequenas empresas ainda utilizam métodos tradicionais, como cadernos ou papel, para registrar informações vitais. Isso evidencia um desafio significativo em termos de eficiência empresarial.

Uma das principais razões apontadas para o fechamento dessas empresas, de acordo com o estudo do Sebrae de 2021, foi a falta de planejamento de negócios adequado. Cerca de 17% dos entrevistados admitiram não ter realizado nenhum planejamento, enquanto 59% afirmaram ter planejado apenas para um período máximo de seis meses. Essa constatação enfatiza que a gestão não deve ser vista como uma escolha, mas sim como um elemento crucial para a sobrevivência e o sucesso das empresas, especialmente diante dos desafios imprevistos que podem surgir (SEBRAE, 2023).

Deste modo, esta pesquisa emerge como uma reflexão sobre o papel desempenhado pela Gestão de Operações como impulsionadora para promover inovação, crescimento sólido e acentuar a competição inerente das micro e pequenas empresas (MPes). Para esta abordagem, este estudo explora uma ferramenta chamada Radar de Inovação, que conta com indicadores de desempenho fornecidos pelo Sebrae, que surgem como instrumentos cruciais para avaliar eficazmente o impacto das estratégias inovadoras de gestão nas MPes.

DESENVOLVIMENTO

REFERENCIAL TEÓRICO

Micro e Pequenas Empresas

Existem diversos critérios para classificar o tamanho das empresas, e no Brasil, atualmente, dois métodos predominantes são empregados: um baseado no número de funcionários e outro no faturamento. Estes métodos frequentemente resultam em diferentes classificações dependendo dos critérios adotados por instituições como o IBGE, Sebrae e BNDES, bem como das normas vigentes aplicáveis às micro e pequenas empresas (BRASIL, 2006).

O comportamento desejado para as micro e pequenas empresas (MPes) é um cenário de crescimento sustentável, inovação constante e prosperidade econômica. Idealmente, essas empresas devem ser ágeis, adaptáveis e capazes de

competir eficazmente em seus mercados, enquanto contribuem para o desenvolvimento econômico local e nacional. No entanto, a realidade muitas vezes apresenta desafios significativos que dificultam a concretização desse cenário desejado.

Na teoria, as MPEs devem ser veículos de inovação, promovendo a criação de novos produtos, serviços e modelos de negócios (DRUCKER, 1993). Elas deveriam se destacar por sua agilidade em responder às mudanças no ambiente de negócios e por sua capacidade de atender às necessidades dos clientes de maneira eficaz (PORTER, 1985).

No entanto, a realidade mostra que muitas MPEs enfrentam dificuldades desde o seu surgimento. Com frequência, as micro e pequenas empresas (MPEs) se deparam com uma série de desafios em seu estágio inicial, muitos dos quais estão relacionados ao perfil do empreendedor. Muitas vezes, esses empresários iniciaram seus negócios por necessidade, muitas vezes após perderem seus empregos. Em meio à angústia de encontrar uma fonte de sustento, eles se aventuram no empreendedorismo sem plena consciência dos obstáculos que encontrarão pelo caminho (porte (LAKATOS, 1997; OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2006; FILARDI e SANTOS, 2008).

Pesquisas mais antigas, como as realizadas por Pereira e Santos (1995), destacaram fatores que impactaram a sobrevivência das MPEs, incluindo a falta de experiência prévia em empreendedorismo e a falta de competências empresariais. Surpreendentemente, esses problemas ainda persistem, apesar de mais de duas décadas de evolução no cenário empresarial.

Além disso, Degen (1989) apontou que a maioria dos micros e pequenos empreendimentos enfrenta desafios relacionados à falta de habilidades nas áreas administrativa, financeira, mercadológica e tecnológica por parte dos empreendedores. Essa falta de habilidades se manifesta em diversos problemas, como inexperiência na gestão, falta de compreensão adequada do mercado, carência de capital inicial, problemas de qualidade do produto e muito mais.

Outros fatores também contribuem para as dificuldades enfrentadas pelas MPEs, como a escassez de capital, a centralização do poder decisório, a falta de distinção entre a pessoa física do proprietário e a pessoa jurídica da empresa, práticas contábeis inadequadas, dificuldades no acesso a financiamentos para capital de giro e desafios na definição de custos fixos (porte (LAKATOS, 1997; OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2006; FILARDI e SANTOS, 2008).

Para mudar esse cenário, é crucial fornecer suporte adequado às MPEs, incluindo programas de capacitação, orientação em gestão, acesso a crédito e incentivos à inovação. Além disso, simplificar a burocracia e criar um ambiente de negócios mais favorável pode ajudar a reduzir as barreiras que essas empresas enfrentam (DUTRA et al., 2019).

Em resumo, embora o comportamento desejado para as MPEs seja de crescimento, inovação e prosperidade, a realidade muitas vezes apresenta desafios significativos que dificultam a realização desse potencial. No entanto, com o apoio certo e as políticas adequadas, é possível criar um ambiente mais propício para o sucesso dessas empresas, beneficiando tanto os empreendedores quanto a economia como um todo.

Inovações nas MPE's

Para as micro e pequenas empresas (MPE's) que abraçam uma abordagem voltada para a inovação, surgem oportunidades para explorar novos nichos de mercado, desenvolver produtos ou serviços exclusivos e otimizar as operações internas para alcançar maior eficiência. Essa capacidade de se adaptar e inovar não só sustenta seu crescimento, mas também desempenha um papel crucial na criação de empregos e no fortalecimento da economia local (DUTRA et al., 2019).

Joseph Schumpeter, um dos pioneiros no conceito de inovação, contribuiu significativamente para as teorias econômicas, argumentando que a inovação envolve a introdução de novos produtos, métodos de produção, a exploração de novos mercados, a busca de novos fornecedores e a adoção de novas formas de organização. Ele enfatizou que o desenvolvimento econômico é impulsionado pela inovação, por meio de um processo dinâmico que ele denominou de "destruição criativa" (SCHUMPETER, 1934).

O Manual de Oslo, publicado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), é uma referência atual importante para definir inovação. Em sua terceira edição, ele define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um novo processo, um novo método de marketing ou uma nova metodologia organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2006).

Como já mencionado, um dos principais fatores que contribui para a mortalidade das MPEs é a falta de inovação e uma gestão deficiente. Muitos empresários não possuem qualificação adequada para uma gestão eficaz de seus empreendimentos, o que resulta em falta de clareza na divisão entre as finanças da empresa e as finanças pessoais, ausência de planejamento e monitoramento de despesas e receitas, deficiência na administração financeira e contábil, falta de pesquisa de viabilidade e de mercado e falta de padronização e controle dos processos. A falta de planejamento e previsibilidade nas ações de gestão contribui para a ausência ou ineficácia da responsabilidade social em empresas desse porte (LAKATOS, 1997; OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2006; FILARDI e SANTOS, 2008).

Deste modo, visando aperfeiçoar a eficácia das pequenas empresas por meio da gestão criteriosa de indicadores de desempenho, a Abordagem do Programa ALI foi concebida com o propósito de capacitar qualquer empresa a desenvolver inovações de forma sistemática e bem-sucedida (SEBRAE, 2023).

Programa ALI

O Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), baseia sua estratégia nos princípios da cultura da inovação, com uma abordagem holística que promove o crescimento interno da inovação no capital humano, valorizando-a como um traço cultural entre jovens profissionais, reconhecidos como catalisadores, e culmina de forma direcionada na disseminação externa de uma cultura de inovação no cenário empresarial (SENHORAS, 2021a).

O fundamento do Programa Agentes Locais de Inovação é, ao longo de sua trajetória histórica, disseminar uma cultura de inovação através de uma estrutura de governança institucional coordenada pelo SEBRAE. Esta se traduz em objetivos específicos, visando aumentar a competitividade e capacidade de inovação das pequenas empresas, por meio da atuação de jovens profissionais, reconhecidos como Agentes Locais de Inovação (SENHORAS, 2021b).

Reconhecido como um notável programa de extensão devido à sua ampla presença em todos os estados do Brasil, o Programa ALI atua como um impulsionador de um tripé funcional no desenvolvimento local, ao fomentar a disseminação de uma cultura de inovação. Isso gera impactos positivos nas pequenas empresas, no ecossistema local de inovação e nos próprios agentes envolvidos (SENHORAS, 2021b).

O Programa ALI apresenta uma abordagem robusta para fornecer suporte e orientação às Micro e Pequenas Empresas (MPes). Para isso, ele utiliza um valioso instrumento, conhecido como Radar de Inovação, e inclui seis dimensões: controle gerencial, gestão operacional, gestão de marketing, práticas inovadoras, transformação digital e ESG. Ao utilizar essa ferramenta, é possível avaliar o estágio de desenvolvimento de uma empresa, identificando tanto seus pontos fortes quanto as oportunidades de melhoria em seu modelo de negócios (SEBRAE, 2023).

Radar de Inovação

Em busca de se destacarem, as pequenas empresas veem na inovação a chave para sua sustentabilidade no mercado. No entanto, muitas delas enfrentam desafios ao desconhecerem as definições e procedimentos para estabelecer um processo de inovação e avaliar sua capacidade inovadora (CUNHA, CARVALHO e BARTONE, 2013).

O Radar da Inovação, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), é uma ferramenta composta por quatro dimensões-chave que oferecem suporte aos negócios: 1) as ofertas criadas pela empresa; 2) os clientes atendidos; 3) os processos empregados; e 4) os pontos de presença utilizados para lançar produtos no mercado. Adicionalmente, foram incorporadas mais oito dimensões, como plataforma, marca, soluções, relacionamento, agregação de valor, organização, cadeia de fornecimento e rede, que podem servir como guias para o sistema de negócios. Bachmann e Destefani (2008) também acrescentaram a dimensão ambiência inovadora à ferramenta, reconhecendo a importância do ambiente organizacional para a inovação, especialmente na formação da cultura de inovação nas pequenas empresas (BRITTO; STALLIVIERI, 2010).

O SEBRAE adaptou essa ferramenta para ser usada no Programa Agentes Locais de Inovação. Segundo o SEBRAE (2010), essa metodologia considera que a inovação não é um evento isolado, mas sim um processo de gestão contínuo. O foco não está apenas na avaliação do resultado (número de inovações), mas na evolução do processo de inovação das empresas.

No Programa ALI, os agentes são instruídos a utilizar a ferramenta no início das consultorias para medir o grau de inovação da empresa. Isso ajuda a orientar tanto o agente como o empresário na identificação de problemas e na definição de ações. A mesma ferramenta é aplicada novamente no final da consultoria, na etapa 9, para fazer uma comparação entre as duas análises (SEBRAE, 2020). O objetivo do uso do Radar de Inovação do ALI é apresentar ao empresário os pontos fortes e fracos de sua empresa, além de destacar as oportunidades de melhoria que podem ser implementadas. Esse Radar é composto por 6 dimensões e 24 perguntas, e cada dimensão é estruturada com base em uma pergunta inicial apresentada pelo agente ao final de cada um dos temas, orientando as análises e ajudando o empresário a avaliar a situação de sua empresa (SEBRAE, 2020).

Os processos são o conjunto de atividades que ocorrem dentro da empresa e envolvem métodos, informações, pessoas e máquinas para transformar insumos em produtos ou serviços (FNQ, 2014). Ter processos bem definidos é fundamental para o desempenho e sucesso dos negócios, pois eles permitem a existência de produtos ou serviços e a gestão por processos é essencial para alcançar esse sucesso (PUCPR, 2020).

Gestão das Operações

Alcançar a excelência em todos os setores de uma empresa é um desafio complexo, especialmente porque as percepções dos clientes em relação à qualidade estão em constante evolução. Portanto, é essencial que as empresas busquem alinhar suas percepções internas o máximo possível com as expectativas dos clientes. Isso ocorre porque a qualidade elevada de produtos e serviços pode justificar preços mais altos em comparação com concorrentes de qualidade inferior. Por outro lado, a má qualidade pode prejudicar a capacidade de uma empresa competir no mercado, aumentando os custos de produção (RITZMAN; KRAJEWSKY, 2004).

Para Carvalho e Paladini (2012), a gestão da qualidade abrange um conjunto de atividades destinadas a controlar uma organização em relação à sua qualidade. Isso envolve o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria contínua da qualidade. O objetivo é garantir que as atividades da organização atendam aos requisitos esperados pelos clientes e outras partes interessadas, alinhando-se com o conceito de "qualidade total".

A gestão da qualidade concentra-se principalmente no processo de produção, garantindo que o produto ou serviço resultante seja adequado ao uso e que a qualidade seja um resultado intrínseco do processo. Uma de suas características essenciais é a busca constante por melhorias nos processos, destacando as capacidades e limitações da empresa para que as medidas corretivas adequadas possam ser implementadas. Além disso, enfatiza a avaliação de pontos críticos de controle, com a implementação de ações corretivas e preventivas, consolidando os processos para que todo esforço da empresa em direção à qualidade seja refletido no produto ou serviço final. Essa abordagem também aprimora o relacionamento com os clientes (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Liker (2005) destaca que, com a ascensão da produção em massa, a padronização de processos se tornou um campo de estudo fundamental, com aprimoramento contínuo ao longo do tempo. A padronização envolve a reunião das pessoas envolvidas em um processo para analisar e aprimorar seus procedimentos, visando encontrar a melhor abordagem. Após a definição desse padrão, ele é incorporado à empresa, com treinamento das equipes para garantir que o processo seja executado conforme estabelecido.

A repetição desempenha um papel crucial na padronização de processos, uma vez que a tarefa padronizada permite que os funcionários realizem suas atividades de maneira mais eficiente com o tempo. Isso contribui para alcançar metas de produtividade mais elevadas e reduzir os níveis de estoque (RITZMAN; KRAJEWSKY, 2004).

Além disso, a gestão de estoque desempenha um papel fundamental na dinâmica organizacional. Manter um inventário adequado é essencial para atender às demandas do mercado e evitar excessos ou insuficiências que podem afetar a saúde financeira da empresa (DIAS, 2012). Portanto, a gestão da qualidade, a padronização de processos e a gestão de estoque são elementos cruciais da Gestão de Operações em micro e pequenas empresas. Essas abordagens estratégicas desempenham um papel vital no crescimento e no sucesso dessas organizações, permitindo-lhes alcançar níveis mais elevados de qualidade, eficiência e satisfação do cliente, além de garantir a saúde financeira da cadeia de suprimentos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em destaque adotou uma abordagem aplicada, com o principal objetivo de adquirir conhecimento aplicável, concentrando-se na resolução de problemas específicos e levando em consideração as realidades e interesses locais, como destacado por Gerhardt e Silveira (2009). Em termos metodológicos, o estudo foi caracterizado por uma abordagem quantitativa, traduzindo opiniões e informações em dados numéricos para fins de classificação e análise, conforme proposto por Silva et al (2005). Além disso, também incorporou uma perspectiva qualitativa, buscando aprofundar a compreensão das organizações, conforme orientações de Gerhardt e Silveira (2009). Em relação aos objetivos, a pesquisa assumiu uma abordagem exploratória para fornecer novos insights sobre o tema, simultaneamente apresentando um caráter descritivo ao detalhar os eventos e características do grupo de empresas.

No que diz respeito ao procedimento técnico empregado nesta investigação, optou-se pela condução de uma pesquisa de campo, conforme as diretrizes do Guia da metodologia: agentes locais de inovação (SEBRAE, 2020). Esse método é caracterizado por envolver a coleta direta de dados junto a indivíduos, tornando-se uma abordagem essencial para a obtenção de informações cruciais no desenvolvimento do estudo.

Para orientar essa ação junto às pequenas e médias empresas, uma variedade de ferramentas foi utilizada, incluindo o Radar de Inovação, Jamboard, guias, vídeos e apresentações do programa. A metodologia empregada consistiu em nove reuniões distintas com as empresas participantes. Ademais, as análises conduzidas pelo facilitador durante sessões individuais e coletivas, juntamente com outras formas de comunicação essenciais para manter a continuidade da consultoria, desempenharam um papel vital.

A coleta de dados de campo foi realizada ao longo desses nove encontros, que se alinharam com as quatro fases distintas da Jornada ALI. Inicialmente, a jornada começou pela fase denominada "Problema", com o objetivo de compreender o cenário empresarial, identificar desafios e avaliar a maturidade em gestão da inovação. Durante o terceiro encontro, as problemáticas percebidas pelos empresários, que afetavam diretamente a produtividade de suas empresas, foram levantadas. Nesse encontro, os empresários foram orientados a escolher uma das questões para priorização e desenvolvimento de soluções.

A segunda fase, chamada de "Solução", abrangeu os encontros 4 e 5, que se concentraram na prototipagem das soluções identificadas. O processo de prototipagem permitiu a simulação, testes e validações das soluções propostas antes de investimentos substanciais, minimizando os riscos associados à inovação.

Na etapa de "Implantação", um plano detalhado para implementar as inovações foi elaborado, e a medição inicial (T0) do Indicador de Produtividade no Trabalho foi realizada. Essa medição visava fornecer aos gestores uma visão clara do desempenho de suas empresas em termos de produtividade, possibilitando análises críticas dos resultados obtidos.

Por fim, na fase de "Avaliação", os encontros 7 e 8 permitiram identificar sucessos e áreas que necessitavam de ajustes no plano de implementação. Adicionalmente, o encontro 8 possibilitou a consolidação das lições aprendidas por meio do compartilhamento das melhores práticas entre os empresários.

O encontro 9, realizado três meses após a conclusão da Jornada, incluiu a aplicação do Radar Final e a medição final (Tf) do Indicador de Produtividade no Trabalho. Nesse encontro, os empresários também responderam a uma pesquisa de avaliação que visava avaliar a eficácia da solução desenvolvida em relação ao problema previamente priorizado.

Na dimensão Gestão das Operações do Radar de Inovação foram avaliadas as seguintes questões:

- 1- Há um padrão para execução das atividades na sua empresa?
- 2- Com que frequência a empresa fica sem estoque de produtos ou matérias-primas?
- 3- Você controla a qualidade do produto ou serviço que sua empresa oferece?

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentação

As organizações foram escolhidas com base em critérios que consideraram sua participação no Ciclo 1 de 2022, a diversidade de setores e segmentos representados. Utilizando essas diretrizes, um total de seis empresas foi selecionado.

Para salvaguardar a confidencialidade das empresas, suas identificações foram respeitadas. A seguir, apresentamos uma relação das empresas da amostra, classificadas por setor, subsegmento e cidade, acompanhada por uma análise dos dados e dos resultados obtidos durante o Programa.

A discussão dos resultados será feita em termos de produtividade e com relação à evolução do Radar de Inovação, especificamente na dimensão de Gestão das Operações.

Quadro 1: Relação das empresas seus setores, segmento e cidade.

Empresa	Setor	Segmento	Cidade
A	Comércio	Pets e atividades veterinárias	Jaboticabal
B	Comércio	Comércio varejista de materiais de construção	Monte alto
C	Comércio	Comércio varejista da moda	Sertãozinho
D	Comércio	Comércio varejista de materiais de construção	Batatais
E	Serviços	Serviços de alimentação	Ribeirão Preto
F	Serviços	Serviços de atendimento à saúde	Ribeirão Preto

Fonte: Própria Autora

Quadro 2: Categoria dos Problemas Priorizados e Categoria das Soluções Trabalhadas

Empresa	Problema	Categoria da Solução
A	Relacionamento com cliente	Relacionamento com clientes
B	Fluxo de caixa	Gestão financeira
C	Processos internos	Comunicação interna
D	Relacionamento com cliente	Relacionamento com clientes
E	Processos internos	Processos internos
F	Faturamento / Quantidade de clientes	Novos produtos / serviços

Fonte: Própria Autora

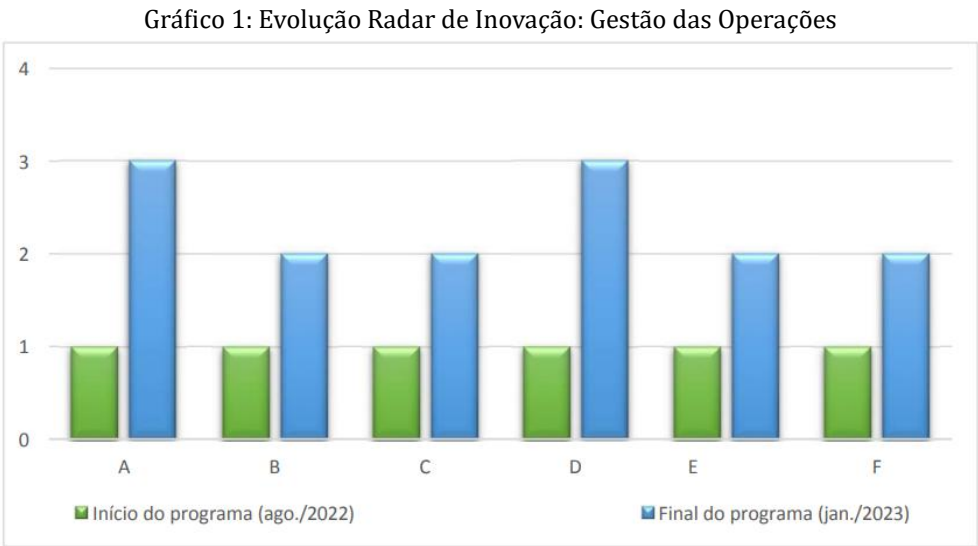
Análise e discussão dos resultados

As empresas apresentadas acima concluíram o programa ALI realizando até o Encontro 9, onde mede-se a produtividade final e aplica-se mais uma vez o Radar de Inovação, para verificar quais dimensões obtiveram aumento. As organizações escolhidas para compor este artigo, destacam-se por apresentar resultados positivos de aumento de produtividade e avanço de ao menos um ponto no Radar de Inovação, no que tange a Gestão de Operações, foco do estudo aqui produzido.

Abaixo, a tabela 1 mostra o avanço no Radar de Inovação das empresas escolhidas e um gráfico para melhor demonstrar os dados analisados.

Tabela 1 – Radar de Inovação: Gestão de operações						
Período de Análise	Dimensão Gestão de Operações					
	A	B	C	D	E	F
Início do programa (ago./2022)	1	1	1	1	1	1
Final do programa (jan./2023)	3	2	2	3	2	2
Variação (%)	40%	20%	20%	40%	20%	20%

Fonte: Própria Autora



Fonte: Própria Autora

As empresas participantes do Programa ALI experimentaram avanços significativos em suas operações, destacando-se tanto na melhoria do Radar de Inovação quanto no aumento da produtividade. Esses resultados refletem a eficácia das estratégias implementadas e a aplicação das ferramentas fornecidas pelo programa, destacando-se a gestão das operações como um fator-chave para o aprimoramento global.

A avaliação do Radar de Inovação revelou um progresso substancial na dimensão de Gestão das Operações ao longo do programa. É notável que empresas como A e D conseguiram elevar seu desempenho nesse indicador em 40%, representando um avanço significativo na padronização de atividades e no fortalecimento dos relacionamentos com clientes. As estratégias adotadas por essas empresas, concentradas em identificar e resolver gargalos nos processos operacionais, culminaram em ganhos substanciais tanto no Radar de Inovação quanto na produtividade, evidenciando a interconexão entre a gestão eficiente e o desempenho geral do negócio.

A empresa B, embora não tenha aparentemente focado especificamente na gestão das operações, obteve melhorias na gestão financeira, o que, indiretamente, impactou positivamente a eficiência operacional. Esse exemplo ressalta a importância da integração entre diferentes áreas de gestão para alavancar a produtividade, mesmo quando o enfoque inicial não é diretamente voltado para operações.

A análise da evolução do Radar de Inovação evidencia que o programa não apenas aborda questões operacionais, mas também influencia outras áreas cruciais para o crescimento das empresas. É notável, por exemplo, que a empresa F, ao explorar questões relacionadas ao faturamento e à quantidade de clientes, tenha obtido um avanço na dimensão de Gestão das Operações. Isso sugere que a abordagem holística do programa pode provocar melhorias em múltiplos aspectos do negócio, mesmo quando o foco inicial não está diretamente ligado à operação.

Já a análise da produtividade mostra um aumento expressivo em todas as empresas participantes, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 3: Aumento da produtividade nas empresas analisadas

Empresa	Produtividade - Inicial	Produtividade - Final	Variação %
A	R\$ 3.696,00	R\$ 6.920,00	87,20%
B	R\$ 9.186,00	R\$ 10.238,00	11,40%
C	R\$ 4.114,00	R\$ 5.215,00	26,75%
D	R\$ 4.399,00	R\$ 9.263,00	110,50%
E	R\$ 5.938,00	R\$ 7.250,00	22,10%
F	R\$ 7.200,00	R\$ 8.800,00	22,20%

Fonte: Própria autora

Destaca-se o caso da empresa D, que não apenas teve um avanço notável no Radar de Inovação, mas também alcançou um aumento de 110,5% na produtividade. Esse resultado demonstra que a otimização das operações não apenas aprimora a eficiência, mas também tem impacto direto na rentabilidade do negócio.

Por outro lado, a empresa C, apesar de ter registrado um avanço de 20% no Radar de Inovação na dimensão de Gestão das Operações, apresentou uma melhoria mais discreta na produtividade (26,75%). Isso pode indicar que embora tenha havido melhorias, elas não foram traduzidas diretamente em ganhos substanciais de eficiência no curto prazo, possivelmente devido a outros fatores influenciadores na dinâmica do negócio.

A empresa E, ao focar na padronização das operações, obteve um aumento de 22,1% na produtividade. Esse resultado sugere que a implementação de práticas de gestão mais estruturadas, mesmo que incipientes, pode gerar ganhos significativos em eficiência.

Em resumo, os resultados obtidos pelas empresas participantes demonstram a eficácia do Programa ALI em promover melhorias não apenas na gestão das operações, mas também na produtividade. Esses avanços refletem a importância de estratégias que visem otimizar processos, padronizar atividades e fortalecer o relacionamento com clientes para impulsionar não apenas a eficiência operacional, mas também o desempenho financeiro das empresas.

A análise dos resultados revela que a participação no Programa ALI teve um impacto positivo nas empresas, especialmente no que diz respeito à gestão das operações e produtividade. A aplicação de conceitos como gestão da qualidade, padronização de processos e busca por melhorias contínuas contribuiu para a melhoria significativa da eficiência operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiente gestão das operações, no contexto do Programa ALI, surge como um fator crucial para impulsionar a fiáveis e de alto padrão. A adoção de práticas de gestão de qualidade, evidenciada pelo Programa ALI, permite às empresas identificar e corrigir falhas de maneira proativa, promovendo melhorias contínuas.

Este trabalho reflete sobre a importância da gestão de operações como impulsionadora da inovação, crescimento sólido e competitividade para MPEs. A introdução do Radar de Inovação, com indicadores fornecidos pelo SEBRAE, destaca-se como uma ferramenta crucial para avaliar o impacto das estratégias inovadoras de gestão nas MPEs.

A integração do controle de qualidade aos processos operacionais revelou-se fundamental, proporcionando consistência e aprimorando a eficiência na entrega de produtos ou serviços mais confiáveis e de alto padrão. A análise da diversidade de setores, segmentos e cidades representados destaca a aplicabilidade generalizada dessas práticas em empresas.

A análise das empresas participantes demonstra a variedade dos desafios enfrentados, bem como as soluções específicas aplicadas em cada caso para melhorar suas operações e produtividade. Os resultados obtidos ressaltam a eficácia do

Programa ALI em promover melhorias substanciais na eficiência operacional e produtividade das empresas participantes. Sugerindo a continuidade dessas práticas e a exploração de estratégias inovadoras adicionais, este estudo aponta um caminho promissor para fortalecer a resiliência e competitividade das MPEs em um ambiente de mercado em constante evolução.

REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE. Curitiba: Edição do Autor, 2008.
- BOSTON CONSULTING GROUP (2007). Innovation 2007: a BCG senior management survey. BCG Report, The Boston Consulting Group Inc, 2007.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 20 set. 2023.
- BRITTO, J.; STALLIVIERI, F. Inovação, cooperação e aprendizado no setor de software no Brasil: análise exploratória baseada no conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs). Economia e Sociedade, Campinas, v. 19, n. 2 (39), p. 315-358, ago. 2010.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coords). Gestão da qualidade: teoria e casos. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.
- CUNHA, N. C. V.; CARVALHO, M. S. L.; BERTONE, A. L. C. Estudo do radar da inovação em quatro empresas do segmento de autopeças da cidade brasileira de Sorocaba. In: XV Conferência Latino Ibero-Americana de Gestão de Tecnologia ALTEC, 2013, Porto. Anais... Rio de Janeiro: CONEGE, 2019.
- DEGEN, R. J. O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial. 8ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIAS, M. A. P. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DRUCKER, P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1993.
- DUTRA, R. C. et al. A inovação em micro e pequenas empresas: Um estudo de caso no setor têxtil e de confecções. In: Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 9, 2019, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: CONEGE, 2019.
- FILARDI, F.; SANTOS, S. A. Mortalidade Precoce: Uma Análise das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. In: V EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2008, São Paulo. GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008.
- LIKER, J. K. O Modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCKINSEY (2007). How companies approach innovation: a McKinsey global survey. The McKinsey Quarterly.
- MORAIS, L. C.; CARNEIRO, L. F. R. Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas na Cidade de Naviraí (MS): estudo de caso. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 1, n. 1, 2017.
- OCDE (2006). Manual de Oslo – diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, OCDE – tradução FINEP, Brasília.
- OLIVEIRA, A. G.; OLIVEIRA, G. B. Um estudo sobre a contribuição das micro e pequenas empresas na geração de emprego e renda brasileira. Revista da FAE, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 95-105, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. Administração da produção e operações. São Paulo: Pearson, 2004.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006. Disponível em: < <https://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2019/06/SAWHNEY-Mohanbir-The-12-Differentways-for-companies-to-innovate.pdf> >. Acesso em 19 ago 2023.

SEBRAE. Guia Metodológico: Agentes Locais de Inovação (ALI). Sebrae: 2020.

SEBRAE. Planejamento | Gestão Estratégica de Empresas. Data SEBRAE, A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em setembro de 2023.

SENHORAS, E. M. “Cultura da inovação e desenvolvimento de competências entre os Agentes Locais de Inovação em Boa Vista (RR)”. Boletim de Conjuntura (BOCA), vol. 5, n. 13, 2021a.

SENHORAS, Elói Martins. Escritos sobre o Programa Agentes Locais de Inovação (p. 201). Editora IOLE. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5199702>; 2021b