



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

**A contribuição do Programa ALI Produtividade para as micro e pequenas empresas da Região Central do estado do Rio Grande do Sul**

**The contribution of the ALI Productivity Program to micro and small companies in the Central Region of the state of Rio Grande do Sul**

**Camila de Freitas Santos**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Brasil

E-mail: [camilafs@agentesebraers.com.br](mailto:camilafs@agentesebraers.com.br)

**Rafael Mozart da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0314-757X>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil

E-mail: [rafael.mozart@ufrgs.br](mailto:rafael.mozart@ufrgs.br)

Article Info:

Article history: Received 2023-12-18

Accepted 2024-01-20

Available online 2024-01-23

doi: 10.18540/revesv17iss1pp18146



**Resumo.** O presente estudo teve como objetivo geral analisar o impacto do Programa ALI Produtividade nas micro e pequenas empresas, em sua primeira edição realizada na região central do Estado do RS. O Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) é uma iniciativa que visa impulsionar a produtividade e o desenvolvimento dessas empresas por meio da aplicação de estratégias de gestão eficientes e inovadoras. Ao longo deste estudo, foram analisados os resultados obtidos por meio da implementação do Programa ALI, investigando como ele influenciou o desempenho econômico, o crescimento e a competitividade das empresas participantes. A metodologia de pesquisa utilizada se caracteriza, quanto à natureza, como aplicada, com uma abordagem qualitativa e quantitativa e de caráter exploratório e descritivo. Quanto aos objetivos, pode ser classificada como exploratória e descritiva, já o procedimento técnico utilizado foi a pesquisa de campo. A pesquisa foi realizada com 23 MPEs, que participaram do Programa no primeiro ciclo, ocorrido entre agosto e dezembro de 2022. Das 23 empresas participantes, 6 não forneceram os dados de produtividade no prazo previsto, ainda que tenham realizado o Radar final, cujos dados não estão contabilizados aqui. Foram considerados o indicador de Produtividade do projeto ALI e a ferramenta do Radar da Inovação, da mesma forma, as mensurações iniciais (T0) e finais (Tf) do ciclo para as 17 MPEs concluintes. Como resultado, observou-se que mais de 94% dessas empresas apresentaram variação positiva em pelo menos uma dimensão analisada e que mais de 82% tiveram aumento do indicador de Produtividade após a conclusão da Jornada de Inovação, com destaque para o ganho de maturidade, ou seja, houve mudanças voltadas a processos

---

e estratégias e com clareza de objetivos, permitindo assim resultados ainda mais consistentes.

**Palavras-chave:** Inovação, Programa ALI, Sebrae, Produtividade, Maturidade, MPEs.

**Abstract.** The general aim of this study was to analyze the impact of the ALI Productivity Program on micro and small companies, in its first edition in the central region of the state of Rio Grande do Sul. The ALI Program (Local Innovation Agents) is an initiative that aims to boost the productivity and development of these companies through the application of efficient and innovative management strategies. Throughout this study, the results obtained through the implementation of the ALI Program were analyzed, investigating how it influenced the economic performance, growth and competitiveness of the participating companies. The research methodology used is characterized, in terms of nature, as applied, with a qualitative and quantitative approach and of an exploratory and descriptive nature. As for the objectives, it can be classified as exploratory and descriptive, while the technical procedure used was field research. The research was carried out with 23 MSEs, who participated in the Program in the first cycle, which took place between August and December 2022. Of the 23 participating companies, 6 did not provide productivity data within the expected deadline, even though they carried out the final Radar, whose data are not counted here. The ALI project's Productivity indicator and the Innovation Radar tool were considered, as well as the initial (T0) and final (Tf) measurements of the cycle for the 17 concluding MSEs. As a result, it was observed that more than 94% of these companies showed positive variation in at least one dimension analyzed and that more than 82% had an increase in the Productivity indicator after the conclusion of the Innovation Journey, with emphasis on the gain in maturity, in other words, there were changes aimed at processes and strategies and with clear objectives, thus allowing for even more consistent results.

**Keywords:** Innovation, ALI Program, Sebrae, Productivity, Maturity, MSEs

---

## 1. Introdução

A região central do Estado do RS abriga uma grande concentração de micro e pequenas empresas, que desempenham um papel crucial na economia local. No entanto, muitas dessas empresas enfrentam desafios significativos, como recursos limitados, falta de conhecimento em gestão e dificuldades em adotar práticas modernas. As micro e pequenas empresas (MPEs) contabilizam aproximadamente 98,5% das empresas privadas e mais de 40% dos empregos formais e informais no Brasil. Em relação a geração de produto interno bruto (PIB), a estimativa é de que, em 2017, os pequenos negócios formais produziram 29,5% do PIB brasileiro (NOGUEIRA et al., 2022; ROTH CARDOSO et al., 2020).

Devido à natureza dinâmica da economia global, às rápidas mudanças tecnológicas, mudanças nas demandas dos clientes e a entrada no mercado de concorrentes, tem feito com que as organizações busquem alternativas para inovar e conseqüentemente possam melhorar seus ganhos e o desempenho no mercado onde atuam (GALPIN, 2022). Os esforços de colaboração entre diversos stakeholders para a inovação são importantes, porém Radziwon e Bogers (2019), alertam que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) enfrentam uma tensão própria por contarem com parceiros externos para complementar algumas das suas atividades internas e, ao

---

mesmo tempo, possuem recursos limitados para realizar a gestão de seus processos de inovação.

A busca pelo desenvolvimento das MPEs é uma questão categórica para o crescimento econômico e competitividade de qualquer região. Nesse contexto, o Programa ALI Produtividade surge como uma iniciativa, cujo objetivo é promover a inovação para reduzir os custos e/ou aumentar o faturamento das MPEs, por meio de instrumentalização e da experimentação de ferramentas ágeis e do compartilhamento de experiências entre os empresários (SEBRAE, 2020).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) desenvolve o Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI), que tem o objetivo de fomentar a prática da inovação para as MPEs e sensibilizar os empresários sobre a importância da inovação como fator de sucesso (CARVALHO et al., 2015; SEBRAE, 2020). O Programa ALI não tem custo para as MPEs, que é acompanhada por um agente local de inovação. Após aderir ao programa, as MPEs recebem a visita de um agente, que faz as avaliações iniciais em termos de gestão e níveis de inovação (CARVALHO et al., 2015).

O Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) está completando em 2023, 15 anos de história junto as MPEs, prestando um acompanhamento qualificado e especializado a essas empresas. Foram investidos nesse período mais de R\$ 400 milhões de reais. Consolidado como um programa de sucesso que consegue apresentar resultados a curto prazo, o ALI passou a integrar a operação do Brasil Mais Produtivo, iniciativa do Ministério da Economia (SEBRAE, 2023).

O ALI Produtividade destaca-se como uma abordagem de suporte para aprimorar os recursos inovadores das MPEs. Na metodologia da edição de 2022-2023, o Radar aplicado está estruturado em seis dimensões, as quais visam avaliar as bases de conhecimentos em práticas inovadoras que contribuem para produtividade, e estão subdivididas em: Controles Gerenciais; Gestão das Operações; Gestão de Marketing; Práticas de Inovação; Transformação Digital; ESG – Ambiental, Social e Governança (SEBRAE, 2020).

Dentro deste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar os resultados provocados pela participação das 17 MPEs concluintes do Ciclo 1 no Programa ALI do Sebrae, as quais receberam o suporte da agente local de inovação (ALI), e estão localizadas na Região Centro do Estado do Rio Grande do Sul, sobretudo na cidade de Santa Maria.

Apresenta-se neste trabalho a evolução no Radar de Inovação, que se destacou por permitir verificar melhorias e com reflexos positivos. Assim como o Radar, o indicador de Produtividade, no geral, demonstrou alto percentual de melhoria. O presente trabalho foi organizado em 4 seções. Na Seção 1 apresenta-se a contextualização do tema abordado e o objetivo do trabalho. A metodologia de pesquisa e etapas de condução do trabalho são descritos na Seção 2. Na Seção 3, apresentam-se os principais achados e resultados da pesquisa. Por fim, na Seção 4, são apresentadas as considerações finais e as sugestões para futuras pesquisas.

## **2. Metodologia de Pesquisa**

A metodologia de pesquisa empregada neste estudo está focada na investigação de campo e na coleta de dados e informações conduzidas por uma agente local de inovação. O presente estudo se baseia na análise das empresas que receberam assistência de uma agente local de inovação, durante um ciclo do Programa ALI Produtividade, ocorrido de agosto a dezembro de 2022, com a última mensuração dos resultados, sendo realizada em abril de 2023. Foram avaliadas 23

MPEs, no entanto nesta pesquisa, os resultados apresentados referem-se às 17 empresas que conseguiram concluir o Programa ALI dentro do prazo determinado. As MPEs participantes do Programa ALI estão localizadas na região Centro do Estado do RS, em sua maioria da cidade de Santa Maria. A Tabela 1 representa uma síntese da classificação da pesquisa e dos procedimentos metodológicos utilizados.

**Tabela 1 - Classificação e Procedimentos utilizados na pesquisa**

<b>Classificação</b>	<b>Tipo</b>
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa e Quantitativa
Objetivos	Exploratória e Descritiva
Procedimento técnico	Pesquisa de campo

Fonte: Autores (2023)

Quanto à sua natureza, este estudo se enquadra na categoria de pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada tem como objetivo principal a produção de conhecimento direcionado para solucionar problemas específicos, muitas vezes relacionados a questões locais e contextuais. Em relação à abordagem metodológica, este estudo incorpora tanto abordagens qualitativas quanto quantitativas, conforme descrito por (GIL, 2017).

A pesquisa quantitativa se caracteriza pela utilização da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento de informações, fazendo o uso de técnicas estatísticas, com propósito de evitar possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança. As pesquisas com abordagem qualitativa têm como enfoque os estudos em que as variáveis ainda são desconhecidas, pois é um método em que a quantidade é substituída pela intensidade, mediante a análise de diferentes fontes que possam ser cruzadas (CRESWELL, 2010).

Quanto ao objetivo, esta pesquisa se classifica como uma pesquisa descritiva e exploratória. A pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para Gil (2017), a pesquisa descritiva visa delinear as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. No que tange ao procedimento técnico utilizado neste trabalho, foi a pesquisa de campo. De acordo com Fonseca (2002) e Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa de campo se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

### **Etapas e condução da aplicação da pesquisa**

A jornada em direção à inovação para aumentar a produtividade é composta por um ciclo de nove etapas, conforme Tabela 2 (SEBRAE, 2022):

**Tabela 2 - Etapas de condução da pesquisa**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
---------------	------------------

---

0	Conhecendo a jornada de produtividade
1	Iniciando a jornada
2	Mapeando os desafios e soluções
3	Conhecendo os indicadores
4	Conhecendo formas de testagem
5	Criando e testando o protótipo
6	Planejando a implantação
7	Avaliando a implantação
8	Finalizando a jornada
9	Medindo os resultados

---

Fonte: Adaptada de (Guia da Metodologia - Agentes Locais de Inovação (ALI)SEBRAE, 2020)

De acordo com o (Guia da Metodologia - Agentes Locais de Inovação (ALI) SEBRAE (2020), as etapas de condução da pesquisa compreendem os seguintes objetivos:

- Etapa 0: Sensibilizar os empresários para adesão ao projeto;
- Etapa 1: Diagnóstico Radar de Inovação, essa primeira reunião individual tem por objetivo que o agente conheça a empresa a ser atendida, apresente a jornada, aplique a ferramenta de diagnóstico - Radar da Inovação e realize sua devolutiva;
- Etapa 2: Identificação e priorização de Problemas, a qual requer um levantamento de problemas e pontos de melhoria, verificação do impacto nos resultados da empresa, priorizar o problema mais impactante, identificar ideias de soluções que contribuirão para a resolução do problema priorizado e construir um Plano de Ação para que a empresa possa levar à prática;
- Etapa 3: Encontro coletivo para sensibilizar os empresários acerca da importância da gestão por meio de indicadores de desempenho e apresentar o indicador que será acompanhado ao longo da jornada de inovação para produtividade;
- Etapa 4: Encontro coletivo para orientar os empresários sobre o processo de desenvolvimento de um protótipo da solução e a testagem para validação com cliente e/ou usuário final;
- Etapa 5: Prototipagem, essa reunião individual tem por objetivo desenvolver o roteiro de construção de um protótipo, ou seja, uma ideia de solução que será implementada, testada e validada. Atualizar o Plano de Ação elaborado na Etapa 2, mapeando os desafios e soluções. Coletar os dados referentes ao indicador de produtividade (t0 da produtividade) proposto pela metodologia;
- Etapa 6: Elaborar o Plano de Implementação da solução usando a ferramenta 5W2H;
- Etapa 7: Avaliar a implementação da solução para a melhoria da produtividade e atualizar o Plano de Ação. Realizar uma retrospectiva da jornada do empresário no programa. (Análise dos resultados e o aprendizado);
- Etapa 8: Celebrar o encerramento da Jornada de Inovação para Produtividade do empresário, e avaliar o percurso que passaram;
- Etapa 9: Realizar a mensuração final do indicador de produtividade (Tf) e a aplicação do Radar (Rf do radar).

---

As mensurações de resultado ocorrem nas Etapas 1, inicialmente aplicando o Radar de Inovação, Etapa 5 com o cálculo da Produtividade inicial e Etapa 9 onde se repete as ferramentas. Os dados de produtividade são coletados de um mês referência inicial, antes do início de ações propostas e um mês referência final. O indicador de produtividade é calculado pela fórmula da (Figura 1):

$$\text{Indicador Produtividade de Trabalho} = \frac{\text{Faturamento Bruto} - \text{Custos variáveis}}{\text{n}^\circ \text{ de Pessoas Ocupadas}}$$

**Figura 1 - Fórmula do cálculo do Indicador Produtividade de Trabalho**

Fonte: Adaptado de (SILVA; ROSA, 2022)

Os dados que devem ser coletados para a mensuração do indicador de produtividade, referem-se a (Silva; Rosa, 2022):

- Faturamento bruto: valor total da venda de produtos e serviços durante o mês referência, ou seja, faturamento integral do período. Não se consideram receitas extraordinárias com venda de ativos ou com aplicações financeiras;
- Custos variáveis: esses custos são diretamente proporcionais ao faturamento bruto, flutuam de acordo com o nível de atividade da empresa. Seus montantes são proporcionais ao volume real de vendas em um determinado período e englobam itens como impostos, matérias-primas, comissões de vendas, entre outros. Custos fixos, como salários e aluguéis, não estão inclusos;
- Pessoas ocupadas: número de pessoas que trabalham na empresa por pelo menos uma hora por semana, remuneradas ou não, independentemente de terem ou não vínculo empregatício formalizado. Inclui: sócios e proprietários que atuem efetivamente na empresa, familiares que estejam ocupados na empresa, pessoas de férias, pessoas em licença de até 15 dias, profissionais da Lei Salão Parceiro. Não inclui: estagiários e menores aprendizes, prestadores de serviço com característica de não subordinação, pessoas em licença remunerada por mais de 15 dias (licença maternidade e outras).

Além desses, que são imprescindíveis ao cálculo, foi adotada a solicitação do custo fixo do mesmo período, para que se possa entender por exemplo, quantas pessoas ocupadas cobrem os custos e quantas de fato geram lucro e a partir deste comparativo, ter um parâmetro de como está a produtividade e dos possíveis caminhos que a partir desta informação, a empresa pode escolher percorrer.

O Radar de Inovação na edição de 2022-23 do Programa ALI é uma ferramenta que permite se diagnosticar como a empresa está, num espectro organizado em seis dimensões. Essas dimensões têm como objetivo avaliar os alicerces de conhecimento em práticas inovadoras que impactam a produtividade. Elas se subdividem em: Controles Gerenciais; Gestão das Operações; Gestão de Marketing; Práticas de Inovação; Transformação Digital; e ESG - Ambiental, Social e Governança (SEBRAE, 2022). Para cada dimensão do Radar ALI, são apresentados um conjunto de questões, as quais o(a) empresário(a) responde e são atribuídas uma escala de pontuação para as respostas. O Sistema ALI faz a contagem dos pontos das respostas

e atribui um nível de 1 à 5 para cada uma das seis dimensões avaliadas, indicando desta forma, o nível de maturidade da empresa nessas dimensões, sendo o nível 1 o menos desenvolvido e o nível 5 o mais desenvolvido. Ao final, é gerado um gráfico em formato de teia ou radar como devolutiva da ferramenta aplicada. No Quadro 1, apresenta-se as perguntas de cada uma das dimensões avaliadas no Radar de Inovação:

**Quadro 1 - Questões norteadoras para aplicação do Radar de Inovação**

<b>Dimensão</b>	<b>Questões</b>
Controles Gerenciais	Sua empresa monitora os resultados por meio de indicadores de desempenho? Quais são as pessoas que têm conhecimento desses indicadores? Os indicadores possuem metas definidas? Você possui os dados de faturamento e custos mensal da sua empresa?
Gestão das Operações	Há um padrão para execução das atividades na sua empresa? Com que frequência a empresa fica sem estoque de produtos ou matérias-primas? Você controla a qualidade do produto ou do serviço que sua empresa oferece? Sua empresa premia ou bonifica os colaboradores quando as metas são alcançadas?
Gestão de Marketing	Normalmente, como são determinados os preços de seus produtos? A empresa pesquisa a satisfação de seus clientes sobre seus produtos/serviços? Você sabe quais são as necessidades de seus clientes e as tendências de mercado? São realizadas ações de divulgação da empresa e promoção dos produtos e/ou serviços?
Práticas de Inovação	Os funcionários procuram novas formas de realizar suas atividades? No último ano, a empresa mudou algum processo para se tornar mais eficiente? A empresa lançou algum novo produto ou serviço nos últimos 2 anos? A empresa entrou em um novo mercado ou criou um nicho em um mercado que já atua nos últimos 2 anos?
Transformação Digital	Sua empresa possui método e sistema de gestão de estoque, finanças, faturamento, fiscal, compras, vendas e processos? De que forma a empresa faz uso da internet e das redes sociais? Sua empresa organiza e gere o cadastro de clientes? Sua empresa utiliza dados dos sistemas existentes na tomada de decisão?
ESG – Ambiental, Social e Governança	Sua empresa adota boas práticas para evitar desperdício de água, energia, materiais de consumo? Sua empresa prioriza materiais, produtos, embalagens e equipamentos eco responsáveis? Sua empresa possui mecanismos e ferramentas para proteção de dados dos clientes (LGPD)? Sua empresa possui canais de comunicação com o cliente e os colaboradores para sugestões de melhoria?

Fonte: Adaptado de (SEBRAE, 2022)

### 3. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Nesta seção, são apresentados os principais resultados relacionados a aplicação da ferramenta Radar de Inovação (R0 e Rf) e a verificação dos resultados da mensuração do indicador de produtividade (T0 e Tf) junto à 17 micro e pequenas

---

empresas concluintes, localizadas na região centro do Estado do Rio Grande do Sul, durante o ciclo 1, ocorrido de agosto a dezembro de 2022 com mensuração final referente ao mês de abril de 2023.

**Características das MPEs pesquisadas** Durante o Ciclo 1 do Programa ALI Produtividade, foram atendidas um total de 23 MPEs, no entanto apenas 17 delas, conseguiram cumprir todas as etapas no prazo, assim como forneceram os dados para compor o indicador de produtividade. Sendo assim, essas 17 MPES foram o foco da etapa de análise dos resultados atingidos e objeto da presente pesquisa. As MPEs analisadas, tem em grande maioria, a sede da organização localizada na cidade de Santa Maria (15), São Sepé (1) e São João do Polêsine (1).

Em relação aos setores em que estão inseridas as 17 organizações pesquisadas, constatou-se que 9 pertencem ao setor de Serviços, 4 Indústrias, 3 Comércios e 1 Agropecuária. As MPES atendidas no Ciclo 1 pela ALI contemplam uma ampla variedade de setores de atuação, destacando, assim, a abrangência da pesquisa. Na Tabela 3, apresenta-se os segmentos das MPEs pesquisadas, e por questões de confidencialidade e exposição, as razões sociais das organizações foram preservadas e representadas por letras.

**Tabela 3 - Segmento das MPEs pesquisadas**

<b>SEGMENTO</b>	<b>TOTAL DE MPEs</b>	<b>%</b>
Academias e atividades físicas	4	23,5
Beleza	1	5,88
Casa e decoração	1	5,88
Comércio de itens diversos	1	5,88
Fruticultura	1	5,88
Indústria da madeira	1	5,88
Indústria de alimentos e bebidas	1	5,88
Indústria de eletroeletrônicos	1	5,88
Indústria metalúrgica	1	5,88
Serviços de atendimento à saúde	4	23,5
Serviços sociais	1	5,88
<b>Total Geral</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fonte: Autores (2023)

A partir dos dados da Tabela 3, constata-se que 58,82% das empresas pesquisadas pertencem ao segmento de Serviços, 23,52% ao segmento da Indústria e 17,64% ao segmento do Comércio.



## Análise da aplicação do radar de inovação nas MPEs

O Radar de Inovação (RI) confirma que a inovação não é um evento isolado, mas sim o resultado de um processo contínuo. Sua principal ênfase é na avaliação não apenas da quantidade de inovações, mas também na avaliação abrangente da maturidade do processo de gestão da inovação nas empresas. O RI se apresenta como uma ferramenta de grande valor para medir o nível de inovação em micro e pequenas empresas (BERNE et al., 2019).

Apresenta-se na Tabela 4 a evolução das MPEs em relação a cada uma das seis dimensões analisadas pelo Radar de Inovação. O Radar, pressupõe duas mensurações denominadas, de R0 e Rf. A análise, descrição e apresentação dos dados coletados foram conduzidas por meio do uso da estatística descritiva. Essa abordagem estatística permite ilustrar as características de um conjunto de observações e dados. A aplicação da estatística descritiva tem a capacidade de oferecer um resumo abrangente da amostra em estudo (FERREIRA, 2020; KALIYADAN; KULKARNI, 2019; MARSHALL; JONKER, 2010). O Radar da Inovação, ao permitir uma avaliação de dimensões específicas, oferece a oportunidade de realizar análises setoriais ou externas para uma organização individual, o que permite tanto uma análise abrangente quanto uma análise altamente focalizada.

**Tabela 4 - Resultados do R0 e Rf da aplicação do Radar de Inovação nas MPEs pesquisadas**

MPEs	CGin	CGfin	CG Δ%	GOin	GOfin	GO Δ%	Plin	Plfin	PI Δ%	Mkin	MkFin	Mk Δ%	PSin	PSfin	PS Δ%	TDin	TDfin	TD Δ%
A	3	3	0,0%	5	5	0,0%	5	5	0,0%	3	4	33,3%	4	5	25,0%	4	4	0,0%
B	1	3	200,0%	1	2	100,0%	3	4	33,3%	3	4	33,3%	2	2	0,0%	2	4	100,0%
C	2	3	50,0%	2	4	100,0%	4	4	0,0%	3	5	66,7%	2	2	0,0%	3	4	33,3%
D	1	3	200,0%	3	3	0,0%	2	3	50,0%	3	3	0,0%	1	1	0,0%	3	4	33,3%
E	3	3	0,0%	4	5	25,0%	4	5	25,0%	4	4	0,0%	3	4	33,3%	3	4	33,3%
F	1	1	0,0%	1	1	0,0%	1	2	100,0%	2	3	50,0%	2	1	-50,0%	1	2	100,0%
G	1	2	100,0%	1	2	100,0%	1	1	0,0%	3	3	0,0%	1	1	0,0%	3	4	33,3%
H	2	2	0,0%	2	2	0,0%	3	3	0,0%	3	3	0,0%	1	2	100,0%	3	3	0,0%
I	2	3	50,0%	3	4	33,3%	2	3	50,0%	3	4	33,3%	1	1	0,0%	2	3	50,0%
J	1	3	200,0%	1	2	100,0%	1	3	200,0%	1	4	300,0%	1	1	0,0%	1	4	300,0%
L	1	3	200,0%	2	3	50,0%	4	4	0,0%	3	4	33,3%	1	2	100,0%	2	4	100,0%
M	2	2	0,0%	2	2	0,0%	4	4	0,0%	4	4	0,0%	2	2	0,0%	3	3	0,0%
N	2	3	50,0%	4	4	0,0%	1	4	300,0%	3	4	33,3%	1	2	100,0%	3	3	0,0%
O	1	2	100,0%	1	2	100,0%	2	4	100,0%	1	3	200,0%	2	2	0,0%	2	4	100,0%
P	2	3	50,0%	1	3	200,0%	2	4	100,0%	3	3	0,0%	1	1	0,0%	3	3	0,0%
Q	1	1	0,0%	2	2	0,0%	2	2	0,0%	2	2	0,0%	1	1	0,0%	2	3	50,0%
R	4	5	25,0%	3	3	0,0%	3	3	0,0%	4	4	0,0%	4	4	0,0%	5	5	0,0%
<b>Média</b>	1,76	2,65	<b>50,0%</b>	2,24	2,88	<b>28,9%</b>	2,59	3,41	<b>31,8%</b>	2,82	3,59	<b>27,1%</b>	1,76	2,00	<b>13,3%</b>	2,65	3,59	<b>35,6%</b>
<b>Desvio Pad</b>	0,90	0,93		1,25	1,17		1,28	1,06		0,88	0,71		1,03	1,22		1,00	0,71	

Fonte: Autores (2023)

Sobre a dimensão Controles Gerenciais, representada na Tabela 4 pelas siglas (CGin e CGfin) constatou-se que houve um crescimento médio de 50% entre a mensuração do R0 e Rf junto as MPEs concluintes do ciclo 1, onde 11 empresas apresentaram uma evolução no nível de maturidade desta dimensão e 6 empresas não tiveram alteração no nível medido.

As empresas B, D, J e L, tiveram um aumento de 200% entre o R0 e o Rf, sendo essa a maior evolução apresentada entre as empresas atendidas. G e O apresentaram aumento de 100% entre o R0 e o Rf, sendo a segunda maior evolução.

---

As empresas C, I, N e P, apresentaram aumento de 50% entre o R0 e o Rf, ficando com a terceira maior evolução. Somente a empresa R, teve aumento de 25%, enquanto todas as demais mantiveram os mesmos percentuais, sem variação entre os intervalos da coleta do R0 e Rf, com o percentual de variação ficando em 0%.

Em relação à dimensão de Gestão das Operações, representada nas siglas (GOin e GOfin), foi observado um crescimento médio de 28,9% entre a mensuração R0 e Rf junto as MPEs concluintes do ciclo 1, onde 9 delas apresentaram uma evolução no nível de maturidade desta dimensão e 8 não apresentaram evolução do nível medido. A empresa P apresentou uma variação de 200% entre o R0 e o Rf, sendo essa a maior evolução apresentada nesta dimensão, isso ocorreu, pois a empresa em questão adotou metas e o monitoramento delas a partir do entendimento sobre indicadores de desempenho, fornecido na Etapa 3 do Programa ALI Produtividade. As empresas B, C, G, J e O, apresentaram variação de 100% entre o R0 e o Rf, tendo sido a segunda maior variação. A empresa L apresentou uma variação de 50% entre o R0 e o Rf, configurando a terceira maior variação. A empresa I apresentou uma variação de 33,3% entre o R0 e o Rf, ficando com a quarta maior variação. A empresa E apresentou uma variação de 25% entre o R0 e o Rf, sendo a quinta maior variação e por fim as empresas A, D, F, H, M, N, Q e R sem nenhuma variação entre os intervalos da coleta do R0 e Rf, com o percentual de variação ficando em 0%.

No que diz respeito à dimensão Práticas de Inovação representada pelas siglas (Plin e Plfin), observou-se um crescimento médio de 31,8% na medição entre R0 e Rf nas micro e pequenas empresas (MPEs) concluintes do ciclo 1, onde 9 delas apresentaram uma evolução no nível de maturidade desta dimensão e 8 não apresentaram evolução do nível medido. A empresa N, apresentou uma variação de 300% entre o R0 e o Rf, sendo essa a maior evolução apresentada nesta dimensão, fato que deve-se a grande quantidade e diversidade de melhorias implantadas pela empresa durante a jornada, entre as principais, uma pesquisa de clima e pesquisa de satisfação, que permitiram identificar diversos pontos de melhoria e que junto com a equipe foram alinhando as melhorias em planos de ações praticadas pela própria equipe, com isso, alcançando um nível de engajamento e comprometimento, o qual veio a solucionar o problema priorizado. A empresa J, apresentou uma variação de 200% entre o R0 e o Rf, sendo a segunda maior evolução. As empresas F, O e P, apresentaram uma variação de 100% entre o R0 e o Rf, ficando com a terceira maior evolução. As empresas D e I apresentaram uma variação de 50% entre o R0 e o Rf, ficando com a quarta maior evolução. A empresa C apresentou uma variação de 33,3% entre o R0 e o Rf, enquanto a empresa apresentou 25%. As demais, sem nenhuma variação entre os intervalos da coleta do R0 e Rf, com o percentual de variação ficando em 0%.

No que se refere à dimensão de Gestão de Marketing, representada pelas siglas (Mkin e MkFin), verificou-se um crescimento médio de 27,1% na medição entre R0 e Rf nas micro e pequenas empresas (MPEs) concluintes do ciclo 1, onde 9 delas apresentaram uma evolução no nível de maturidade desta dimensão e 8 não apresentaram evolução do nível medido. A empresa J, apresentou uma variação de 300% entre o R0 e o Rf, sendo essa a maior evolução apresentada nesta dimensão, fato que se deve a simplesmente ter criado um perfil comercial nas redes sociais.

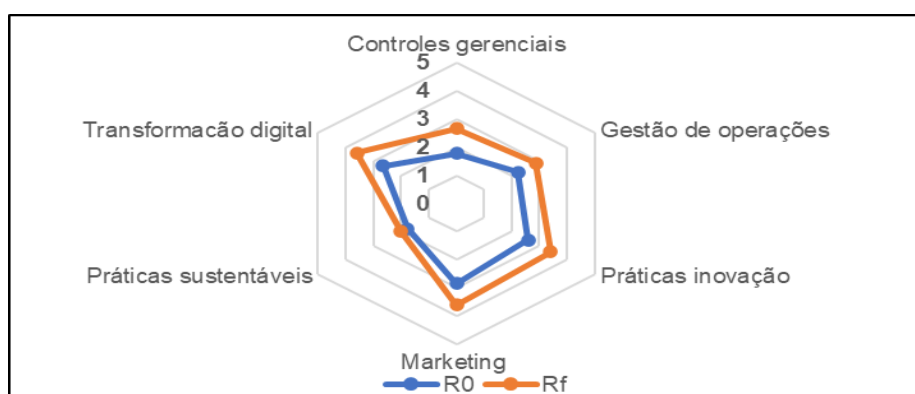
A empresa O, apresentou uma variação de 200% entre o R0 e o Rf, sendo a segunda maior evolução. A empresa C apresentou uma variação de 66,7% entre o R0 e o Rf, sendo a terceira maior evolução. A empresa F alcançou uma variação de 50% entre o R0 e o Rf. As empresas A, B, I, L e N tiveram uma variação de 33,3% entre

R0 e Rf, enquanto das demais não apresentaram nenhuma variação entre os intervalos da coleta do R0 e Rf, com o percentual de variação ficando em 0%.

Na dimensão Práticas Sustentáveis, representada pelas siglas (PSin e PSfin) verificou-se um crescimento médio de 13,3% na medição entre R0 e Rf nas micro e pequenas empresas (MPEs) concluintes do ciclo 1, onde 5 delas apresentaram uma evolução no nível de maturidade desta dimensão e 12 não apresentaram evolução do nível medido. As empresas H, L e N apresentaram uma variação de 100% entre o R0 e o Rf, sendo essa a maior evolução. A empresa E apresentou uma variação de 33,3% entre o R0 e o Rf, sendo a segunda maior evolução. A empresa A apresentou uma variação de 25% entre o R0 e o Rf, sendo a terceira maior evolução. Já a empresa F, que apresentou uma variação negativa de -50% entre o R0 e o Rf, foi um caso de correção, pois na entrevista inicial de aplicação da ferramenta Radar e empresária não tinha entendido bem a pergunta, portanto de fato, não houve variação desta dimensão na empresa F. As empresas B, C, D, G, I, J, M, O, P, Q e R não tiveram variação, permanecendo com 0% entre os intervalos de coleta do R0 e Rf.

Por fim na dimensão Transformação Digital, representada pelas siglas (TDin e TDfin) verificou-se uma variação média de 35,6% entre a coleta de informações no R0 e o Rf, sendo que 11 empresas apresentaram uma evolução no nível de maturidade desta dimensão e 6 não apresentaram evolução do nível medido. A empresa J apresentou uma variação de 300% entre o R0 e o Rf, sendo essa a maior evolução apresentada nesta dimensão, fato que se deve a implantação de um software de gestão, ao qual permitiu a empresa não só ter clareza dos resultados, mas tomar decisões a partir disso. As empresas B, F, L e O apresentaram uma variação de 100% entre o R0 e o Rf, sendo essa a segunda maior evolução. As empresas I e Q apresentaram uma variação de 50% entre o R0 e o Rf, ficando com a terceira maior evolução. As empresas C, D, E e G apresentaram uma variação de 33,3% entre o R0 e o Rf e as demais não apresentaram variação, permanecendo com 0% entre os intervalos de coleta do R0 e Rf.

Na Figura 2, são exibidos os valores médios de R0 e o Rf da aplicação do Radar de Inovação por dimensão.



**Figura 2 - Radar de Inovação com valor médio por dimensão (R0 e Rf)**

Fonte: Autores (2023)

Na Tabela 5, apresenta-se a variação do R0 e Rf do Radar de Inovação nas MPEs pesquisadas. Observa-se que a dimensão Controles Gerenciais evoluiu da média de 1,76 pontos no radar inicial para 2,65 no radar final, apresentando uma variação positiva de 50%, sendo essa a maior evolução observada entre as seis dimensões avaliadas. Das 17 MPEs analisadas, 11 apresentaram evolução positiva na dimensão de Controles Gerenciais. Enquanto a dimensão Práticas Sustentáveis

(ESG - Ambiental, Social e Governança), evoluiu da média de 1,76 pontos no radar inicial para 2,00 no radar final, uma variação positiva de 13,3 %, sendo essa a menor evolução observada entre as seis dimensões avaliadas. Das 17 MPEs concluintes, apenas 5 apresentaram evolução na dimensão Práticas Sustentáveis. Isto indica como as questões e soluções para Controles Gerenciais foram mais necessárias e implementáveis que as questões e soluções de Práticas Sustentáveis (ESG – Ambiental, Social e Governança).

**Tabela 5 - Variação do R0 e Rf do Radar de Inovação nas MPEs pesquisadas**

DIMENSÃO	R0	Rf	CG Δ%
Controles gerenciais	1,76	2,65	<b>50,0%</b>
Gestão de operações	2,24	2,88	<b>28,9%</b>
Práticas inovação	2,59	3,41	<b>31,8%</b>
Marketing	2,82	3,59	<b>27,1%</b>
Práticas sustentáveis	1,76	2,00	<b>13,3%</b>
Transformação digital	2,65	3,59	<b>35,6%</b>

Fonte: Autores (2023)

### **Evolução do indicador de produtividade nas MPES**

Um dos principais objetivos do Projeto ALI é aumentar a produtividade das MPEs que receberam o suporte dos agentes locais de inovação (ALIs) por meio de ações que aumentem seu faturamento e ou reduzam seus custos. Nesse sentido, foram realizadas pelas mensurações dos valores iniciais (T0) e valores finais (Tf) do indicador de produtividade das MPEs (Tabela 6) que concluíram a participação no projeto no Ciclos 1.

**Tabela 6 - Variação da Produtividade (T0 e Tf) nas MPEs pesquisadas**

Produtividade Geral Ciclo 1	T0	Tf	Produtividade Δ%
G	R\$ 7.785,07	R\$ 25.074,75	222,09%
A	R\$ 3.328,00	R\$ 9.497,00	185,37%
D	R\$ 4.151,09	R\$ 7.702,00	85,54%
L	R\$ 5.111,46	R\$ 8.247,83	61,36%
M	R\$ 1.812,00	R\$ 2.915,00	60,87%
Q	R\$ 3.649,43	R\$ 5.753,33	57,65%
H	R\$ 6.333,33	R\$ 8.242,00	30,14%
I	R\$ 5.984,46	R\$ 6.900,00	15,30%
P	R\$ 1.229,81	R\$ 1.412,94	14,89%
N	R\$ 3.057,37	R\$ 3.435,43	12,37%
O	R\$ 7.614,46	R\$ 8.330,00	9,40%
J	R\$ 7.727,55	R\$ 8.436,69	9,18%
B	R\$ 7.375,00	R\$ 7.800,00	5,76%
R	R\$ 6.700,00	R\$ 7.066,67	5,47%
E	R\$ 9.630,00	R\$ 9.418,19	-2,20%
F	R\$ 4.955,00	R\$ 4.218,00	-14,87%
C	R\$ 35.265,76	R\$ 4.953,57	-85,95%

Fonte: Autores (2023)

Do total de 17 MPEs concluintes, constata-se que 14 delas (82,35%) obtiveram uma evolução de produtividade e 3 (17,65%) não tiveram resultados positivos entre a

aplicação do T0 e o Tf (Tabela 5). As empresas que tiveram uma variação positiva foram: G (222,09%), A (185,37%), D (85,54%), L (61,36%), M (60,87%), Q (57,65%), H (30,14%), I (15,30%), P (14,89%), N (12,37%), O (9,40%), J (9,18%); B (5,76%) e R (5,47%). As empresas que demonstraram uma variação negativa em relação ao indicador de produtividade inicial (T0), foram: E (-2,20%), F (-14,87%) e C (-85,95%). Sendo que, a empresa C, que teve o maior percentual negativo (-85,95%), no período de mensuração Tf estava com a produção parada, por conta de sua mudança de endereço, bem como instalação de novo maquinário adquirido. Esta empresa alcançou resultados muito expressivos no tempo de intervalo entre T0 e Tf, fato que motivou sua mudança de endereço, que ocorreu de forma planejada e organizada, sem prejuízos mesmo com a produção parada. Tendo em vista que o cálculo da Produtividade acontece em apenas dois períodos, foi possível entender que não são suficientes para captar os resultados gerados a partir das soluções implementadas.

Os meses de referência para a medição inicial e final do indicador de produtividade foram outubro de 2022 e abril de 2023, como são meses diferentes, os fatores sazonais específicos de cada mês, como feriados, estações do ano e flutuações na demanda por produtos ou serviços, devem ter influenciado os resultados medidos. Além disso, o intervalo de medição de 6 meses pode não ter sido suficiente, para capturar os resultados das soluções implementadas ao longo da Jornada do ALL Produtividade.

**Tabela 7 - Variação da produtividade por setor nas MPEs pesquisadas**

<b>PRODUTIVIDADE POR SETOR</b>				
<b>MPEs</b>	<b>Agropecuária</b>	<b>Comércio</b>	<b>Indústria</b>	<b>Serviços</b>
A		185,37%		
B			5,76%	
C			-85,95%	
D				85,54%
E				-2,20%
F				-14,87%
G			222,09%	
H			30,14%	
I		15,30%		
J		9,18%		
L	61,36%			
M				60,87%
N				12,37%
O				9,40%
P				14,89%
Q				57,65%
R				5,47%
<b>QT de Empresas</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
<b>Somatório</b>	61,36%	209,84%	172,03%	229,12%
<b>Média</b>	61,36%	69,95%	43,01%	25,46%

Fonte: Autores (2023)

Na Tabela 7, apresenta-se a variação de produtividade por setor das empresas acompanhadas. Na média, o setor do Comércio apresentou maior variação positiva de Produtividade (69,95%), o setor da Agropecuária apresentou a segunda maior variação, Indústria com (43,01%), enquanto a menor variação ficou com o setor de Serviços (25,46%).

### **Análise dos problemas priorizados e soluções propostas**

No segundo encontro com a MPE (E2), é realizada a identificação de problemas e pontos de melhoria, faz-se uma análise de impacto nos custos e faturamento que leva à priorização do problema que mais afeta a produtividade da empresa. Realiza-se a identificação de ideias de soluções que possam contribuir para mitigar o problema priorizado e alcançar os resultados desejados. Dentro deste contexto, apresenta-se na Tabela 8 a categorização dos problemas que foram priorizados pelas empresas, e na Tabela 9 a categorização das soluções propostas.

Em relação categorização do problema priorizado, apresentado na Tabela 8, observa-se que os aspectos relacionados a Faturamento e a Quantidade de clientes é o que representou a maioria com 23,53%. Gestão de Pessoas, Processos internos e Sazonalidade nas vendas/Instabilidade, representaram igualmente 17,65% das MPEs. Relacionamento com cliente representou 11,76% e Liderança e Marketing/divulgação representaram 5,88% dos problemas.

**Tabela 8 - Categorização dos problemas priorizados pelas MPEs**

<b>CATEGORIA DOS PROBLEMAS</b>	<b>CONTAGEM DE MPEs</b>	
Faturamento / Quantidade de clientes	4	D, G, M e O
Gestão de pessoas	3	E, N e R
Liderança	1	H
Marketing / divulgação	1	I
Processos internos	3	J, L e Q
Relacionamento com cliente	2	B e C
Sazonalidade nas vendas / instabilidade	3	A, F e P
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	

Fonte: Autores (2023)

Na Tabela 9 são apresentadas as soluções priorizadas:

**Tabela 9 - Categorização das soluções priorizadas pelas MPEs**

<b>CATEGORIA DAS SOLUÇÕES</b>	<b>CONTAGEM DE MPEs</b>	
Comunicação interna	2	H e N
Contratação de pessoal	2	A e B
Gestão de pessoas	2	E e R
Layout / Visual merchandising	1	G
Marketing e divulgação	3	D, I e M
Novos produtos / serviços	4	F, O, P e Q
Planejamento estratégico da empresa	1	C
Processos internos	1	J
Sistema de gestão	1	L
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	

Fonte: Autores (2023)

Foram propostas nove categorias, tendo a seguinte representatividade: Novos Produtos/serviços com 23,53%, Marketing e divulgação com 17,65%, Comunicação interna, Contratação de pessoal e Gestão de pessoas foram igualmente representadas com 11,76% cada uma e por fim, Layout / Visual merchandising,

---

Planejamento estratégico da empresa, Processos internos e Sistema de gestão que representaram 5,88% em cada categoria.

#### **4. Considerações Finais**

As novas fronteiras comerciais, resultantes do processo de globalização tem elevado o nível de competitividade entre as diversas organizações, sejam essas, de grande, pequeno ou médio porte (Silva, 2022). Nesse sentido, a busca pela inovação por parte das organizações, torna-se uma alternativa para se diferenciar dos concorrentes e melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, sua vantagem competitiva (CARVALHO et al., 2015; IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009). A prática da inovação torna-se uma tendência na gestão e uma parte fundamental do crescimento econômico (LOPES; DE CARVALHO, 2018; ROSA et al., 2020).

Sendo a inovação um importante instrumento para que as organizações possam aumentar sua competitividade e, assim, sobreviverem em um cenário de mercados em transformação e cada vez mais exigentes (CLAUDINO et al., 2017). Ela também promove a competitividade no mercado e torna-se vital para a sobrevivência das empresas, podendo desencadear mudanças sociais e econômicas (INDRAWATI; CASKA; SUARMAN, 2020; PUDJIARTI; SUHARNOMO, 2018; SILVA, 2022).

De acordo com Lima e Müller (2017), diante das dificuldades de gestão e de mensuração de resultados enfrentadas pelas as MPEs brasileiras, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apoia essas organizações, promovendo a inovação e preparando essas empresas para utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços, bem como qualquer mudança que envolva um nível significativo de novidade para o negócio.

Dentro desse contexto, aumentar a produtividade das empresas por meio da inovação e de novas práticas é sem dúvida o grande objetivo do programa ALI. Sua implementação foi examinada por meio de uma metodologia de pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, caracterizada como exploratória e descritiva. Nesse cenário, o objetivo fundamental desta pesquisa foi examinar os desdobramentos decorrentes da participação no Programa ALI por dezessete micro e pequenas empresas situadas no Centro do Estado do Rio Grande do Sul. Essas empresas foram assistidas durante o período de agosto a dezembro de 2022, e neste sentido, considera-se que o objetivo foi atingido de maneira satisfatória.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo durante o acompanhamento das 17 MPEs concluintes, entre as 25 participantes inicialmente. Foram considerados neste estudo, os indicadores de Produtividade do projeto ALI e a ferramenta do Radar da Inovação, sendo realizadas mensurações iniciais (T0) e finais (Tf) dentro do ciclo.

Os resultados analisados revelam que a mensuração de produtividade proposta, que é considerado um indicador relevante para o Programa ALI, pois envolve algumas das variáveis mais importantes de um negócio, como o faturamento bruto, custos variáveis totais e o número de colaboradores na empresa, além de uma comparação com os custos fixos totais que leva ao entendimento, de quantos colaboradores trabalham para pagar esses custos e quantos efetivamente geram lucro, além de outras interpretações possíveis. Observou-se um crescimento global no nível de produtividade de 82,35% entre as 17 MPEs.

Cabe ressaltar que dentro deste contexto, houve empresas que tiveram uma variação elevada e outras não. Os meses de referência para a medição inicial e final

---

do indicador de produtividade foram outubro de 2022 e abril de 2023. Dado que são meses distintos, é razoável supor que os fatores sazonais específicos de cada período, como feriados, estações do ano e flutuações na demanda por produtos ou serviços, pode ter influenciado os resultados obtidos. Além disso, como já foi mencionado, o intervalo de medição pode não ter sido suficiente para capturar plenamente os efeitos das soluções implementadas ao longo da Jornada ALI.

Quanto ao Radar de Inovação, apenas 1 (uma) das 17 empresas concluintes apresentou variação negativa em uma única dimensão do Radar, o que representa 5,88%, enquanto as outras 16 MPEs (94,12%), apresentaram variação positiva em 100% das dimensões analisadas observadas após a conclusão da Jornada de Inovação. Destaca-se o ganho de maturidade dessas empresas, indicando que passaram a adotar uma perspectiva focada em processos, estratégias e objetivos claros, evoluiu em uma maior consistência de resultados e principalmente o entendimento do quanto é relevante desenvolver um trabalho estruturado e organizado.

O Sebrae por meio do Programa ALI Produtividade oportunizou discussões riquíssimas dentro e entre as MPEs estudadas por meio das conexões e dos encontros coletivos ocorridos. Muitas transformações ocorrem a partir disso, embora nem sempre no tempo desejado, mas sem dúvidas a discussão e a introdução de novas ideias e perspectivas dentro das empresas é um legado positivo. Muitas vezes os resultados transcendem às mensurações realizadas através do Radar de Inovação, assim como, do indicador de Produtividade e do próprio faturamento, que além de um dado importante, é uma das variáveis que compõem o cálculo de produtividade e que é observado nas duas mensurações (T0 e Tf).

Tendo em vista a meta de atender 25 MPEs por ciclo, foram então registradas inicialmente no Sistema ALI, as 25 inscritas que confirmaram o Termo de Adesão. Duas delas não continuaram a jornada por motivos particulares e seis não conseguiram entregar os dados dentro do prazo para a mensuração final, sendo assim, não constam nas estatísticas de resultados apresentados nesta pesquisa.

Percebe-se que em determinados momentos, a distância entre um e outro atendimento ou uma e outra etapa, influencia no engajamento e empenho dedicado por parte das MPEs, que ao esperarem, perdem ritmo e conexão com as ideias e ações propostas a serem desenvolvidas, reduzindo assim, a qualidade dos resultados em geral. Fica então, o entendimento de que é possível obter resultados ainda melhores ao se conseguir manter as empresas engajadas. E como sugestão, reduzir e padronizar o espaço de tempo entre um e outro atendimento ou etapa da metodologia, pode contribuir consideravelmente, assim como a gamificação da jornada, com critérios de pontuação e reconhecimento, mantendo o interesse das MPEs até a etapa 9.

Não obstante, se faz necessário inovar neste sentido, para que as empresas se mantenham comprometidas até o momento da realização da etapa 9, a qual ocorre após a “finalização” da jornada do ALI Produtividade que se encerra na etapa 8. A falta desse elo de compromisso torna desinteressante às empresas terem que passar por nova mensuração, sendo que já cumpriram todas as etapas que de fato pressupõem como priori da jornada. Por fim, espera-se que este estudo tenha demonstrado o quanto o Programa ALI Produtividade impactou positivamente nas micro e pequenas empresas participantes, na região centro do estado do Rio Grande do Sul e o quanto ainda pode melhorar esta contribuição, visto às possibilidades de ajustamentos em sua metodologia e formas de conduzir a jornada.



---

## Agradecimentos

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

## Referências

- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Agentes Locais de Inovação (ALI) completam 15 anos de atividade com mais de R\$ 400 milhões em investimentos. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE**, [s. l.], 2023.
- BERNE, Davi França et al. The innovation challenge in micro and small enterprises (MSE): An exploratory study at São Paulo metropolitan region. **Innovation and Management Review**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 235–252, 2019.
- CARVALHO, Gustavo Dambiski Gomes de et al. Radar Da Inovação Como Ferramenta Para O Alcance De Vantagem Competitiva Para Micro E Pequenas Empresas. **Review of Administration and Innovation - RAI**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 162, 2015.
- CLAUDINO, Tiago Bomfim et al. Fostering and limiting factors of innovation in Micro and Small Enterprises. **RAI Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 130–139, 2017.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Poto Alegre: [s. n.], 2010.
- FERREIRA, Álida Rosária Silva. The importance of descriptive analysis. **Revista do Colegio Brasileiro de Cirurgioes**, [s. l.], v. 47, p. 1, 2020.
- FONSECA, João José Saraiva da. Metodologia da Pesquisa Científica. Ceará: Universidade Estadual do Ceará - UECE, 2002.
- GALPIN, Timothy. Nudging innovation across the firm – aligning culture with strategy. **Journal of Business Strategy**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 44–55, 2022.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: [s. n.], 2009. v. 148
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: [s. n.], 2017.
- INDRAWATI, Henny; CASKA, H.; SUARMAN, H. Barriers to technological innovations of SMEs: how to solve them? **International Journal of Innovation Science**, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 545–564, 2020.
- IRELAND, R. Duane; COVIN, Jeffrey G.; KURATKO, Donald F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship Theory and Practice: SAGE Journals**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 19–46, 2009.
- KALIYADAN, Feroze; KULKARNI, Vinay. Types of Variables, Descriptive Statistics, and Sample Size. **Indian Dermatology Online Journal**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 82–86, 2019.
- LIMA, Váldeson Amaro; MÜLLER, Carlos André da Silva. Why do small businesses innovate? Relevant factors of innovation in businesses participating in the Local Innovation Agents program in Rondônia (Amazon, Brazil). **RAI Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 290–300, 2017.
- LOPES, Ana Paula Vilas Boas Viveiros; DE CARVALHO, Marly Monteiro. Evolution of the open innovation paradigm: Towards a contingent conceptual model. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 132, n. April 2016, p. 284–298, 2018.

- 
- MARSHALL, Gill; JONKER, Leon. An introduction to descriptive statistics: A review and practical guide. **Radiography**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. e1–e7, 2010.
- NOGUEIRA, Mauro Oddo et al. **Nota Técnica nº 97 - Proposta de redação à regulamentação da política nacional de apoio e desenvolvimento das micro e pequenas empresas**. [S. l.: s. n.], 2022.
- PUDJIARTI, Emiliana Sri; SUHARNOMO, Suharnomo. Does institutional intervention play a role in small business clustering? An empirical evidence from semarang, indonesia. **Quality - Access to Success**, [s. l.], v. 19, n. 163, p. 52–59, 2018.
- RADZIWON, Agnieszka; BOGERS, Marcel. Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 146, n. April 2018, p. 573–587, 2019.
- ROSA, Adriano Carlos Moraes et al. Measuring open innovation practices in small companies at important Brazilian industrial centers. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 151, n. December 2019, p. 119805, 2020.
- ROTH CARDOSO, Hugo Henrique et al. Evaluating innovation development among Brazilian micro and small businesses in view of management level: Insights from the local innovation agents program. **Evaluation and Program Planning**, [s. l.], v. 80, n. February, p. 101797, 2020.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia da Metodologia - Agentes Locais de Inovação (ALI)**. Brasília: [s. n.], 2020a.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia Unificado ALI Produtividade - Metodologia para Bolsistas**. Brasília: [s. n.], 2022.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual do Orientador - Programa Brasil Mais e Agentes Locais de Inovação (ALI)**. Brasília: [s. n.], 2020b.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Radar - Projeto ALI Agentes Locais de Inovação (ALIs)**. [S. l.: s. n.], 2020c.
- SILVA, Rafael Mozart da. Os desafios para as micro e pequenas empresas se manterem no mercado competitivo: uma pesquisa de campo. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios - Comércio e Serviços - Edição Especial**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 116–128, 2022.
- SILVA, Rafael Mozart da; ROSA, Lucimara. 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**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 522–539, 2022.