



**O PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE E O IMPACTO NO DESEMPENHO DE UM
NEGÓCIO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PANIFICADORA MINEIRA**

***THE ALI PRODUCTIVITY PROGRAM AND ITS IMPACT ON BUSINESS
PERFORMANCE:
A CASE STUDY IN A BAKERY IN MINAS GERAIS***

 **Rodrigo Lacerda Sales**

Doutor em Engenharia de Produção

Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET-MG 

SEBRAE – MG – Bolsista Estímulo à Inovação - Programa ALI Produtividade

Leopoldina – Minas Gerais - Brasil.

rodrigosaes13@cefetmg.br

 **Patrícia Aparecida Pereira de Souza**

Especialista em Desenvolvimento Regional

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - MG 

Viçosa – Minas Gerais - Brasil.

patricia.souza@sebraemg.com.br

Resumo: Este estudo teve como objetivo geral identificar o impacto do Programa ALI na Produtividade da Panificadora Alfa. O estudo se deu em uma empresa do setor de panificação, localizada em um município na Zona da Mata Mineira, interior de Minas Gerais. A pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva, com uma abordagem metodológica qualitativa. Para analisar os fatos do ponto de vista empírico optou-se pelo método estudo de caso. Para atingir o objetivo proposto, selecionou-se as seguintes fontes de evidências: (1) dados Primários: entrevistas com dois sócios, o gerente da empresa e o contador; (2) dados secundários: dados do Sistema ALI., dados e informações dos Relatórios Demonstração do Resultado do Exercício e Fluxo de Caixa (fornecidos pelos sócios e pela empresa responsável pela contabilidade). Os dados coletados foram dos anos de 2022 e 2023. Os resultados indicam que a Produtividade por Pessoas Ocupadas teve uma variação positiva de 26,09% no período analisado.

Palavras-chave: Produtividade. Controles gerenciais. Gestão. Desempenho.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Sales, R. L., & Souza, P. A. P. de. (2024, jul./dez.). O programa Ali produtividade e o impacto no desempenho de um negócio: Um estudo de caso em uma panificadora mineira. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 12(2), 1-18, 27060.

<https://doi.org/10.5585/iptec.v12i2.27060>

Abstract: The general objective of this study was to identify the impact of the ALI Program on the Productivity of Panificadora Alfa. The study was carried out in a bakery company located in a municipality in the Zona da Mata Mineira, in the interior of Minas Gerais. The research is characterized as exploratory-descriptive, with a qualitative methodological approach. To analyze the facts from an empirical point of view, the case study method was chosen. To achieve the proposed objective, the following sources of evidence were selected: (1) Primary data: interviews with two partners, the company manager and the accountant; (2) secondary data: data from the ALI System, data and information from the Income Statement and Cash Flow Reports (provided by the partners and the company responsible for accounting). The data collected were from the years 2022 and 2023. The results indicate that Productivity per Employed Person had a positive variation of 26.09% in the period analyzed.

Keywords: Productivity. Management controls. Management. Performance.

1 Introdução

Os pequenos negócios são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social no Brasil. Estudo do SEBRAE (2020) sobre a participação de micro e pequenas empresas na economia do país aponta que elas são mais de 90% dos empreendimentos, respondem por cerca de 30% do PIB – Produto Interno Bruto brasileiro e por mais de 50% dos postos de trabalhos existentes no país.

De acordo com o Mapa de Empresas (Boletim do 2º quadrimestre de 2023), publicado pela Secretaria da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e do Empreendedorismo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, o segundo quadrimestre de 2023 registrou mais de 21 milhões de empresas ativas, considerando matrizes, filiais e microempreendedores individuais (MEI). Nesse cenário, 93,8% das empresas são microempresas ou empresas de pequeno porte (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, 2023).

Ayyagari e Beck (2007) analisaram a importância dos pequenos negócios em 76 países. O estudo descreveu uma nova e única base de dados transnacional e apresentou informações consistentes e comparáveis sobre a contribuição das MPEs para o emprego total na indústria transformadora e para o PIB em diferentes países. Um dos destaques do estudo é que 80% ou mais dos empregos formais de países como Chile, Grécia, Espanha e Tailândia são gerados pelas pequenas empresas, indicando uma forte correlação positiva com o PIB per capita dos países. Esses resultados também são apontados Staka (2021), que investigou a participação das MPEs na economia de países da União Europeia entre 2009 e 2019 e concluiu que os pequenos negócios representam cerca de 40% do PIB dos países estudados.

Por outro lado, em estudo realizado sobre o PIB americano de 1998 a 2014, Kobe e Schwinn (2018) identificaram que o PIB dos EUA aumentou no período analisado, mas a

participação das pequenas empresas diminuiu de 49,2% para 43,2%. Os autores consideram que essa queda é preocupante, pois a criação de emprego e a inovação são impulsionadas pela percentagem de pequenas empresas na economia. O número global de pequenos negócios diminuiu durante o período pós-crise financeira norte-americana e não recuperou totalmente.

A produtividade foi medida em 103.000 dólares por trabalhador para as pequenas empresas, contra 122.000 dólares para as grandes empresas. Em média, as grandes empresas geram mais produtividade por funcionário do que as pequenas empresas (KOBE E SCHWINN 2018).

Estudo sobre competitividade realizado pelo IMD (2023) em parceria com a Fundação Dom Cabral analisou 64 economias em relação a condições criadas para um crescimento econômico próspero e de longo prazo. O Brasil ocupou a 60^a posição, ficando à frente apenas da África do Sul, Mongólia, Argentina e Venezuela. Em relação ao último estudo, a maior queda do Brasil foi no pilar Eficiência dos Negócios (subfator Práticas de Gestão), no qual perdeu nove posições. Já em relação à Produtividade e Eficiência, o destaque negativo foi o indicador de produtividade da força de trabalho, no qual o Brasil aparece na 61^a posição do ranking. A baixa capacidade de entendimento por parte dos empresários brasileiros sobre a importância de ter estratégias de inovação e uso de tecnologia, ou baixos e ineficientes incentivos para as empresas promoverem essas ações foi um dos principais fatores que corroboraram para a estagnação da produtividade brasileira (IMD 2023). O baixo crescimento da produtividade do trabalho no Brasil também foi apontado no estudo de Matos e Peruchetti (2019).

Observa-se que a participação dos pequenos negócios na geração de empregos é um ponto comum nos estudos citados até aqui e que as MPEs desempenham um papel crucial na contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, conforme evidenciado por estudos anteriores (CARDOSO, 2020; NOGUEIRA, 2022).

No entanto, no Brasil, a participação desses empreendimentos no PIB é a menor entre os países mencionados. Talvez um dos fatores que contribuem para esse fato seja a baixa produtividade e competitividade desses empreendimentos no país, o que foi confirmado na pesquisa (IMD 2023).

Visando reverter esse problema de baixa produtividade das empresas no Brasil, que causa impactos negativos para o desenvolvimento socioeconômico do país, foi criado o Programa "Agentes Locais de Inovação - ALI". O programa é parte do Brasil Mais Produtivo, um projeto nacional que busca impulsionar a produtividade, a transformação digital e a inovação nos pequenos negócios.

Silva (2018) e da Silva (2024) destacam que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tem tido uma preocupação permanente com políticas de apoio que visam estabelecer uma vantagem competitiva às MPEs. Esses autores sugerem que expandir os serviços de apoio aos pequenos negócios voltados para o atendimento in loco nas empresas pode estimular as atividades de inovação e o aumento da produtividade. Esses autores

Nesse contexto, os Agentes Locais de Inovação atuam diretamente nas empresas atendidas, prestando assistência, oferecendo orientação e acompanhamento contínuo para implementar melhores práticas sustentáveis e tecnológicas. Com ênfase na inovação os empreendedores atendidos pelo Programa podem adotar novas práticas de gestão e novos processos, o que pode resultar na melhoria dos resultados e do desempenho das empresas, aumentar faturamento, reduzir custos e conseqüentemente aumentar a produtividade, contribuindo assim com o desenvolvimento do Brasil (SEBRAE, 2023).

Nesse contexto, surgem as questões de pesquisa deste estudo: (1) Qual o impacto do Programa ALI na Produtividade da empresa estudada? 2) Quais desafios em relação às práticas de gestão e Controles Gerenciais os empreendedores enfrentaram? Para responder estas questões este artigo tem como objetivo geral: Identificar o impacto do Programa ALI na Produtividade da Panificadora Alfa. Mais especificamente procurou-se identificar e analisar quais os desafios os empreendedores enfrentaram em relação às práticas de gestão relacionadas a Controles Gerenciais e como superaram esses desafios.

O estudo se deu em uma empresa do setor de panificação, localizada em um município na Zona da Mata Mineira, interior de Minas Gerais. A pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva, com uma abordagem metodológica qualitativa. Para analisar os fatos do ponto de vista empírico optou-se pelo método estudo de caso, por meio de informações detalhadas a partir da observação direta intensiva e extensiva.

De acordo com estudo realizado pelo Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC 2023) no ano de 2022 as padarias e confeitarias no Brasil cresceram mais 14,4% em relação a 2021, mantendo a recuperação de faturamento. Em 2022 o faturamento do setor foi de R\$ 121,09 bilhões e para 2023 as projeções do ITPC estimam um incremento no faturamento entre 8 e 10%, cerca de três pontos percentuais acima da inflação.

Além desta Introdução este artigo apresenta a seção de Desenvolvimento, que é composta pelo Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos, Apresentação - Análise dos Resultados e a seção de Conclusão, destacando o impacto das principais ações implementadas.

2 Referencial teórico

2.1 O Programa ALI e o Impacto no Desempenho das MPes

Estudo sobre o histórico de atuação do SEBRAE na consultoria para micro e pequenas empresas brasileiras realizado por Ralio e Donadone (2015) apontou que desde o início de suas atividades a instituição esteve próxima ao governo e, mesmo quando deixou de ser um órgão público, em 1990, se reposicionou, tornando-se uma paraestatal, permanecendo como braço de apoio do governo para promoção de ações em prol das micro e pequenas empresas. Esses autores identificaram que o SEBRAE é um agente atuante na consultoria para as MPes, assumindo papel relevante na geração de soluções e de conhecimento para as MPes, além de serem também um articulador dos interesses desse setor com os interesses do governo.

Com o objetivo de avaliar a influência das participações em ciclos do Programa ALI, de 2013 a 2020, na ambiência inovadora de uma indústria de cosméticos de alta performance, a pesquisa de Marengo (2022) apontou que no primeiro ciclo, a empresa estudada lançou onze novos produtos, no segundo, ocorreram a subcategorização de clientes e projetos humanizados para clientes, colaboradores e círculo social; no terceiro, ocorreu a remodelagem de workshops, a criação de cursos pagos, visitas escolares, estágio supervisionado e suporte avançado; e, no quarto, a criação de modelo de reconhecimento dos colaboradores. Para esses autores, o Programa ALI atuou junto à empresa por um período de sete anos, contribuindo para a gestão do negócio, resultando em avanços na cultura da inovação, criando com isso um ambiente propício às mudanças, o que permitiu agregar valor ao negócio (MARENGO 2022).

De Freitas Santos e Silva (2024) realizaram um estudo na a Região Central do estado do Rio Grande do Sul com 17 MPes que participaram do Programa ALI entre agosto e dezembro de 2022 e observaram que mais de 94% dos empreendimentos apresentaram variação positiva em pelo menos uma dimensão do Radar da Inovação analisada e que mais de 82% tiveram aumento do indicador de Produtividade após a conclusão da Jornada de Inovação. Os empreendimentos melhoraram o desempenho do negócio e foram impactados positivamente pelo Programa ALI pois implementaram mudanças nos processos e estratégias e passaram a ter clareza nos objetivos de gestão, o que possibilitou alcançar resultados ainda mais consistentes (DE FREITAS SANTOS e SILVA, 2024).

Segundo Marengo (2022) a empresa atendida pelo Programa ALI reconheceu que o investimento no desenvolvimento das pessoas aumenta as chances das empresas se tornarem produtivas e cativantes para seus colaboradores, fornecedores e clientes. Os autores identificaram em seu estudo que o clima organizacional positivo torna a marca poderosa,

alinhando princípios e valores, melhorando a qualidade de vida, o que reflete em maior engajamento e dedicação às atividades empresariais e à sociedade.

Os trabalhos de Silva (2018) e Alves, Aires e Salgado (2023) também apontam nesta mesma direção trazendo um novo olhar à questão da inovação e do Programa ALI revelando o real potencial de ambos e evidenciando os impactos positivos do Programa na competitividade dos pequenos negócios, tornando-os mais produtivos, inovadores e sustentáveis, o que reflete também em maior competitividade da economia brasileira.

O estudo de caso realizado por Silva, (2018), procurou investigar a relação entre inovação e desempenho empresarial. O resultado indicou que a empresa estudada inovou consideravelmente ao longo da atuação do Programa ALI e alcançou um aumento quase 50% no escore geral do Radar da Inovação., sendo que as dimensões que mais se destacaram nos escores durante os ciclos foram processos, organização, rede e ambiência inovadora. De acordo com esses autores, ficou evidente na pesquisa realizada que, além dos recursos financeiros, os recursos humanos foram relevantes na condução do desenvolvimento das inovações na empresa. No entanto, observou-se a ausência de inovações na dimensão agregação de valor durante os dois anos e a pouca utilização dos recursos de informação e conhecimento no processo inovativo, o que evidencia a necessidade de um olhar mais holístico no processo inovativo, que englobe todas as dimensões da empresa e o emprego de recursos (SILVA, 2018).

Em seu trabalho sobre competências gerenciais e inovação na percepção de gestores de micro e pequenas empresas, Souto Maior (2019) identificaram cinco competências voltadas à inovação: (1) ter conhecimentos técnicos sobre seus produtos; (2) saber lidar com erros e fracassos; (3) fazer a conexão da estratégia da empresa com a inovação; (4) ter conhecimento dos impactos da inovação no negócio e (5) saber utilizar os recursos disponíveis. Para essas autoras, o desenvolvimento destas competências foi um aspecto significativo para que os gestores das MPEs estudadas soubessem lidar com os desafios e inconstâncias que a inovação pode provocar.

Nogueira (2019) analisaram como o Ciclo de 2015 a 2017 do Programa ALI favoreceu o avanço de ações de inovação em dez estabelecimentos de três municípios da Região Metropolitana de Recife. Os resultados do estudo indicaram que as empresas analisadas estavam saindo de uma posição de desenvolvedoras de inovação de forma ocasional passando para uma posição de desenvolver a inovação de forma sistematizada. As autoras concluíram também que o Programa ALI é uma ferramenta de política pública efetiva, que proporciona o desenvolvimento empresarial local, possibilitando a implementação, pelos empreendedores, de ações e estratégias direcionadas à criação, adoção e difusão de inovações. Os resultados dessas

ações contribuem para a geração de emprego e renda e conseqüentemente mudam a realidade socioeconômica da região.

2.2 O Radar da inovação e a dimensão controles gerenciais

De acordo com SEBRAE (2022), o Radar da Inovação é um instrumento que inclui a etapa de autodiagnóstico, que tem como objetivos mensurar o grau de maturidade da empresa e identificar os pontos que precisam de maior atenção e melhorias ao longo do desenvolvimento do Programa ALI. Esse autodiagnóstico do Radar da Inovação consiste em 24 perguntas, distribuídas em seis dimensões, cada uma com quatro temas, totalizando 24 tópicos. A devolutiva do Radar da Inovação é apresentada em formato de "teia", proporcionando uma visão clara do nível atual da empresa nas seis dimensões avaliadas, classificadas de 1 a 5 em grau de maturidade. Quanto mais próximo do centro (grau de maturidade menor), maiores são os pontos de melhoria naquela dimensão. Por outro lado, quanto mais próximo das extremidades (mais madura a empresa está naquela dimensão), menor é a necessidade de aprimoramento (SEBRAE, 2022). Uma das dimensões do Radar da Inovação refere-se aos Controles Gerenciais e os temas e avaliações considerados nessa dimensão estão detalhados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1

Dimensão Controles Gerenciais no Radar da Inovação

Tema	Avaliações do Radar da Inovação
Indicadores de desempenho	- Verifica se a empresa possui e monitora indicadores de desempenho, - Quais usa e em que área (finanças, operações, qualidade, pessoas)
Participação e engajamento da equipe no conhecimento dos indicadores	- Analisa o grau de consciência, compreensão, acesso e utilização, - Analisa o engajamento na utilização desses indicadores pela equipe
Estabelecimento de metas	- Analisa se a empresa possui metas claras; - Analisa se essas metas são apropriadas e desafiadoras, de acordo com a estratégia definida
Dados e informações do faturamento e do custo mensal	- Avalia se a empresa monitora suas receitas e despesas mensais com o objetivo de conhecer, aprimorar seus resultados e alcançar maior produtividade

Fonte: Elaborado pelo autor com base em SEBRAE (2022).

De Oliveira (2021) realizaram um estudo com 14 panificadoras cadastradas no Sindicato das Indústrias de Panificação, Confeitaria, Alimentação e Massas Alimentícias do Pontal do

Triângulo (SINPAMA), que possui sede no município de Ituiutaba/MG. Os autores evidenciaram que a percepção dos gestores que participaram da pesquisa é de que o uso de controles gerenciais internos é útil para o aperfeiçoamento dos resultados de vendas e gestão dos negócios, no entanto, a maioria dos empreendedores não realiza a contabilidade internamente o que dificulta o conhecimento mais técnico das formas de custeio e dos resultados do negócio, o que pode dificultar o processo de tomada de decisão. Para esses autores “possuir conhecimento acerca da gestão de custos e precificação é elementar para uma boa gestão das finanças de uma empresa, e principalmente no setor de panificados, visto que envolve todo um processo de produção até chegar ao produto final, considerando ainda o grande crescimento do mercado competitivo em que o setor está inserido, dominar estas ferramentas torna-se um diferencial” (DE OLIVEIRA 2021). Nesta mesma direção, Ribeiro (2019) afirma que o controle gerencial fornece informações valiosas aos micros e pequenos empreendedores, pois viabiliza o processo de tomada de decisão e análise do desempenho do negócio.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratório-descritiva, com uma abordagem metodológica qualitativa, na qual buscou-se identificar e explicar de forma sistemática, fatos que ocorrem num contexto social, geralmente relacionado a uma multiplicidade de variáveis (GIL, 2006).

Para analisar os fatos do ponto de vista empírico optou-se pelo método estudo de caso, por meio de informações detalhadas a partir da observação direta intensiva e extensiva (LAKATOS, 2017).

O método estudo de caso foi escolhido pois permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, de forma especial quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para Eisenhardt e Graebner (2007) e Yin (2010), a descoberta do “como” e do “por que” determinam o que se deseja responder na pesquisa.

A pesquisa se deu em uma empresa do setor de panificação, localizada em um município na Zona da Mata Mineira, interior de Minas Gerais. A Empresa Alfa (nome fictício para preservar a identidade da empresa estudada) iniciou suas atividades em outubro de 2017. No momento da pesquisa a empresa possuía dezessete pessoas ocupadas, sendo quinze funcionários e dois sócios (que nunca participaram da criação de outras empresas e não tinham experiência anterior no ramo de panificação e nem experiência na condução/gestão de uma

empresa). Apesar da inexperiência como donos de um negócio, percebeu-se nas entrevistas que, ao detalharam a trajetória da empresa, ambos demonstraram que tinham uma visão de futuro do empreendimento bem clara, na qual idealizavam uma empresa que se diferenciava da concorrência pela inovação, qualidade dos produtos, qualidade no atendimento e estrutura moderna. Para isso, sempre investiram em melhorias contínuas em pessoas, processos, equipamentos e sistema de informação.

Para a definição do sujeito da pesquisa, utilizou-se o critério de seleção a empresa que se destacou dentro da amostra das empresas participantes do Programa ALI edição realizada em 2022 na Zona da Mata Mineira, como base nos dados do Sistema ALI 2022. Dentre várias empresas, a Padaria Alfa foi uma das que mais se destacou, melhorando o Indicador de Produtividade e os escores do Radar da Inovação.

Para atingir os objetivos propostos, selecionou-se as seguintes fontes de evidências: (1) dados Primários: entrevistas com dois sócios gerentes da empresa e o contador; (2) dados secundários: dados do Sistema ALI., dados e informações dos Relatórios Demonstração do Resultado do Exercício e Fluxo de Caixa (fornecidos pelos sócios e pela empresa responsável pela contabilidade). A escolha dessas duas fontes de evidências se justifica pela acessibilidade aos gestores, pela disponibilidade dos mesmos de participar da pesquisa e o acesso aos dados financeiros e contábeis fornecidos pelo contador da empresa.

Os dados coletados foram do ano de 2022, incluindo o período no qual a empresa participou do Programa ALI Produtividade (setembro a dezembro de 2022), seguido pelo período em que a empresa passou por uma Consultoria Financeira pelo SEBRAE (setembro 2022) e o ano de 2023, sendo que a empresa também recebeu recentemente assistência pelo SEBRAETEC na área de produção.

A elaboração das perguntas do roteiro de entrevista teve como base elementos do Radar da Inovação - Controles Gerenciais, referencial teórico sobre esta temática e sobre produtividade/desempenho de MPEs. Na seção “Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados” essas perguntas são descritas juntamente com as respostas dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas diretamente com os dois sócios e o gerente administrativo, ocorreram entre os meses de novembro e dezembro de 2023. Foram divididas em duas etapas. Na primeira, o entrevistado narrava o histórico da criação da empresa, na segunda etapa respondia às perguntas do roteiro de entrevista semiestruturado desenvolvido com base na Metodologia ALI Produtividade e no referencial teórico do estudo. O tempo de duração das entrevistas foi de duas horas, em média. Além dessas entrevistas com os sócios ocorreram seis encontros presenciais com o contador da empresa e pelo menos um dos sócios,

momento que as informações constantes nos Relatórios de Demonstração do Resultado do Exercício e Fluxo de Caixa foram validadas. A análise dos resultados também foi enviada aos participantes da pesquisa para conhecimento e validação.

4 Apresentação, análise e discussão dos resultados

A Empresa Alfa atua no ramo de panificação e iniciou suas atividades em outubro de 2017, sendo a identificação de uma oportunidade de mercado o principal motivo para a abertura do negócio. Possui dois sócios, um deles é formado em administração de empresa e a outra formada em engenharia de produção com pós-graduação em engenharia de segurança do trabalho. Os dois são casados, nunca participaram da criação de outras empresas e não tinham experiência anterior no ramo de panificação e nem experiência na condução/gestão de uma empresa (os pais da sócia tinham experiência prévia na condução de outros negócios). As decisões na empresa são tomadas pelos dois sócios.

Em relação à dimensão Controles Gerenciais os entrevistados foram questionados sobre a maneira que monitoravam os resultados do negócio. Antes da intervenção da Agente Local de Inovação, o único controle gerencial adotado pelos empreendedores era o acompanhamento do faturamento com base nos dados fornecidos pelo sistema de gestão que utilizavam. De acordo com o sócio “na verdade, não fazíamos uma gestão, apenas controlávamos as vendas diariamente... após o Programa ALI, hoje tomamos decisões a partir os indicadores que conseguimos interpretar, aliado ao planejamento e controle, através das ferramentas que nos foi indicado”. Para a outra sócia, “não tinha nenhum controle gerencial, só a venda diária, sendo que nosso principal desafio era não ter gestão, pois não tínhamos informação”. De acordo com o gerente o principal desafio na condução do negócio era “a falta de informação para tomada de decisão, conseqüentemente demora nas ações para correções de possíveis problemas”

Os problemas priorizados no atendimento da Agente Local de Inovação foram: (1) Oscilação no Faturamento (não possuíam estabilidade no volume de vendas), (2) Delivery pouco explorado e (3) Identificação dos produtos viáveis dentre os mix de produtos da empresa. A empresa precisava buscar soluções para minimizar as oscilações que ocorriam no volume de vendas e os sócios consideravam que o faturamento tinha potencial para ser maior. A falta de tempo para dedicar à gestão do negócio foi apontada pelos sócios como a principal causa desse problema.

Há evidências que após a atuação da Agente Local de Inovação a empresa passou a monitorar os resultados do negócio, pois passaram a estabelecer metas de desempenho e a usar

indicadores financeiros. Questionada sobre quais desafios enfrentou em relação às práticas de gestão e especificamente em relação aos Controles Gerenciais os empreendedores enfrentaram e como superaram esses desafios, a sócia entrevistada considera que os controles gerenciais estabelecidos pelo Programa ALI contribuíram para acompanhar os resultados do negócio, pois permitiam o monitoramento do faturamento, dos custos variáveis e fixos e das despesas. Segundo a sócia, “foi preciso trocar de contabilidade para nos auxiliar com a gestão”.

Na visão do gerente administrativo, essa mudança permitiu que passássemos a “...monitorar mensalmente os indicadores com um detalhamento mais profundo, acompanhamento do faturamento, dos custos, das despesas fixas e variáveis do CPV, CMV e faturamento”.

Outra forma de superar este desafio acima foi a indicação feita pela ALI de uma Consultoria em Finanças, subsidiada pelo SEBRAE (Produto Checkup de Finanças), que ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2022. O diagnóstico empresarial realizado nessa consultoria, apontou que a empresa atingiu uma pontuação geral de 68,63%, sendo a área de finanças com pontuação de 83,33%, de mercado com pontuação de 58,33% e de recursos humanos com pontuação de 53,33%, demonstrando a necessidade de melhorar a sua gestão empresarial para minimizar os impactos desfavoráveis.

Questionado sobre o impacto do Programa ALI na produtividade da empresa, o sócio relatou que após a consultoria a empresa passou a ter uma visão mais ampla e detalhada dos resultados financeiros e econômicos do negócio, sendo que o sócio considera essa intervenção um dos principais impactos do Programa ALI, para ele, “principalmente na gestão financeira, adotamos o que foi nos sugerido...separamos custos fixo, variável, estoque, planejamento e metas...após o Programa continuamos a utilizar o que foi proposto através do Radar...contratamos o SEBRAETEC e estamos melhorando agora a produção, PCP, confecção de fichas técnicas, relatório de perdas e curva ABC”.

Em janeiro de 2023 a panificadora trocou de contador, sendo que a atual contabilidade passou a adotar os relatórios construídos pela consultoria Checkup de Finanças do SEBRAE como ponto de partida para as análises financeiras e econômicas que são realizadas mensalmente. Para o sócio “a contabilidade atual tem nos ajudado muito, pois conseguem fazer o fechamento mensal nos apresentando os resultados...todo mês nos reunimos e analisamos os resultados, comparando as metas estabelecidas com o que foi realizado, fazemos análises do DRE, do Fluxo de Caixa e agora iniciaremos as análises de balanço também”.

Os desafios em relação às práticas de Controles Gerenciais também foram superados à medida que os empreendedores foram seguindo o passo a passo sugerido pelas consultorias

“...foi fluindo conforme íamos melhorando os controles”. Passaram a estabelecer metas de faturamento e de resultado, monitorando indicadores de produtividade e lucratividade, o que contribuiu para a tomada de decisões de investimentos, contratação de novos funcionários e planejamento de médio e longo prazo. Tais práticas foram confirmadas também pelo gerente administrativo, segundo ele, “começamos a organizar e monitorar as informações que tínhamos através dos indicadores, estabelecemos metas para os indicadores, também fazemos reuniões semanais para alinhamentos e recalculamos a rota.

Questionado sobre o papel do SEBRAE para que essas mudanças ocorressem e sobre o que passou a fazer de diferente, os sócios entrevistados afirmaram que os programas do SEBRAE (ALI, Consultoria em Finanças e SEBRAETEc) foram fundamentais para a empresa mudar as práticas de gestão. Ralio e Donadone (2015) também identificaram a relevância da atuação do SEBRAE no apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios. Além disso, a contratação de um gerente administrativo que contribuiu fortemente para a implementação e acompanhamento dos controles gerenciais, o envolvimento e acompanhamento por parte dos sócios, juntamente com o apoio do escritório de contabilidade fizeram toda diferença para que as mudanças implementadas pudessem melhorar os resultados do negócio. O Quadro 2 apresenta de forma resumida os Problemas e Soluções priorizados no atendimento do Programa ALI.

Quadro 2

Mapeamento de Problemas e Soluções

Problema Priorizado	Solução Proposta
Oscilação no Faturamento e desconhecimento dos resultados do negócio	Sistema de Gestão. Utilização de Indicadores de Desempenho (Produtividade e Lucratividade). Estabelecimento de Metas de faturamento, custos
Delivery pouco explorado	Ainda não teve muitos avanços
Identificação dos produtos viáveis dentre os mix de produtos da empresa	Novo layout, autosserviço com variedade de produtos, mas os resultados melhoraram após consultoria

Fonte: Elaborado pelo autor com base Sistema ALI (2023).

O problema relacionado à questão da oscilação no faturamento e desconhecimento dos resultados do negócio foi solucionado a partir das mudanças implementadas na Dimensão do Radar da Inovação Controles Gerenciais, conforme detalhado nas análises acima do Quadro 2. Em relação ao problema priorizado “Identificação dos produtos viáveis dentre o mix de produtos da empresa” foi criado um novo layout, uma ampliação na variedade de produtos com

maior valor agregado, onde os próprios clientes passaram a escolher os itens, utilizando o conceito de autosserviço. Esta solução pode ser considerada uma inovação e pode ter contribuído muito para o aumento do faturamento, na produtividade e na lucratividade do negócio, conforme resultados apresentados no Quadro 3. Estes resultados vão ao encontro nos achados de Marengo (2022)

A Figura 1 apresenta o Radar da Inovação com o resultado das medições iniciais e finais de todas as seis dimensões.

Figura 1

Radar da Inovação Empresa Alfa – Inicial e Final



Fonte: Relatório Devolutiva ALI - Sistema ALI (2022).

Observa-se que a dimensão Controles Gerenciais não teve alterações entre as medições e se manteve no nível de Maturidade 3. No entanto a Empresa Alfa passou a monitorar os produtos que têm mais saída, as vendas diárias à vista e a prazo, a produção, o faturamento e os custos fixos e variáveis. Os Sócios estabeleceram mais de três indicadores financeiros para monitorar o desempenho do negócio. A partir da atuação da ALI, decidiram estabelecer metas de faturamento, custos variáveis, produtividade e lucro líquido e isso permitiu uma evolução nos Controles Gerenciais e melhorias na capacidade de tomada de decisão. Esses resultados estão alinhados com os achados de De Oliveira (2021 e Ribeiro (2019). O Quadro 3 a seguir apresenta os principais resultados financeiros da Empresa Alfa, incluindo uma comparação do faturamento bruto, dos custos variáveis, da produtividade, do lucro líquido e da lucratividade entre 2022 e 2023.

Quadro 3

Principais Resultados Financeiros e de Produtividade da Empresa Alfa

Dados	2022	2023	Variação
Faturamento Bruto	R\$ 1.683.665,00	R\$ 1.870.794,79	11,11%
Custos Variáveis	R\$ 821.491,00	R\$ 844.014,74	2,67%
Pessoas Ocupadas (média)	18	17	- 5%
Produtividade por Pessoas Ocupadas	R\$ 47.898,55	R\$ 60.398,82	26,09%
Lucro Líquido	R\$ 134.525,00	R\$ 267.281,35	98,68%
Lucratividade	7,99%	14,28%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Relatórios Demonstração do Resultado do Exercício (2023).

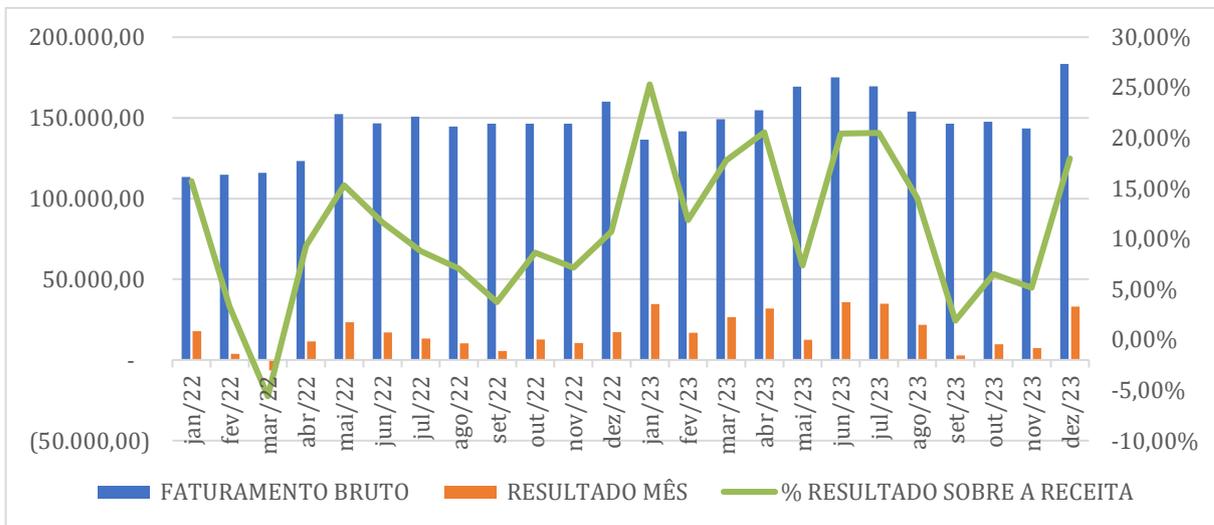
Observa-se que a Empresa Alfa melhorou consideravelmente seu desempenho financeiro no período analisado. Do ano de 2022 para 2023 a empresa aumentou sua receita em 11,11%, o que está dentro da previsão feita em estudo realizado pelo Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC 2023).

A produtividade por pessoas ocupadas da Empresa Alfa cresceu 26,09% de 2022 para 2023, sendo que os custos variáveis tiveram um aumento de apenas 2,67% e o número de pessoas ocupadas caiu de 18 para 17. A lucratividade cresceu 98,68% no período analisado. Tais resultados evidenciam que o fato da empresa passar ter os dados e informações financeiras sistematizados e monitorados contribuiu fortemente na tomada de decisão, principalmente na gestão dos custos variáveis.

O Gráfico 1 apresenta os valores mensais do faturamento bruto, dos resultados e do resultado sobre a receita (lucratividade) de janeiro de 2022 a dezembro de 2023.

Gráfico 1

Faturamento Bruto – Resultado Mês – % Resultado sobre Receita



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Relatórios Demonstração do Resultado do Exercício (2023).

Observa-se que dos 24 meses analisados, somente no mês de março de 2022 apresentou um pequeno resultado negativo. Outro ponto de destaque é a oscilação nos resultados, o que pode ser explicado pela gestão dos custos variáveis (decisão de compras da matéria-prima e insumos baseadas nos dados e informações do estoque, do volume de produção e das projeções e metas de faturamento. Cabe aqui resgatar a evidência apontada pelo sócio “...após o Programa ALI, hoje tomamos decisões a partir os indicadores que conseguimos interpretar, aliado ao planejamento e controle, através das ferramentas que nos foi indicado”.

5 Conclusões e contribuições

Este estudo procurou responder as seguintes questões de pesquisa: Qual o impacto do Programa ALI na Produtividade da empresa estudada? Quais desafios em relação às práticas de gestão e Controles Gerenciais os empreendedores enfrentaram?

Os resultados indicam que a Produtividade por Pessoas Ocupadas teve uma variação positiva de 26,09% no período analisado. Houve um aumento de 11,11% no faturamento contra uma variação de 2,67% nos custos variáveis. A lucratividade cresceu 98,68% no período analisado. Tais resultados evidenciam que o fato da empresa passar a ter os dados e informações financeiras sistematizados e monitorados contribuiu fortemente na tomada de decisão, principalmente na gestão dos custos variáveis.

A falta de tempo para dedicar à gestão do negócio, aliada ao fato dos empreendedores não conhecerem os resultados da empresa devido à ausência de dados e informações financeiras

para tomada de decisão (inclusive de investimentos) foram apontados pelos sócios como os principais desafios enfrentados relacionados à dimensão Controles Gerenciais. Os empreendedores superaram esses desafios a partir das ações do Programa ALI, associado à consultoria do SEBRAE em Finanças, SEBRAETEC mudança da contabilidade (que permitiu aos empreendedores darem sequência nas análises mensais dos resultados da empresa) e à contratação de um gerente administrativo.

Há evidências que o Programa ALI, juntamente com outros produtos/soluções oferecidos pelo SEBRAE impactaram fortemente no desempenho da empresa. Mais produtividade nos pequenos negócios, podem resultar em mais investimentos que podem resultar em uma maior participação das MPEs no PIB do Brasil, o que, conseqüentemente, pode contribuir mais efetivamente com o desenvolvimento socioeconômico do país.

Nesse contexto, esta pesquisa contribui e amplia a literatura existente à medida que identifica os principais desafios enfrentados pelos empreendedores, bem como quais soluções aplicam, evidenciando que, mudanças relativamente simples, podem gerar resultados significativos. De ordem prática, os resultados deste estudo oferecem uma contribuição efetiva aos empreendedores e gestores de MPEs, pois as práticas de gestão adotadas pela empresa para superar os desafios ajudam na condução dos negócios e na melhoria do desempenho financeiro.

Referências

- Alves, Í., Aires, R., & Salgado, C. (2023). O potencial de gerar vantagem competitiva de ações do programa agentes locais de inovação (ALI): um estudo de caso em micro e pequenas empresas do Rio Grande do Norte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 17(1), 5-20. doi: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v17i1.1507>
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small business economics*, 29, 415-434.
- Cardoso, H. H. R., Gonçalves, A. D., de Carvalho, G. D. G., & de Carvalho, H. G. (2020). 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*, 80, 101797. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101797>
- da Silva, R. M. (2024). INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ATRAVÉS DO PROGRAMA ALI DO SEBRAE. *Gestão Contemporânea*, 14(1), 81-99.
- da Silva Nogueira, P., de Novais, S. M., de Sá, A. S. C., & da Silva, E. S. B. (2019). Análise do Programa Agentes Locais de Inovação no Processo de Inovação das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Comércio Varejista do Estado de

Pernambuco. *Cadernos de Prospecção*, 12(2), 273-273
<http://dx.doi.org/10.9771/cp.v12i2.27326>

- de Freitas Santos, C., & da Silva, R. M. (2024). A contribuição do Programa ALI Produtividade para as micro e pequenas empresas da Região Central do estado do Rio Grande do Sul. *REVES-Revista Relações Sociais*, 7(1), 18146-18146.
DOI: <https://doi.org/10.18540/revesv17iss1pp18146>
- de Oliveira, C. E., de Souza, E. M., & Costa, L. B. (2021). Análise da importância da gestão de custos para a precificação na perspectiva dos gestores de empresas do setor de panificação. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. Disponível em <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4837>. acesso em 11/12/2023.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Gil, A. C. (2006). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA.
- IMD. *IMD World Competitiveness Yearbook* (2023). Lausanne: International Institute of Management and Development.
- ITPC Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (2023). *Desempenho das Empresas de Panificação e Confeitaria em 2022 e Perspectivas para 2023*: Disponível em: Indicadores do Setor – ITPC (institutoitpc.org.br)
- Kobe, K., & Schwinn, R. (2018). Small business GDP 1998-2014. *US Small Business Administration Office of Advocacy*, 1-75.
- Ministério do Desenvolvimento, I. C. E. S. *Mapa de Empresas* (2023). Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/setembro/brasil-tem-2-7-milhoes-de-novas-empresas-em-2023>
- Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*, 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Marengo, L. L., Soares, A. N., da Silva Romão, H. R., de Araújo, D. L. A., & Zilber, S. N. (2022). A evolução da metodologia do programa agentes locais de inovação (ALI) e sua contribuição para a gestão da inovação na empresa Medicatriz Dermocosméticos. *REGPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 11(2), e2078-e2078. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2078>
- Nogueira, M. O., Reis, L. M., Chaves Junior, A. E., & Reichert, H. (2022). Proposta de redação à regulamentação da Política Nacional de Apoio e Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas.
- Ralio, V. R. Z., & Donadone, J. C. (2015). Estudo sobre o histórico de atuação do Sebrae na consultoria para micro e pequenas empresas brasileiras. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 10(2), 33-33. <https://doi.org/10.15675/gepros.v10i2.1223>

- Ribeiro, Alexandre Coradini (2019). Controle gerencial e inovação em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática, *Revista contribuciones a la Economía* (octubre-diciembre) En línea: <https://eumed.net/ce/2019/4/control-gerencial-empresas.htm>
- SEBRAE. (2023). Manual do Orientador Agentes Locais de Inovação. Brasília: SEBRAE.
- SEBRAE (2022). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Metodologia de Atuação para Bolsistas. Brasília: Sebrae.
- SEBRAE (2023). Brasil Mais Produtivo. Brasil Mais.
- SEBRAE (2020). Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional. Brasília.
- Silva, L. M. C., Ribeiro, A. R. B., Frascaroli, B. F., & de Moraes Filho, R. A. (2018). Analysis of The Innovative Process In A Small Company: A Case Study From The Local Innovation Agents Program/Análise do Processo Inovativo em Pequena Empresa: Estudo de Caso a Partir do Programa Agente Locais de Inovacao. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(1), 162-195. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.785>
- Silva, L. M. C., Ribeiro, A. R. B., Frascaroli, B. F., & de Moraes Filho, R. A. (2018). Análise do processo inovativo em pequena empresa: estudo de caso a partir do programa agentes locais de inovação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(1), 162-194.
- Souto Maior, R., Corrêa, M., Souza, Â., & Moraes, I. (2019). Competências Gerenciais e Inovação: Percepção de Gestores de Micro e Pequenas Empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(2), 60-84. doi: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v13i2.1252>
- Štaka, M. Correlation of Total GDP And Number of Small and Medium Enterprises In The EU-28. 2021. <http://doi.org/10.47063/EBTSF.2021.0012>
- Veloso, F., Matos, S., & Peruchetti, P. (2019). Baixo crescimento da produtividade do trabalho no Brasil: uma análise dos resultados setoriais desde meados da década de 90. Instituto Brasileiro de Economia.
- Yin, R. K. (2010) Estudo de Caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 4.^a ed. Porto Alegre: Bookman.