

O PAPEL DA INOVAÇÃO NA COMPETITIVIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – UMA ANÁLISE NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Romeu e Silva Neto (Instituto Federal Fluminense)



Este artigo tem como objetivo analisar os impactos das inovações propostas pelos Agentes Locais de Inovação (ALI) em empresas de micro e pequeno portes, participantes do Programa ALI no interior do Estado do Rio de Janeiro no período 2020/2021, sobre os indicadores do Radar ALI e sobre a produtividade. O Programa ALI foi idealizado pelo SEBRAE e é desenvolvido em parceria com o CNPq. Para a análise, faz-se um recorte nos setores de serviços e comércio, dada a importância desses segmentos econômicos e de suas micro e pequenas empresas na economia dos municípios do interior do estado do Rio de Janeiro, em especial na geração de empregos. Como recorte temático, o artigo prioriza a Gestão de Processos, uma vez que a análise das Dimensões/Temas 'Gestão de Operações/Gestão por Processos' e 'Inovação/Inovação de Processos' se destacaram dentre as principais demandas das empresas atendidas pelos ALIs. A metodologia da pesquisa fundamentou-se, inicialmente, em uma pesquisa bibliográfica sobre os temas inovação e gestão de processos em micro e pequenas empresas e, em seguida, no levantamento de informações e dados relativos às ações dos ALI com as empresas atendidas para avaliar os impactos das propostas de melhorias no radar ALI e na produtividade das empresas atendidas. Assim, a pesquisa teve um caráter exploratório e descritivo com um delineamento de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados por meio de entrevistas com os ALI. Os resultados apontam que as empresas analisadas pelos ALI, nos recortes acima mencionados, tiveram impactos positivos com a implementação de melhorias baseadas na inovação e na gestão de processos tanto no Radar ALI como na produtividade. Desta forma, como contribuição, este artigo reforça a importância do Programa ALI para a competitividade e para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, e sugere o desenvolvimento de uma ação específica para a melhoria da gestão de processos, com enfoque na inovação, nas micro e pequenas empresas, dada a enorme demanda de melhorias por essas empresas.

Palavras-chave: Gestão de Processos, Micro e Pequenas Empresas; Rio de Janeiro. ALI.

1. Introdução

O "Brasil Mais" é uma iniciativa do Governo Federal que visa aumentar a produtividade e competitividade das empresas brasileiras, com a promoção de melhorias rápidas, de baixo custo e alto impacto. O programa oferece às micro, pequenas e médias empresas soluções para melhorar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios.

O programa é coordenado pelo Ministério da Economia, com gestão operacional da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e execução pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (BRASIL, 2022)

A partir de 2010, o SEBRAE, no âmbito do Programa Brasil Mais, tem investido em uma ampla política de extensão tecnológica com as micro e pequenas empresas, com os objetivos acima especificados, por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada: o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

O Programa ALI é uma estratégia de acompanhamento e estímulo à inovação e caracteriza-se, essencialmente, por visitas de um Agente Local de Inovação ao empreendimento. Com a parceria do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o ALI atua como bolsista extensionista, é selecionado e capacitado pelo Sebrae para propor ações visando incrementar a competitividade e inovação nos pequenos negócios. Além do suporte aos empresários, os ALI têm como objetivo produzir dois artigos, sendo um artigo para o CNPq e outro na forma de Estudo de Caso segundo a Metodologia SEBRAE.

Da mesma forma que ocorre durante a orientação de dissertações de mestrado e teses de doutorado nas universidades, o Projeto ALI tem a participação de orientadores dos agentes, que ajudam no alinhamento da construção dos artigos e na garantia a utilização de metodologia adequada. O autor deste artigo atuou como orientador de 15 ALI localizados em cidades do interior do Estado do Rio de Janeiro (ERJ) no período de agosto/2021 a julho/2022.

A partir desta interação, este artigo tem por finalidade analisar, sob a ótica de orientador, os impactos das inovações propostas pelos ALI em empresas de micro e pequeno portes, participantes do Programa no interior do Estado do Rio de Janeiro no período 2020/2021, sobre os indicadores do Radar ALI e sobre a produtividade.

A atuação dos ALI nas empresas pode ser feita em 6 dimensões e 18 temas, conforme especificado no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Número de Empresas com demandas atendidas pelos ALIs por Tema/Dimensão do Radar no interior do Estado do Rio de Janeiro - 2021

Dimensão	Tema	No. Empresas	Total por Dimensão
Gestão das Operações	Operação Enxuta	65	217
	Gestão por Processos	101	
	Cultura de Alta Performance	51	
Marketing	Satisfação do Cliente	66	217
	Formação de Preços	45	
	Publicidade	106	
Inovação	Inovação de Processos	93	179
	Inovação de Produtos e Serviços	59	
	Cultura da Inovação	27	
Transformação Digital	Digitalização Interna	56	179
	Presença Digital	102	
	Meios Eletrônicos de Pagamento	21	
Gestão por Indicadores	Indicadores Chaves	66	169
	Estabelecimento de Metas	45	
	Monitoramento	58	
Práticas Sustentáveis	Gestão de Energia	15	42
	Gestão de Água	9	
	Redução de Desperdício	18	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em levantamento com os ALIs

Como recorte temático, este artigo prioriza a Gestão de Processos, uma vez que a análise das Dimensões/Temas ‘Gestão de Operações/Gestão por Processos’ e ‘Inovação/Inovação de Processos’ se destacaram dentre as principais demandas das empresas atendidas pelos ALIs, conforme mostrado no Quadro 1 acima.

Como recorte setorial, este artigo prioriza a análise de empresas dos setores de Comércio e de Serviços, uma vez que as empresas atendidas pelos ALI pertenciam, majoritariamente, a esses setores, e pelo fato deles terem maior peso na economia dos municípios do interior do ERJ, conforme mostrado no item a seguir.

2. A importância das micro e pequenas empresas no interior do estado do Rio de Janeiro e a relevância dos setores de comércio e serviços

O Rio de Janeiro, segundo o CEPERJ (2022) está dividido em 92 municípios, agrupados em oito Regiões de Governo: Região das Baixadas Litorâneas (também conhecida como Região dos Lagos), Região Centro-Sul Fluminense, Região Costa Verde, Região do Médio Paraíba,

Região Metropolitana, Região Noroeste Fluminense, Região Norte Fluminense e Região Serrana. Estas Regiões são estabelecidas para orientar as ações de governo, com o objetivo de desenvolver os municípios, melhorando as condições de vida de seus habitantes.

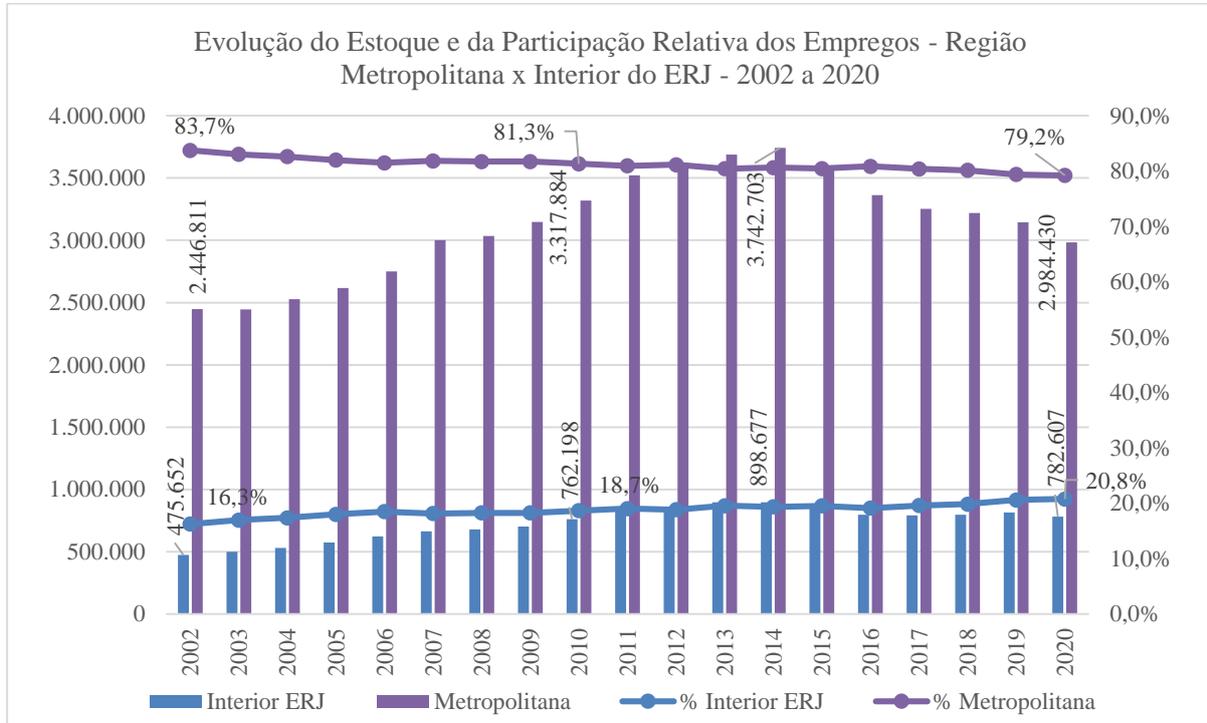
No Programa Brasil Mais, no Estado do Rio de Janeiro, os ALI estão alocados por regiões. Neste artigo, conforme especificado anteriormente, a análise se concentra nos municípios do interior do estado, onde estão alocados os ALI sob a orientação do autor deste artigo. Desta forma, os municípios da Região Metropolitana não entrarão nas análises, uma vez que estão sob outra orientação.

As micro e pequenas empresas (MPE) têm um papel fundamental para promover o desenvolvimento socioeconômico do país, pois ajudam a criar empregos e renda para a população, sendo uma das principais causas da redução das desigualdades sociais. As empresas de pequeno porte representam parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e são responsáveis por grande parte dos empregos no país. Assim como no Brasil, as micro e pequenas empresas também têm um papel fundamental no processo de desenvolvimento socioeconômico do estado do Rio de Janeiro e, em especial, dos municípios do interior.

De acordo com o Gráfico 1 a seguir, os municípios do interior do estado vêm aumentando seu protagonismo no processo de desenvolvimento socioeconômico, refletido por sua crescente participação relativa no estoque total de empregos do ERJ. Em 2002, a participação relativa era de 16,3%, em 2010 passou a ser 18,7% e, em 2020, chegou a 20,8% do estoque, com 782.607 vínculo ativos, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2022) do Ministério do Trabalho e Emprego.

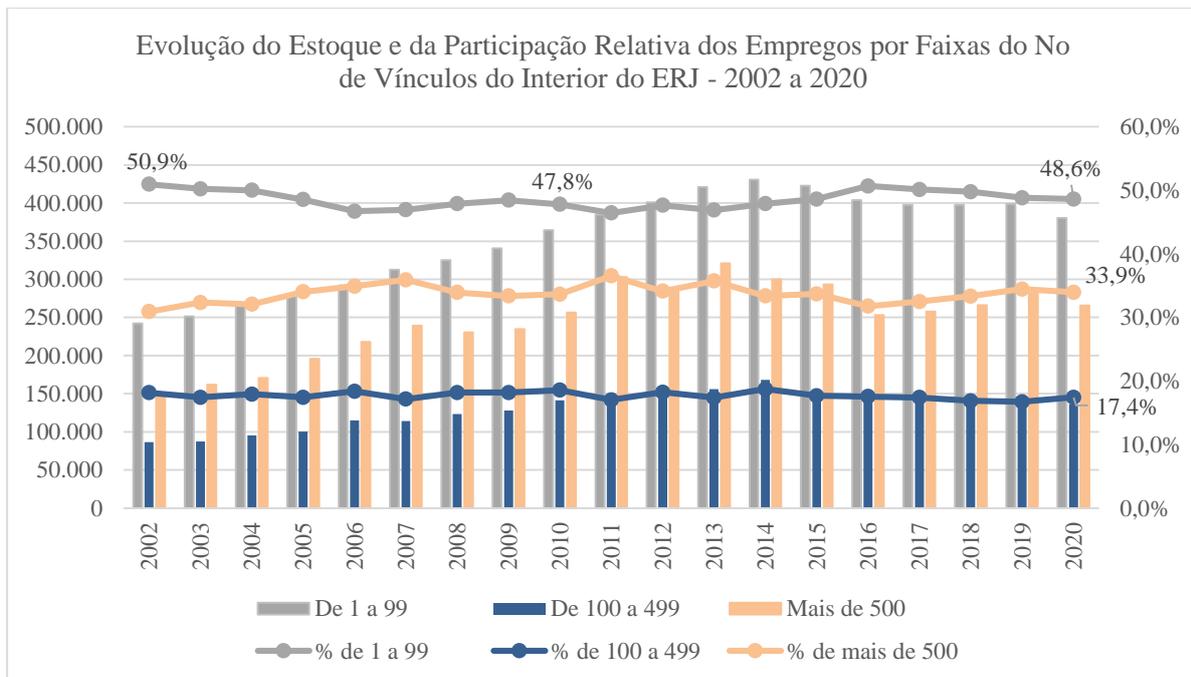
Conforme mostrado no Gráfico 2, também a seguir, o segmento de empresas com '1 a 99 empregados' é o que tem a maior capacidade de geração de empregos no interior do ERJ, mas perdeu pequena participação relativa ao longo do período analisado. Caiu de 50,9% em 2002 para 47,8% em 2010, e aumentou para 48,6% em 2020. O segmento com '100 a 499 empregados' apresenta uma participação de 33,9% em 2020 e o de 'mais de 500 empregados', de 17,4% do estoque total de empregos no interior do ERJ.

Gráfico 1: Evolução do Estoque e da Participação Relativa dos Empregos - Região Metropolitana x Interior do ERJ - 2002 a 2020



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da RAIS (2022)

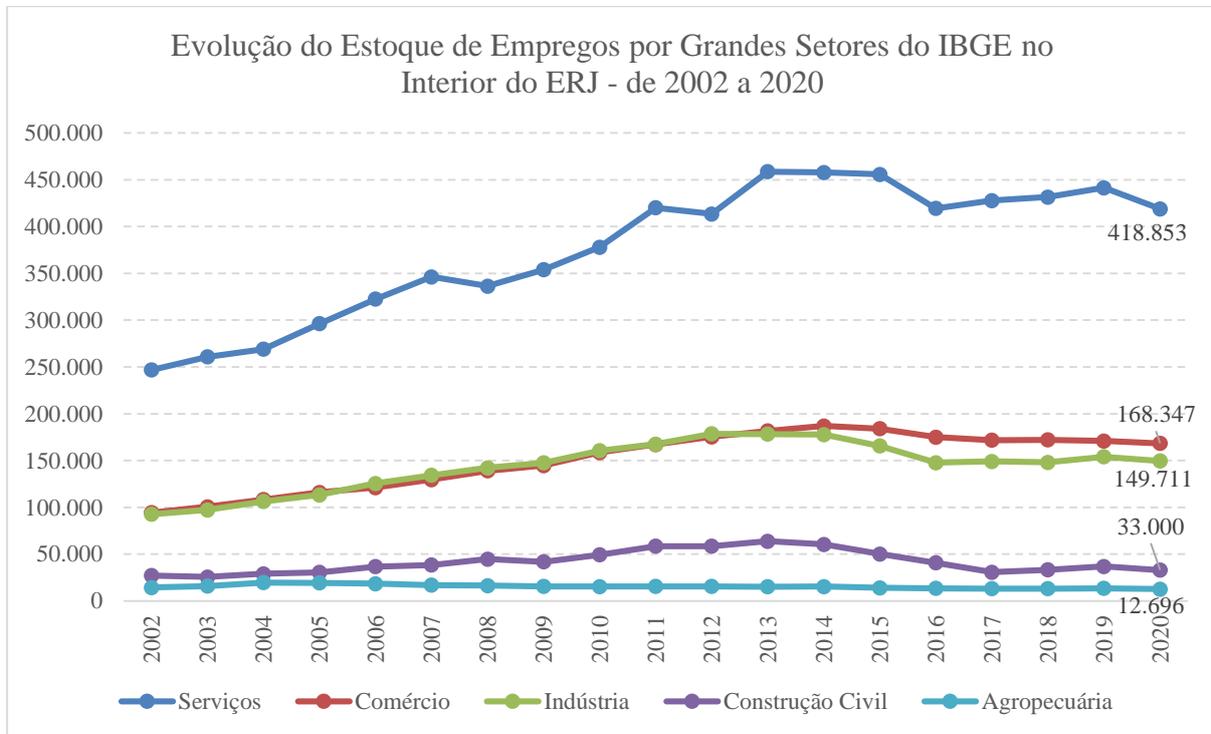
Gráfico 2: Evolução do Estoque e da Participação Relativa dos Empregos por Faixas do No. de Vínculos do Interior do ERJ - de 2002 a 2020



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da RAIS (2022)

No que se refere à participação dos grandes setores do IBGE no emprego, conforme Gráfico 3 a seguir, o Setor de Serviços é o maior empregador no interior do ERJ, seguido pelo Comércio, pela Indústria, pela Construção Civil e, por fim, pela Agropecuária. Os setores de Serviços e Comércio, principais geradores de empregos, aumentaram sua participação conjunta relativa na geração de empregos no interior do estado, ao longo do período analisado, de 71,8% em 2002 para 75,0% em 2020, refletindo a importância desses setores para o processo de desenvolvimento socioeconômico do interior do ERJ e justificando o recorte setorial deste artigo.

Gráfico 3: Evolução do Estoque de Empregos por Grandes Setores do IBGE no Interior do ERJ - de 2002 a 2020



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da RAIS (2022)

3. A gestão de processos empresariais

De acordo com Harrington (1993) e Hammer (1994), ‘processo’ é qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída para um cliente interno ou externo. Os processos podem ser produtivos, quando entram em contato físico com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo até o ponto em que é embalado (a manufatura, por exemplo), ou empresariais (de negócios), quando geram serviços e dão apoio aos processos produtivos (atendimento de pedidos, por exemplo).

A partir desses conceitos, pode-se observar que quase tudo que se faz em uma organização se constitui em processos e que os processos de negócios desempenham um papel importante na sobrevivência e competitividade das organizações.

Harrington (1993) defende a ideia de se concentrar na melhoria dos processos de negócios é um fator básico para ser competitivo no século XXI, pois pode auxiliar a organização de diversas maneiras, dentre as quais se destacam:

- Auxilia na concentração no cliente;
- Aumenta a capacidade de prever mudanças;
- Permite efetuar mudanças rápidas em atividades muito complexas;
- Provê a organização de controles;
- Permite identificar erros;
- Prepara a organização para enfrentar seus desafios futuros; dentre outros.

Hammer (1994) e Davenport (1994), por sua vez, já defendem uma modificação mais radical nos processos, que denominam 'reengenharia de processos'. Hammer (1994, p.21) sugere que "não se trata de fazer remendos... nos sistemas existentes para funcionarem melhor". Hammer (1994) defende abandonar os procedimentos consagrados e redesenhar (a partir do zero) os processos para proporcionar valor aos clientes, alcançando-se drásticas melhorias em indicadores de desempenho como custo, qualidade, atendimento e velocidade.

Na forma de melhorias incrementais ou radicais, a melhoria de processos foi perseguida nos últimos cem anos, por meio do desenvolvimento de uma sucessão de abordagens para entender e gerenciar processos, incluindo: análises de tarefas de estudo de tempo e movimentos, controle de qualidade total, gerenciamento de qualidade total, melhoria contínua de processos, melhoria de processos de negócios, reengenharia de processos de negócios e redesenho de processos de negócios, planejamento de recursos empresariais (ERP), gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) e, mais recentemente, gestão dos processos de negócios (GPN ou, em inglês, BPM – *Business Process Management*). (DICKSTEIN e FLAST, 2008)

De acordo com Brocke e Sinnl (2011), a Gestão de Processos de Negócios (GPN) surgiu como um conceito sucessor da gestão da qualidade total na década de 1980 e da reengenharia de processos de negócios na década de 1990. Seguindo a visão do redesenho de processos, vários sistemas de Tecnologia da Informação (TI), como planejamento de recursos empresariais (ERP)

e gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM), ganharam foco organizacional. Dada essa história de sistemas de TI, a Gestão de Processos de Negócios, inicialmente, focou em aspectos técnicos relacionados à TI de processos de negócios e seu design via tecnologia. Ainda segundo os referidos autores, apesar de uma consciência precoce por parte de alguns, os pesquisadores só nos últimos anos consideraram a gestão de processos de negócios mais amplamente como uma abordagem integrada que vai além do foco puramente de TI.

Nesse contexto, a gestão de processos de negócios se faz imprescindível nas condições atuais de grande competitividade entre as organizações e a inovação se faz fundamental. O Manual de Oslo da OCDE (OCDE, 2004, p. 21) define que a inovação de processo consiste na “implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados”, podendo envolver mudanças de métodos de trabalho, de equipamento, da área de recursos humanos e até mesmo a combinação desses elementos.

De acordo com Dickstein e Fast (2009, p. 52), uma definição de Gestão de Processos de Negócios é fornecida por www.bptrends.com: “refere-se ao alinhamento dos processos com os objetivos estratégicos de uma organização, projetando e implementando arquiteturas de processos, estabelecendo sistemas de medição de processos que se alinham com os objetivos organizacionais, e educando e organizando os gerentes para que gerenciem os processos de forma eficaz”. O que é central nessa definição, segundo os referidos autores, é a ideia de projetar, implementar e gerenciar os processos de negócios.

A Gestão de Processos de Negócios é também um desafio para as micro e pequenas empresas frente a um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo. Conforme apresentado anteriormente, as demandas na área de processos apresentaram-se entre as principais demandas das empresas por apoio no Programa ALI no interior do estado do Rio de Janeiro.

A Gestão de Processos de Negócios pode se apresentar como um forte fator de sucesso, muitas vezes capaz de ajudar na sobrevivência dessas empresas. Porém, apesar de se apresentar como crítica para a sobrevivência de muitas dessas empresas, a GPN é um processo complexo, que depende de muitos fatores, que, se não forem abordados adequadamente, podem se tornar responsáveis pelo fracasso dessas empresas.

Roseman e Brocke (2015) apontam seis elementos principais para o sucesso na Gestão de Processos de Negócios. Cada um dos seis elementos principais representa um fator crítico de sucesso. Esses elementos principais são: alinhamento estratégico, governança, métodos,

tecnologia da informação, pessoas e cultura.

Segundo os referidos autores, no que se refere ao alinhamento estratégico, os processos devem ser projetados, executados, gerenciados e medidos de acordo com as prioridades estratégicas e situações estratégicas específicas. A governança deve estabelecer uma prestação de contas apropriada e transparente em termos de funções e responsabilidades para os diferentes níveis da Gestão de Processos de Negócios. Os métodos são o conjunto de ferramentas e técnicas que suportam e permitem atividades ao longo do ciclo de vida do processo e dentro de iniciativas da GPN em toda a empresa. Eles devem facilitar a modelagem ou análise dos processos e contribuir para a melhoria dos processos. As soluções baseadas em tecnologia da informação são importantes para as iniciativas de GPN, pois contribuem para a modelagem e para a melhoria dos processos. As pessoas, como elemento central do GPN, são entendidas como os indivíduos e grupos que aprimoram e aplicam continuamente suas habilidades de gerenciamento de processos. E, por fim, a cultura incorpora os valores coletivos de um grupo de pessoas e estudos demonstram claramente o forte impacto da cultura sobre o sucesso da GPN.

4. Metodologia da Pesquisa

Este artigo tem como objetivo analisar, sob a ótica de orientador, os impactos das inovações propostas pelos Agentes Locais de Inovação (ALI) em empresas de micro e pequeno portes, participantes do Programa ALI no interior do Estado do Rio de Janeiro, no período 2020/2021. Para tanto, desenvolve-se uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo com um delineamento de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados por meio de entrevistas com os ALI.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas de nível exploratório, tendo em vista a formulação de problemas ou hipóteses para estudos futuros, têm como finalidade modificar, desenvolver e esclarecer conceitos e ideias. A pesquisa bibliográfica tem como recorte temático a Gestão de Processos em micro e pequenas empresas, uma vez que a análise das Dimensões/Temas 'Gestão de Operações/Gestão por Processos' e 'Inovação/Inovação de Processos' se destacaram dentre as principais demandas das empresas atendidas pelos ALIs.

Como recorte territorial, o artigo busca analisar os municípios do interior do estado do Rio de Janeiro, onde estão alocados os ALI sob a orientação do autor deste artigo. Desta forma, os

municípios da Região Metropolitana não entram nas análises, uma vez que estão sob outra orientação.

Para a análise, faz-se um recorte nos setores de serviços e comércio, dada a importância desses segmentos econômicos e de suas micro e pequenas empresas na economia dos municípios do interior do estado do Rio de Janeiro, em especial na geração de empregos.

Este trabalho também é considerado também de caráter descritivo por visar a descoberta da existência de associações entre as variáveis. A partir das informações e dados levantados nas entrevistas, busca-se avaliar os impactos das medidas implementadas nas empresas atendidas pelos ALI nas empresas nos indicadores do Radar ALI nas dimensões e temas ligados à temática de processos e na Produtividade.

O universo da pesquisa são as empresas participantes do Programa ALI no Ciclo 2020-2021, tendo-se como amostra as empresas dos setores de serviços e comércio. As análises concentraram-se em 24 casos de empresas de maior sucesso destacados nos artigos escritos pelos 14 ALI participantes do programa, de onde, de forma complementar às entrevistas, foram coletados os dados e informações relativos aos impactos das medidas de inovação em processos no Radar ALI e na Produtividade.

5. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Conforme mencionado anteriormente, este artigo teve por finalidade analisar os impactos das inovações propostas pelos ALI em empresas de micro e pequeno portes, participantes do Programa no interior do Estado do Rio de Janeiro no período 2020/2021, sobre os indicadores do Radar ALI e sobre a produtividade. Como recorte temático, este artigo prioriza a Gestão de Processos, uma vez que a análise das Dimensões/Temas ‘Gestão de Operações/Gestão por Processos’ e ‘Inovação/Inovação de Processos’ se destacaram dentre as principais demandas das empresas atendidas pelos ALIs.

Tomou-se como objetos de análise, para se identificar os impactos das inovações nas empresas, os 14 artigos desenvolvidos pelos 14 ALI participantes do Programa no período 2020/2021 (um ALI não entregou artigo, pois desistiu do Programa). Os artigos foram escolhidos como objetos de análise por representarem as melhores experiências vivenciadas pelos ALI no processo de relacionamento com as empresas.

Além de capacitar a empresa a inovar, os ALI têm a função de transferir conhecimento por meio

do compromisso de transpor o acompanhamento nas empresas em relação a pelo menos uma dimensão do Radar da Inovação para um pacote de documentos (artigos, relatórios etc.) publicados no Portal Sebrae e nos Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios.

Para formalizar a atuação junto aos pequenos negócios, todos os ALI produzem artigos sobre as empresas acompanhadas e os publicam na base do Sebrae. Esta iniciativa tem como objetivo a gestão do conhecimento do ALI. Assim, o principal público-alvo do ALI, os empresários, têm à disposição os conhecimentos gerados em relação à inovação para pequenas empresas.

Assim, com base nesses artigos e nas entrevistas com os ALI, buscou-se identificar os impactos das inovações nos indicadores do Radar ALI e na Produtividade.

A Produtividade ou 'Indicador de Produtividade por Pessoa Ocupada' é razão entre o faturamento bruto menos os custos variáveis pelo número de pessoas ocupadas na empresa.

$$\frac{\text{Faturamento Bruto} - \text{Custos Variáveis}}{\text{Pessoas Ocupadas}}$$

Dentre todos os casos de empresas analisados nos artigos, buscou-se analisar as empresas dos setores de serviços e comércio, em função de sua importância socioeconômica no interior do estado do Rio de Janeiro, conforme mostrado anteriormente. O Quadro 2, mais adiante, mostra que 7 dos 14 ALI destacaram, em seus artigos, iniciativas de inovação ligadas à Gestão de Processos, nas dimensões Inovação e Gestão das Operações.

Observa-se também do Quadro 2 que, praticamente, em todas as 24 empresas de diversos segmentos dos setores de serviços e comércio, as iniciativas de inovação provocaram impactos positivos no Radar ALI nas dimensões analisadas, com impactos positivos também na Produtividade. Apenas uma empresa do segmento de 'restaurante' não conseguiu ter impacto positivo na Produtividade, mas isso se deveu a problemas do ambiente externo, fora do controle do empresário e do ALI.

Esse impacto positivo na Produtividade, por sua vez, impacta positivamente a competitividade das micro e pequenas empresas do interior do estado do Rio de Janeiro, proporcionando melhorias socioeconômicas nos municípios onde atuam as empresas.

Quadro 2: Impactos da Gestão de Processos nas Dimensões Inovação e Gestão das Operações e na Produtividade nas empresas atendidas pelos ALI no interior do Rio de Janeiro em 2020 e 2021

ALI	Empresa	Setor	Processos	Dimensão	Tema	Radar antes	Radar depois	Evolução do Radar	Aumento de Produtividade
1	A	Alimentação	Controle de Estoques, Geração de Ordens de Serviços	Inovação	Inovação de Processos	2	3	1	sim
	B	Varejo	Controle de Estoques, Avaliação de portfólio, Promoção de produtos com baixa rotatividade	Inovação	Inovação de Processos	3	5	2	sim
	C	Alimentação	Controle de Estoques	Inovação	Inovação de Processos	2	5	3	sim
	D	Serviços	Atendimento de Clientes	Inovação	Inovação de Processos	4	5	1	sim
	E	Educação	Cobrança de pagamentos, Controle de Fluxo de Caixa	Inovação	Inovação de Processos	2	4	2	sim
	F	Entretenimento	Vendas <i>on line</i>	Inovação	Inovação de Processos	4	5	1	sim
	G	Saúde	Gestão do espaço físico	Inovação	Inovação de Processos	3	5	2	sim
2	H	Varejo	Aquisição de mercadorias, Controle de Estoques, Exposição dos produtos na área de vendas, Emissão de Notas Fiscais	Gestão das Operações	-	3	3,7	0,7	não
	I	Serviços	Vendas, Prestação do serviço	Gestão das Operações	-	2,2	3	0,8	sim
	J	Serviços	Controle de Estoques, Fluxo de Caixa	Gestão das Operações	-	3,7	4	0,3	sim
3	K	Varejo	Recuperação de créditos	-	-	-	-	-	sim
	L	Varejo	Recuperação de créditos	-	-	-	-	-	sim
4	M	Cursos on line	Controle de Custos	Inovação	-	3,7	4,6	0,9	sim

	N	Restaurante	Controle de Estoques	Inovação	-	1,4	2,3	0,9	não
	O	Educação / Cursos on line	Acompanhamento de Vendas	Inovação	-	4,7	5,0	0,3	sim
5	P	Hotelaria	Gestão de pessoas	Gestão das Operações	-	-	-	-	sim
	Q	Hotelaria	Gestão de pessoas	Gestão das Operações	-	-	-	-	sim
	R	Hotelaria	Gestão de pessoas	Gestão das Operações	-	-	-	-	sim
6	S	Comércio de Roupas	Planejamento das atividades	Gestão das Operações	-	3,0	4,8	1,8	sim
	T	Varejo / Materiais de Construção	Planejamento das atividades	Gestão das Operações	-	4,2	4,7	0,5	sim
	U	Varejo / Materiais de Construção	Planejamento das atividades	Gestão das Operações	-	4,1	4,8	0,7	sim
	V	Varejo / Sapatos	Planejamento das atividades	Gestão das Operações	-	2,0	3,3	1,3	sim
7	X	Alimentação	Planejamento das atividades	Gestão das Operações	-	2,0	2,7	0,7	sim
	Z	Alimentação	Planejamento das atividades	Gestão das Operações	-	2,6	3,0	0,4	sim

6. Considerações Finais

As micro e pequenas empresas dos setores de serviços e comércio, em especial aquelas de fora das regiões metropolitanas, merecem uma atenção especial pelo valor que têm para o desenvolvimento socioeconômico dos municípios menores, principalmente em função da geração de empregos. A falta de apoio tecnológico e gerencial pode ser um fator determinante para o baixo nível de competitividade e para a alta taxa de mortalidade desses pequenos empreendimentos.

A inovação e, em especial, a inovação em processos gerenciais, deve ser uma prática contínua nessas empresas a fim de se buscar o aumento de competitividade e da produtividade. Neste artigo, ficou evidente a grande demanda das empresas atendidas no Programa ALI no interior do estado do Rio de Janeiro pela melhoria na gestão de seus processos.

O presente artigo se propôs a analisar como as micro e pequenas empresas do interior do Rio de Janeiro, atendidas pelo Programa, aumentaram sua competitividade, a partir dos resultados do indicador de produtividade por pessoa ocupada e do Radar ALI de inovação, ao implantarem a inovação em seus processos gerenciais.

Das análises, observou-se em todas as 24 empresas de diversos segmentos dos setores de serviços e comércio, as iniciativas de inovação provocaram impactos positivos no Radar ALI nas dimensões analisadas, com impactos positivos também na Produtividade em 23 empresas. Esse impacto positivo na Produtividade, por sua vez, impacta positivamente a competitividade das micro e pequenas empresas, proporcionando melhorias socioeconômicas nos municípios onde atuam as empresas.

A partir desta observação, fica evidente a importância de se investir na Gestão de Processos, por meio da inovação, nas micro e pequenas empresas, e destaca-se a relevância do Programa Mais Brasil nessa importante missão de contribuir para o fortalecimento das micro e pequenas empresas no Brasil.

7. Agradecimentos

O autor agradece ao SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) o apoio ao desenvolvimento da pesquisa e a oportunidade de participar do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) como bolsista orientador, durante um ano da duração do ciclo 2021/2022

REFERÊNCIAS

BRASIL. Programa Brasil Mais. <https://brasilmais.economia.gov.br/>. Consulta em 10/04/2022.

BROCKE, Jan vom; SINNL, Theresa. Culture in business process management: a literature review. **Business Process Management Journal** Vol. 17 No. 2. 2011. pp. 357-377. DOI 10.1108/14637151111122383.

Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/cadernos-de-inovacao-em-pequenos-negocios.d2212a1b5635a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

CEPERJ – Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro. https://www.ceperj.rj.gov.br/wp-content/uploads/2021/11/reg_gov-1.jpg. Consulta em 16/02/2022.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus. 1994.

DICKSTEIN, Dennis I.; FLAST, Robert H. What Is Business Process Management? In: **No Excuses: A Business Process Approach to Managing Operational Risk**. Dennis I. Dickstein and Robert H. Flast. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James; KORYTOWSKI, Ivo. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 1994.

<https://brasilmais.economia.gov.br/sobre> em 16/02/2022

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando os processos empresariais**. São Paulo: Makron Books. 1993.

MANUAL DE OSLO. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. Ed. Brasília, OCDE, Finep, 2004.

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. <http://pdet.mte.gov.br/rais>. Consulta em: 15/03/2022.

ROSEMANN, Michael; BROCKE, Jam vom. The Six Core Elements of Business Process Management. In: **Handbook on Business Process Management** 1, International Handbooks on Information Systems, Second Edition. 2015. DOI 10.1007/978-3-642-45100-3_5.

SEBRAE. Radar Projeto ALI – Agentes Locais de Inovação. Rio de Janeiro. 2020.

SEBRAE. Sistema SEBRAE – Projeto ALI. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa.8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

Acesso em 26/06/2019.