

RBGI - ISSN: 2319-0639

REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E INOVAÇÃO

BRAZILIAN JOURNAL OF MANAGEMENT & INNOVATION



INOVAÇÃO EM EMPRESAS PARANAENSES DE MICRO E PEQUENO PORTE: ESTUDO DE CASO DO PROJETO ALI/PROGRAMA BRASIL MAIS

INNOVATION IN MICRO AND SMALL BUSINESSES FROM PARANÁ: A CASE STUDY OF THE ALI PROJECT/ BRAZIL PLUS PROGRAM

Sergio Kulak*

Universidade Estadual do Centro-Oeste - Unicentro



<https://orcid.org/0000-0002-4638-5570>

Submitted: August 2022

Accepted: March 2023

*Correspondence contact

How to Cite

Kulak, S. (2023). INNOVATION IN MICRO AND SMALL BUSINESSES FROM PARANÁ: : A CASE STUDY OF THE ALI PROJECT/ BRAZIL PLUS PROGRAM. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação), 10(3). Retrieved from <https://sou.ucs.br/revistas/index.php/RBGI/article/view/345>

Editor – Mateus Panizzon, Dr.

Evaluation Process: Double blind peer review



ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the performance of the companies participating in cycles 1, 2 and 3 of the Local Innovation Agents Project (ALI)/Brazil Plus Program in the state of Paraná – Brazil. Therefore, the research uses a methodology with a mixed approach and an applied nature, categorized as exploratory in relation to the objectives and uses the case study format as a technical procedure of analysis. The analytical process is divided into two stages: the first quantitatively evaluates the data of the six dimensions of the ALI Radar corresponding to the sample of 1073 MSBs from Paraná from the diagnoses made at two different times (Ti and Tf) of the innovation journey of the ALI Project/Brasil Mais Program. The second stage of the analysis conducts semi-structured interviews with six local innovation agents in order to understand in a deeper way the motivations that culminate in the quantitative data found. As a result of the research, it is evident that the innovation journey of the sample reached an advance in the scores of all dimensions of Radar Ali in the three cycles analyzed, obtaining an average percentage evolution of 13.92% in the total score of Radar, collaborating with the promotion and development of innovation in the contexts of the Paraná MSBs participating in the program. The in-depth interview, on the other hand, allowed to know the qualitative motivations that lead certain dimensions to reach the highest and lowest percentage evolution of the sample, to have the lowest average score, among others.

Keywords: Local Innovation Agents. Sebrae. ALI Radar. Innovation Radar. Innovation Degree.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o desempenho das empresas participantes dos ciclos 1, 2 e 3 do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI)/Programa Brasil Mais no estado do Paraná – Brasil. Para tanto, a pesquisa se vale de uma metodologia de abordagem mista e natureza aplicada, categorizada como exploratória em relação aos objetivos e que utiliza o formato de estudo de caso como procedimento técnico de análise. O processo analítico se divide em duas etapas: na primeira avalia-se quantitativamente os dados das seis dimensões do Radar ALI correspondentes a amostra de 1073 MPEs paranaenses a partir dos diagnósticos realizados em dois momentos distintos (Ti e Tf) da jornada de inovação do Projeto ALI/Programa Brasil Mais. A segunda etapa da análise realiza entrevistas semiestruturadas com seis agentes locais de inovação a fim de compreender de modo mais profundo as motivações que culminam nos dados quantitativos encontrados. Como resultado da pesquisa, evidencia-se que a jornada de inovação da amostra alcançou um avanço nas notas de todas as dimensões do Radar Ali nos três ciclos analisados, obtendo uma evolução percentual média de 13,92% no escore total do Radar, colaborando com a promoção e desenvolvimento da inovação nos contextos das MPEs paranaenses participante do programa. Já a entrevista em profundidade permitiu conhecer as motivações qualitativas que levam determinadas dimensões alcançarem a maior e menor evolução percentual da amostra, a ter o menor escore médio, entre outros.

Palavras-chave: Agentes Locais de Inovação. Sebrae. Radar ALI. Radar da Inovação. Grau de Inovação.

1 INTRODUÇÃO

A crise oriunda da pandemia de Coronavírus, iniciada em março 2020, afetou os mais diferentes mercados do Brasil, desde as grandes empresas situadas nas maiores cidades do país, até os microempreendedores em regiões com menor população. De acordo com pesquisa do IBGE realizada em junho de 2020, cerca de 70% das empresas participantes relataram ter enfrentado efeitos negativos decorrentes da pandemia, sendo que 34,6% das organizações precisaram reduzir o número de colaboradores no período (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020).

Em meio à crise e as diferentes fases de isolamento social nos períodos mais agudos de contágio, os empreendedores precisaram adaptar o modo de atuação de seus negócios, assumindo novas posturas, abrindo novos pontos de contato com seus clientes e desenvolvendo competências muitas vezes inexistentes no negócio até aquele momento.

Diante deste cenário, a adaptabilidade, a ação empreendedora e a inovação foram demandadas como elementos mais que estratégicos, mas necessários para as organizações: “foi preciso adaptar-se às novas demandas, e cultivar as capacidades e habilidades necessárias para transformar rapidamente os modelos de negócios e práticas de gestão, para lidar com uma crise de saúde global” (Castro et al., 2021, p. 52). Os períodos de lockdown fizeram com que os empreendedores desenvolvessem alternativas para continuar atuando, adequando-se ao ambiente proporcionado pelo cenário de crise, onde os empresários precisaram buscar novas ferramentas, adaptar seus processos de marketing e buscar clientes de maneiras que não faziam antes (Ratten, 2020; Rezende et al., 2020).

E é neste contexto que acontece a edição de 2021/2022 do Projeto Agentes

Locais de Inovação – ALI, uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq que visa difundir e auxiliar na implementação da inovação em negócios de todo o país por meio dos agentes locais de inovação, isto é, profissionais recém-formados que são treinados e capacitados pelo Sebrae para acompanhar micro e pequenas empresas – MPEs em uma jornada que estimula a inovação empresarial.

Nesta edição, o projeto foi vinculado ao Programa Brasil Mais, do Governo Federal, iniciativa liderada pelo do Ministério da Economia e desenvolvida em parceria com o Sebrae, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI. O Programa Brasil Mais busca aumentar a produtividade e impulsionar a transformação digital dos pequenos negócios em todo o território nacional por meio de melhorias rápidas e de alto impacto (Brasil Mais, 2022).

Os agentes locais de inovação atuam em campo, acompanhando as organizações que participam do programa em ciclos que possuem a duração de sete meses. O programa possui uma coordenação nacional, localizada em Brasília, e cada estado tem a sua própria coordenação estadual. Além disso, os agentes são distribuídos a partir de regiões nas unidades federativas e respondem diretamente a um gestor regional. Cada agente local de inovação atende aproximadamente 25 empresas por ciclo, classificadas em relação ao porte como Microempresas – ME ou Empresas de Pequeno Porte – EPP. Ao todo, o programa se desenvolve em cinco ciclos e cada agente atende cerca de 125 organizações.

Este estudo tem por objetivo geral analisar o desempenho das empresas participantes dos ciclos 1, 2 e 3 do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI)/Programa Brasil Mais no estado do Paraná, ocorridos entre os meses de março de 2021 e maio de 2022. Como objetivos específicos, tem-se: I) compreender os resultados alcançados pelas organizações que compõem a amostra da pesquisa a partir das seis dimensões do Radar ALI; II) aferir o desempenho de cada ciclo do Programa Brasil Mais no Paraná; e III) avaliar junto aos agentes locais de inovação do estado os fatores qualitativos que se destacam diante dos resultados quantitativos proporcionados pelo Radar ALI. Para tanto, a pesquisa se vale da base dos dados do Programa Brasil Mais, que é alimentada a partir da coleta de campo realizada pelos agentes locais de inovação em cada ciclo.

A pergunta que norteia esta pesquisa se configura do seguinte modo: “Como se dá o desempenho do Programa Brasil Mais no estado do Paraná com base nos resultados alcançados pelas MPEs da região?”. Enquanto pressuposto, acredita-se que as empresas participantes do Brasil Mais no estado melhoraram seu grau de inovação médio em função das soluções implementadas para os problemas priorizados na jornada de inovação.

Para compreender a realidade do programa é utilizado o banco de dados dos três primeiros ciclos paranaenses do

Projeto ALI/Programa Brasil Mais. A amostra da pesquisa é composta por 1073 MPEs concluintes dos Ciclos 1, 2 e 3, e se vale de informações das seis regionais de atuação do Sebrae no estado. O rol das organizações analisadas é estabelecido por 211 EPP e 862 ME, sendo que 460 empresas são do setor de serviços, 379 do comércio e 234 da indústria. As organizações possuem diferentes segmentos de atuação, tais como: moda, educação, artesanato, energia, alimentos e bebidas, turismo, comércio atacadista, comércio varejista, casa e construção, saúde, beleza, pecuária, pet, automotivo, TIC, entre outros.

A metodologia adotada é mista em relação à abordagem (qualiquantitativa) (Gil, 2009a), de natureza aplicada e exploratória quanto aos objetivos (Marconi & Lakatos, 2017). O procedimento técnico utilizado se trata de um estudo de caso (Yin, 2010).

Este artigo está dividido em cinco seções: a primeira é esta introdução, a segunda é composta pelos pressupostos teóricos, a terceira contextualiza as opções metodológicas da pesquisa, enquanto a quarta seção realiza a exploração e análise dos resultados. Por fim, a quinta seção apresenta os principais achados e considerações da pesquisa.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

O referencial teórico desta pesquisa se ramifica em duas estruturas, a primeira apresenta a noção de inovação, enquanto a segunda trata do Radar da Inovação e o Radar ALI como ferramentas que contribuem para a gestão da inovação nas MPEs.

2.1 INOVAÇÃO

Num cenário mercadológico cada vez mais dinâmico e competitivo, é preciso que as empresas busquem alternativas que melhorem a sua gestão, atraiam novos clientes e potencializem suas vendas, fazendo com que estes negócios possam sair na frente de seus concorrentes. É necessário para todo tipo de organização

trabalhar com elementos que funcionem como verdadeiros diferenciais competitivos, como é o caso da inovação.

A inovação não se restringe ao campo tecnológico, pelo contrário, apresenta um caráter plural e mais abrangente. Ela não deve ser limitada a um setor ou departamento, mas ocorrer de modo sistêmico em toda a organização, podendo ser criada por empresas de todos os portes, além de indivíduos, grupos de pessoas e/ou organizações, universidades, entre outros (Teixeira et al., 2021).

De acordo com o Manual de Oslo, publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, tida como uma das principais referências em inovação empresarial no mundo, a inovação pode ser entendida do seguinte modo: “uma inovação é um

produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da empresa e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela empresa (processo)” (OCDE, 2018, p. 32). Já Tidd and Bessant (2008) classificam-na como um método constante de melhorias que é controlado e difundido por uma corporação.

O Manual de Oslo explana que a inovação pode se dividir sob diferentes prismas. A 3ª edição do manual, de 2005, considera: inovação de produto, inovação de processos, inovação de marketing e inovação organizacional. O quadro 1 apresenta as definições destas tipologias:

Quadro 1 – Tipos de Inovação de acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005)

TIPO DE INOVAÇÃO	DEFINIÇÃO
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos (...).
INOVAÇÃO DE PROCESSOS	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado (...).
INOVAÇÃO DE MARKETING	Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (...).
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Fonte: Adaptado a partir do Manual de Oslo (OCDE, 2005, pp. 57-61).

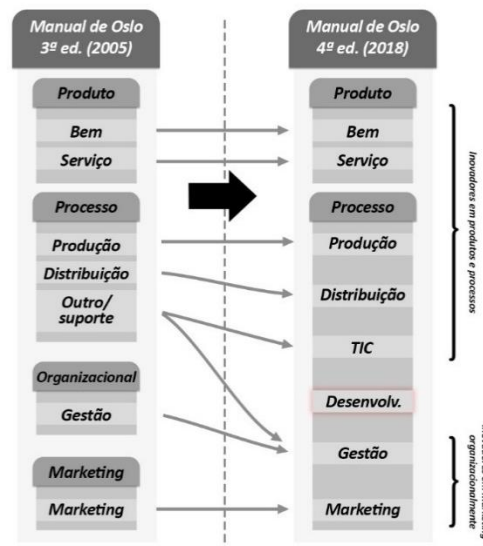
Em sua 4ª edição, de 2018, o Manual de Oslo adaptou as quatro tipologias para apenas duas: Produtos e Processos. Entretanto, as classificações Organizacional e de Marketing encaixam-se, atualmente, como subtipos de Produtos e Processos. Assim, seguindo os conceitos do Manual, tem-se que “uma inovação de produto é um bem ou serviço novo ou aprimorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa

e que foi introduzido no mercado” (OCDE, 2018, p. 34), está classificação abrange bens e serviços como subtipos (OCDE, 2018, p. 71). Já a inovação de processos é “um processo de negócios novo ou aprimorado para uma ou mais funções de negócios que difere significativamente dos processos de negócios anteriores da empresa e que foi colocado em uso pela organização” (OCDE, 2018, p. 34).

De maneira semelhante, Cintra et al. (2022) entendem que a inovação de produto “(...) é definida como novos produtos ou serviços que buscam satisfazer as demandas do mercado ou de usuários externos” (2022, p. 55). A inovação em processos, de acordo com os autores, é “(...) voltada às demandas internas, é definida como novos elementos que são introduzidos em operações de serviço ou produção da organização” (Cintra et al., 2022, p. 55).

São subtipos desta classificação: I) Produção de bens e serviços, II) Distribuição e logística, III) Marketing e Vendas, IV) Tecnologias de Informação e Comunicação, V) Gestão e Administração e VI) Processos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços (OCDE, 2018, p. 73). Carvalho (2021) ilustra as adaptações existentes entre as noções de inovação apresentadas nos Manuais de Oslo de 2005 e 2018, como pode-se ver a seguir, na figura 1:

Figura 1 – Adaptação dos tipos de inovação do Manual de Oslo (3ª e 4ª edições)



Fonte: Adaptado de Carvalho (2021, p. 21).

Para além das tipologias, Tidd e Bessant (2015) argumentam que as inovações podem apresentar graus de novidade que variam em intensidade, isto é, elas podem ser melhorias mais discretas, que são chamadas de inovações incrementais, ou podem assumir mudanças radicais, que mudam totalmente o modo como se utiliza ou conhece alguma coisa. Inovações radicais tem o potencial de promover mudanças significativas para o mercado e a sociedade, enquanto as incrementais fazem com que o processo de mudanças seja contínuo (Silva et al., 2020), isto é, que as melhorias aconteçam de modo regular, fazendo com que diferentes

produtos e serviços passem por mudanças que, ainda que pequenas, melhorem a realidade de seus respectivos mercados.

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) apresenta que uma inovação radical pode ser considerada nova para o mercado ou nova para o mundo ao passo que é aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas desse mercado, promovendo, assim, rupturas mais intensas. Já uma inovação incremental dá continuidade a um processo de mudança, ou seja, promove pequenas melhorias que resultam em benefícios para o inovador, porém, sem

romper drasticamente com o contexto no qual se insere.

Neste sentido, um exemplo de inovação ocorre com os celulares, conforme trata Bernardo (2020). Com os smartphones foi inaugurada uma nova maneira de se utilizar o telefone celular, além de promover uma fase totalmente nova de exploração do universo digital, o que propiciou, inclusive, o crescimento do comércio online (Santos & Dib, 2020). Já a mudança incremental poderia ser encarada como inovação pontual, mas que pode dar início a um movimento de inovação radical (Nogami, 2019). Exemplo disso seriam os diferentes celulares que são lançados todos os anos com melhorias bastante específicas, tais como uma câmera fotográfica mais potente ou mais câmeras no aparelho, uma bateria com maior durabilidade ou, ainda, a qualidade de imagem da tela do dispositivo, entre diversas outras possibilidades. Isso faz com que o celular tenha melhorias que são relevantes, mas que não modificam a maneira como se utiliza o aparelho, isto é, ele continua sendo um smartphone e tendo praticamente as mesmas funcionalidades.

Para que uma mudança seja encarada como inovação, ela precisa apresentar vantagem competitiva de qualquer nível. Porém, essa vantagem deve representar um ganho para a organização. Seria o caso de uma empresa que descobre um novo método produtivo que a faz economizar matéria-prima, ou obter uma melhor lucratividade em um bem ou serviço ofertado, uma melhoria na organização dos espaços produtivos ou de trabalho que proporcionam melhora na produtividade da equipe, entre outros. Inovar consiste em transformar ideias em novos processos, serviços, produtos ou até mesmo modelos de negócio que gerem resultados para o inovador (Carlomagno and Scherer, 2014).

A fim de aferir os níveis de inovação de uma organização, diferentes pesquisadores têm desenvolvido métodos e indicadores que permitem gerenciar os processos inovativos e conhecer os resultados práticos destes processos, um exemplo disso é o Radar da Inovação, ferramenta elaborada por Sawhney, Wolcott e Arroniz (Sawhney et al., 2006) e que inspirou o Radar ALI, utilizado no Programa Brasil Mais. A próxima seção tratará destas ferramentas como elementos de auxílio à gestão da inovação.

2.2 Radar da Inovação e Radar ALI

Diferentes pesquisadores(as) analisaram o Radar da Inovação e suas dimensões, sobretudo no âmbito do Programa Ali, como abordam os estudos de Braga et al. (2022) e Carvalho et al. (2020). Autores(as) de diferentes áreas avaliaram o desempenho de organizações sob focos diversificados, tais como o da própria inovação e da Administração (Carvalho et al., 2018; Carvalho et al., 2020; Lima et al., 2021; Silva Neto & Teixeira, 2014), da Comunicação (Porém & Kunsch, 2019, 2021), do Serviço Público (Agune & Carlos, 2017), das Startups (Onzi et al., 2017), entre diversos outros.

A ferramenta Radar de Inovação foi elaborada por Sawhney et al. (2006) e busca conhecer o grau de inovação de uma empresa, assim como compreender os diferentes contextos de uma organização em relação à gestão de inovação. Assim, os pesquisadores desenvolveram uma ferramenta pautada em doze dimensões vitais para a gestão de uma corporação, sendo elas: oferta, plataforma, soluções, clientes, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e marca (Sawhney et al., 2006).

Esta metodologia passou a ser utilizada como referência pelo Sebrae para

avaliar a gestão de inovação em organizações, tanto que foi adotada como ferramenta basilar para o Projeto Agentes Locais de Inovação. Adaptando para a realidade do projeto, Bachmann and Destefani (2008) incrementaram o modelo proposto por Sawhney et al. (2006) com uma nova dimensão que avalia se o clima organizacional da empresa é propício à inovação. Essa 13ª dimensão foi chamada de ambiência inovadora. No contexto pro Projeto ALI, o gestor da organização respondia a um questionário com base nas treze dimensões, que varia no número de questões de acordo com o setor de indústrias, serviços e comércio.

Para cada questão, o respondente recebia uma nota que variava entre 1 e 5, sendo a classificação de “1” como “Pouco ou nada inovadora” e “5” como “Inovadoras sistêmicas”. Com a média das notas alcançadas ao fim de todas as perguntas é possível atribuir a classificação da organização em cada uma das 13 dimensões, além de conhecer o Grau de Inovação (GI) da empresa, isto é, a média geral do Radar.

Assim como acontece com as perguntas do Radar da Inovação, pode-se atribuir o Grau de Inovação das empresas, a classificação ocorre de acordo com a média da organização, como mostra o Quadro 2:

Quadro 2 – Classificações do grau de inovação

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO NO GRAU DE INOVAÇÃO
INOVADORAS SISTÊMICAS	Quando a inovação é sistemática no contexto da corporação.	GI com valor igual ou superior a 4.
INOVADORAS OCASIONAIS	Possuem inovações, mas de modo não sistemático.	GI com valor igual ou superior a 3 e menor que 4.
POUCO OU NADA INOVADORAS	Organizações que inovam pouco ou não inovam.	O GI possui valor igual ou superior a 1 e abaixo de 3. Se o GI for igual a 1, a empresa não é inovadora.

Fonte: Adaptado de Silva Néto & Teixeira (2014, p. 12).

O Radar da Inovação foi a ferramenta que serviu como base para o desenvolvimento do Radar ALI, elaborado pelo time do Sebrae especialmente para o Projeto ALI. Porém, o Radar ALI apresenta apenas seis dimensões, pois o Radar da Inovação foi desmembrado em temas que compõe as dimensões do Radar ALI e agrupados ou sintetizados com outras abordagens que se relacionam com o contexto empresarial contemporâneo do Brasil. Assim, o Radar não foi apenas remodelado, mas atualizado de acordo com a realidade das MPEs do país, promovendo uma gestão mais assertiva da inovação no âmbito do Projeto ALI/ Programa Brasil Mais.

Radar Ali possui seis dimensões, a saber: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital (Sebrae, 2020). Cada dimensão, por sua vez, é composta por três temáticas, totalizando 18 temas, como ilustra o Quadro 3:

Quadro 3 – Dimensões e Temas do Radar ALI

Dimensões	Temas	Dimensões	Temas
GESTÃO POR INDICADORES	Indicadores-chave	PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS	Gestão de energia
	Estabelecimento de metas		Gestão de água
	Monitoramento		Redução de desperdícios
GESTÃO DAS OPERAÇÕES	Operação enxuta	INOVAÇÃO	Inovação de processos
	Gestão por processos		Inovação de produtos e serviços
	Cultura de alta performance		Cultura de inovação
MARKETING	Satisfação do cliente	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	Digitalização interna
	Formação de preços		Presença digital
	Publicidade		Meios eletrônicos de pagamento

Fonte: Adaptado de Sebrae (2020).

Para aferir os resultados, os temas são distribuídos em 18 questões que apresentam cinco opções de resposta. Assim como no Radar de Inovação, cada alternativa corresponde a uma pontuação que varia entre 1 e 5, onde 1 equivale a menor maturidade no tema e 5 a maior maturidade. Ao final, é possível avaliar o nível de maturidade do negócio a partir dos seguintes contextos: I) temas, II) de cada uma das dimensões, ou III) do conjunto de dimensões, além do IV) grau de maturidade da organização com a média final do Radar Ali, equivalente ao Grau de Inovação.

No Programa Brasil Mais o Radar Ali é aplicado em dois momentos distintos: no

início da jornada da empresa, coleta denominada como Ti, e no final do ciclo, diagnóstico chamado de Tf. Ao final do ciclo, o agente local de inovação e o gestor da organização poderão compreender o quanto efetiva foi a gestão da inovação na empresa durante o acompanhamento do programa com base em seu desempenho (Sebrae, 2020).

Tendo em vista que este trabalho busca compreender como se deu o desempenho das organizações participantes do Programa Brasil Mais com base nos resultados do Radar ALI, a próxima seção abordará a metodologia utilizada pela pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é uma pesquisa de abordagem mista, com exploração tanto de dados qualitativos, quanto quantitativos. A classificação qualitativa se refere-se a uma avaliação dinâmica existente entre o fenômeno ou contexto analisado e o pesquisador, já os aspectos quantitativos traduzem numericamente as informações que são analisadas em um estudo (Silva e

Menezes, 2005). Segundo Proetti (2017, p. 8), “(...) a pesquisa quantitativa tem por objetivo demonstrar, de forma quantificada, a importância dos dados coletados em uma verificação”, enquanto a qualitativa investiga as relações que não são quantificadas, mas que operam “(...) com o universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e

atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos á operacionalidade de variáveis.” (Minayo, 2002, p. 21-22). Neste estudo, a escolha pela abordagem quantitativa se dá em função da análise do desempenho das MPEs no Radar ALI dos Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais, enquanto a avaliação dos fatores qualitativos ocorre a partir da percepção dos agentes locais de inovação em relação às performances desenvolvidas nas dimensões do Radar Ali.

A natureza do trabalho configura-se como uma pesquisa aplicada que, de acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 06), “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”, Silva e Menezes (2005) reforçam a premissa das autoras argumentando, também, que a pesquisa aplicada tem por característica o envolvimento de verdades e interesses locais.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa é de tipo exploratório. Segundo Gil (2009b), pesquisas classificadas como exploratórias objetivam promover uma visão geral sobre determinado fato ou fenômeno. Marconi e Lakatos (2017, p. 78) afirmam que a pesquisa exploratória emprega procedimentos sistemáticos a fim de se alcançar a observação empírica e/ou para a análise de dados, e que essa classificação trabalha com descrições tanto de nível qualitativo, como quantitativo do objeto estudado.

Como procedimento técnico de análise é adotado o estudo de caso, categorização que, segundo Gil (2009a, p. 138), é comumente utilizada em estudos de tipo exploratório. Ressalta-se, ainda, que o estudo de caso enquanto método de pesquisa não deve ser confundido com o estudo de caso ferramenta de ensino,

utilizado nos campos do Direito, da Administração e da Medicina, entre outros, já que este não apresenta o mesmo aprofundamento que o método de pesquisa (Yin, 2010). O estudo de caso pode abranger apenas um único caso, como também trabalhar com múltiplos casos (Yin, 2010; Gil 2009a), e, em ambas as situações, permite que os pesquisadores tenham uma compreensão mais adensada de uma determinada realidade ou fato. Esse procedimento trabalha com técnicas semelhantes às da pesquisa histórica, mas inclui duas fontes de evidência que esta não considera: a observação direta dos eventos estudados e a entrevista com pessoas envolvidas nestes eventos (Yin, 2010, p. 32). Ainda, Gil (2009a) argumenta que este tipo de pesquisa se vale de mais de uma técnica básica para obtenção de dados, sendo que “os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência e da divergência das informações obtidas de diferentes procedimentos” (2009a, p. 140).

Desse modo, o trabalho realiza um estudo de caso do Programa Brasil Mais no estado do Paraná. Para tanto, o estudo se divide em duas fases: na primeira delas utiliza os dados quantitativos do Radar Ali coletados pelos agentes locais de inovação em diferentes cidades do território paranaense para compreender o desempenho das organizações nas seis dimensões do Radar nos períodos anteriores e posteriores à participação no Programa. Estes dados foram disponibilizados a este pesquisador pelo Sebrae.

Em seguida, a segunda fase de análise relaciona os resultados quantitativos proeminentes com a percepção qualitativa dos agentes locais de inovação. Os dados desta etapa foram coletados a partir de entrevistas em profundidade realizadas individualmente com seis agentes locais de inovação de

diferentes cidades do Paraná. Essa escolha metodológica se deu em função de uma compreensão mais desenvolvida das motivações que culminaram nas notas encontradas no Radar Ali, isto é, trata-se da percepção dos agentes sobre as práticas empresariais que resultaram nas médias dos ciclos, dos setores e/ou do estado como um todo. Segundo Duarte (2009, p. 63), a entrevista em profundidade é uma técnica que permite aos pesquisadores conhecer o que entrevistados percebem em uma dada realidade ou fenômeno, identificando problemas, padrões, interações, detalhes e interpretações, entre outros.

O universo de MPEs participantes dos três primeiros ciclos do Programa Brasil Mais no estado do Paraná é composto por 1577 organizações. Para a análise, foi definido como critério de seleção da amostra a conclusão da jornada de

inovação do Programa Brasil Mais pela empresa, tendo em vista que determinadas MPEs desistem da participação após o ingresso no programa. Outro critério de seleção utilizado foi a classificação de porte em ME e EPP, já que o 1º ciclo apresentou quatro organizações classificadas como Microempreendedores Individuais – MEI e, ainda que este número seja pequeno, ele poderia contaminar a amostra. Destaca-se que o foco do Programa é em MPEs, a inserção dos MEIs se dá, possivelmente, por um erro de prospecção ou de classificação do agente local de inovação responsável.

Assim, a partir do recorte estabelecido com base nos critérios de seleção, a amostra culmina no número de 1073 organizações, o que representa 68,04% do total de empresas que iniciaram a jornada em algum dos ciclos. A amostra da pesquisa é caracterizada na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Caracterização da amostra da pesquisa

<i>Ciclos</i>	<i>Empresas</i>	<i>EPP</i>	<i>ME</i>	<i>Serviços</i>	<i>Comércio</i>	<i>Indústria</i>
1	376	99	277	153	103	120
2	393	59	334	175	156	62
3	304	53	251	132	120	52
Total	1073	211	862	460	379	234

Legenda: EPP – Empresas de Pequeno Porte; ME – Microempresas.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os dados são resultantes do desempenho das MPEs na jornada da inovação do Programa Brasil Mais/ Projeto ALI, sendo coletados entre os meses de março de 2021 e maio de 2022 pelos 46 agentes locais de inovação participantes do Programa Brasil Mais no Paraná, a partir do acompanhamento destas organizações e alimentação dos dados na base de dados do Programa.

A jornada da inovação possui uma metodologia que se desenvolve com nove encontros distribuídos em 17 semanas. Segundo Toledo et al. (2020), os três primeiros encontros destinam-se a fase da Identificação, que aponta o problema que será priorizado para o acompanhamento do ALI durante a jornada. Ainda no primeiro encontro acontece a primeira coleta do Radar ALI (Ti), que segue o processo descrito na seção 2.2: aplicação do

questionário composto por 18 questões divididas em seis dimensões que avaliam a maturidade da organização em cada tema. A partir da resposta dada pelo empresário é obtida a nota da MPE no tema, que pode variar de 1 (menor maturidade) a 5 (maior maturidade). Ao fim do processo, se obtém uma média geral de cada dimensão e do Radar ALI como um todo.

Entre as semanas 7 e 10 ocorre a fase de Solução, com a identificação de ideias que possam atuar como possíveis soluções para o problema priorizado. Nesta etapa, os empreendedores definem o protótipo que deverá ser desenvolvido como solução para o problema e realiza testes. A terceira fase da jornada é

denominada como Implantação e abrange os encontros 11, 12, 13 e 14. É neste momento que o gestor planeja a implantação da solução que já foi testada e validada. Por fim, na fase 4 – Avaliação, realiza-se a análise dos ganhos e dores do processo de implantação, entendendo como os desafios foram enfrentados e quais resultados foram alcançados. Após três meses do encerramento da jornada, o ALI finaliza o acompanhamento com o nono encontro, onde realiza a segunda mensuração do Radar ALI (Tf) e faz a devolutiva dos resultados (Toledo et al., 2020). A seguir, na seção 4, é realizada a análise e discussão dos resultados.

4. RESULTADOS

A jornada de inovação do Brasil Mais proporciona às empresas participantes do programa a compreensão da importância da inovação para as MPEs. Por meio de uma metodologia que identifica problemas, pensa em soluções, testa por meio de protótipos e implementa as soluções viáveis, a organização pode vivenciar um processo inovativo na prática e, após o acompanhamento do programa, desenvolver suas próprias melhorias. Um ponto importante do acompanhamento é que todo o processo é avaliado por meio de indicadores, o que faz com que o gestor do negócio possa conhecer efetivamente as dores e os ganhos da implantação da solução e conhecer seus resultados (Toledo et al., 2020).

Este estudo se dedica a analisar o desempenho das empresas participantes dos ciclos 1, 2 e 3 do Projeto Agentes Locais

de Inovação (ALI)/Programa Brasil Mais no estado do Paraná. Para tanto, se vale dos resultados obtidos pelo Radar ALI, que é aplicado em dois momentos distintos durante a jornada, sendo a primeira avaliação no início do processo e a segunda no final do ciclo. O objetivo desta ferramenta é conhecer a evolução da empresa durante o ciclo, ou seja, no período anterior à identificação das dores e depois da implementação da solução ativa por algumas semanas.

Com base nos dados da pesquisa, a performance do Programa Brasil Mais no estado paranaense é apresentada na Tabela 2, que coloca os escores médios obtidos junto às 1073 organizações pesquisadas. Vale lembrar que as médias das empresas em cada dimensão eram classificadas entre 1,00 e 5,00 pontos:

Tabela 2 – Pontuação média do Radar ALI nos Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais

CICLO	Gestão por Indicadores		Gestão das operações		Inovação		Marketing		Práticas Sustentáveis		Transformação Digital		Grau de Inovação	
	i	f	i	f	i	f	i	f	i	f	i	f	i	f
1	,84	,42	,09	,46	,46	,90	,14	,64	,84	,10	,73	,06	,02	,43
2	,44	,03	,72	,07	,09	,43	,86	,32	,59	,79	,59	,83	,72	,08
3	,31	,95	,67	,04	,98	,43	,82	,27	,70	,93	,47	,74	,66	,06
Média Brasil Mais	,53	,13	,83	,19	,18	,59	,94	,41	,71	,94	,60	,88	,80	,19

Legenda: Ti – Avaliação Inicial; Tf – Avaliação final.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os dados evidenciam que todos os ciclos do Programa Brasil Mais apresentaram aumento em seus escores gerais do Radar ALI, também denominadas como Grau de Inovação (Silva Néto & Teixeira, 2014).

O primeiro ciclo contou com uma amostra de 376 MPEs e teve uma evolução média de seu grau de inovação em 13,57%, saindo de 3,02 para 3,43 pontos, o que indica que a média da amostra se manteve em um patamar de inovadora ocasional, isto é, possuem inovações, mas não sistematicamente. Vale ressaltar que o primeiro ciclo é, dentre os três avaliados, aquele que apresentou a maior média inicial no grau de inovação. No que tange às dimensões do Radar ALI, a Gestão por

Indicadores foi aquela que melhorou o seu desempenho em maior intensidade, com uma evolução de 20,42%, seguida pela dimensão Marketing, que aumentou seu escore em 15,92%. A dimensão de Práticas Sustentáveis, embora tenha evoluído 14,13%, foi a que apresentou a menor nota ao fim do ciclo, evoluindo de 1,84 para 2,10. Já a dimensão Transformação Digital apresentou a evolução percentual mais modesta (8,84%), embora tenha alcançado a nota mais alta entre as seis dimensões, com o escore de 4,06 pontos.

A seguir, no Gráfico 1, é possível visualizar o desempenho médio da amostra no primeiro ciclo do Programa Brasil Mais no estado do Paraná:

Gráfico 1 – Performance das empresas participantes do Programa Brasil Mais no Ciclo 1



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os ciclos 2 e 3 apresentaram escores médios menores que o primeiro ciclo em suas aferições iniciais (Ti), com as médias de 2,72 e 2,66 pontos, respectivamente. Entretanto, os dois ciclos conseguiram ultrapassar a marca dos três pontos em seus graus de inovação, saindo do status de pouco ou nada inovadoras, que corresponde a organizações que pouco ou nada inovam, para o status de inovadoras ocasionais. O ciclo 2 foi composto por 393 MPEs na amostra e evoluiu o seu desempenho médio de 2,72 para 3,08 pontos, com um crescimento de 13,23%. Já o ciclo 3, que contava com 304 MPEs, saiu do escore de 2,66 para 3,06 pontos, o que representa um avanço de 15,03%, o maior aumento percentual entre os três ciclos.

Em relação às dimensões do ciclo 2, a Gestão por Indicadores foi a que

presentou o maior aumento percentual, com 24,18% em uma evolução que saiu de 2,44 para 3,03 pontos. Em seguida, tem-se a dimensão Marketing, que saiu de 2,86 para 3,32 pontos, com crescimento de 16,08%. A dimensão com menor média ao final do acompanhamento foi a de Práticas Sustentáveis com 1,79 pontos, valor que embora seja relativamente baixo, representa um aumento percentual de 12,57% em relação a sua média inicial, de 1,59 pontos. O menor aumento percentual foi da dimensão Transformação Digital, com 6,68%. Entretanto, esta dimensão foi a que apresentou o maior escore ao final do ciclo, com 3,83 pontos.

A seguir, no Gráfico 2, visualiza-se a performance da amostra no segundo ciclo do Programa Brasil Mais:

Gráfico 2 – Performance das empresas participantes do Programa Brasil Mais no Ciclo 2



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O Radar ALI do terceiro ciclo também apresentou sua maior evolução nas dimensões de Gestão por Indicadores e Marketing. Na Gestão por Indicadores o escore médio subiu de 2,31 para 2,95 pontos, uma melhoria de 27,7%, o que configura a melhor evolução percentual entre todas as dimensões nos três ciclos. A dimensão Marketing obteve uma evolução de 2,98 para 3,43 pontos em seu escore, resultando em uma melhora de 15,1%. A menor evolução percentual se dá na dimensão Transformação Digital, com

7,78%, porém, a dimensão foi aquela que teve o maior escore médio obtido no ciclo, tanto no período Ti, com 3,47 pontos, quanto no Tf, com 3,74 pontos. A dimensão de Práticas Sustentáveis, embora tenha alcançado um desempenho positivo de 13,52%, foi a que obteve o menor escore médio, com 1,93 pontos (Ti).

O Gráfico 3, a seguir, ilustra os resultados alcançados pela amostra no terceiro ciclo do Programa Brasil Mais no estado:

Gráfico 3 – Performance das empresas participantes do Programa Brasil Mais no Ciclo 3



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

De modo geral, avaliando a média na performance dos três ciclos, vê-se que a maioria das dimensões teve uma média de desempenho que ultrapassa a marca de 10% de evolução em relação aos períodos Ti e Tf: a dimensão Gestão por Indicadores alcança um desempenho de 23,71% de avanço nos seus indicadores, com escore médio indo de 2,53 para 3,13 pontos. A Dimensão Gestão das Operações evoluiu cerca de 12,72%, indo de 2,83 para 3,19 pontos. A dimensão Inovação alcançou 12,89% de melhoria, com o aumento de 3,18 para 3,59 em seu escore. Já a dimensão Marketing evoluiu 15,98%, de 2,94 para 3,41 pontos, enquanto a dimensão de Práticas Sustentáveis obteve uma melhora de 13,45%, com sua pontuação avançando de 1,71 para 1,94 pontos. A exceção fica por conta da dimensão Transformação

Digital, que obtém uma melhora de 3,60 para 3,88 pontos em seu escore médio, um avanço de 7,77%, sendo a única dimensão que fica abaixo da marca de dez pontos percentuais.

Entretanto, vale ressaltar, Transformação Digital é a dimensão que possui as maiores médias em Ti e Tf, como mencionado anteriormente, o que faz com que seu avanço seja relativo, uma vez que os níveis de inovação neste quesito já se configuram como intermediários ou avançados em muitas organizações. Por isso, o próprio aumento percentual se torna um fator mais complexo do que nos casos onde a gestão de inovação era inexistente ou muito frágil.

O Gráfico 4 ilustra o desempenho médio obtido pelas empresas paranaenses nos três ciclos do Programa Brasil Mais:

Gráfico 4 – Performance média das empresas paranaenses nos três ciclos do Programa Brasil Mais



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A partir dos resultados da pesquisa, alguns fatores se destacam, como: I) A dimensão Gestão por Indicadores é aquela que alcança o maior crescimento em relação as demais dimensões do Radar ALI durante os três ciclos; II) A dimensão Transformação Digital tem a menor evolução percentual entre o Ti e Tf, embora tenha alcançado os resultados mais altos enquanto escore médio; III) A

dimensão Práticas Sustentáveis apresenta o menor escore médio nos três ciclos, normalmente menor que 2 pontos; e IV) Inovação, dimensão que alcança o segundo melhor desempenho percentual entre as seis dimensões, embora apresente boas médias no período Ti, desenvolve uma evolução percentual expressiva para a fase Tf, esse fator é interessante de ser focalizado, tendo em vista que existe uma

evolução significativa de uma dimensão que apresenta uma média inicial relativamente alta, ainda mais se essa situação for comparada a única outra dimensão que também apresenta uma média inicial superior a 3 pontos, de Transformação Digital, que, diferentemente do que ocorre com a dimensão de Inovação, evolui relativamente pouco em relação ao Tf.

A fim de entender mais profundamente estes pontos, a pesquisa avançou para uma nova fase analítica, de abordagem qualitativa, que explora as percepções dos próprios agentes locais de inovação em relação ao cenário que vivenciaram no mercado durante os três ciclos estudados. Esse contexto será melhor explorado na seção 4.1.

4.1 Avaliação qualitativa dos resultados do Programa Brasil Mais

Para compreender de maneira mais desenvolvida as principais constatações advindas da pesquisa quantitativa, o trabalho avançou com uma entrevista em profundidade (Gil, 2009a; Duarte, 2009) realizada com as/os Agentes Locais de Inovação que atuaram em campo durante o Programa Brasil Mais em diferentes regiões do Paraná. Segundo Duarte (2009, p. 64), “(...) a entrevista em

profundidade é extremamente útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada”. Ao todo, seis agentes participaram deste processo, conforme categorização no Quadro 4.

Quadro 4 – Caracterização da amostra na pesquisa qualitativa – entrevista em profundidade

LI	Idade	Gênero	Formação	Pós-graduação	Tempo de atuação no Programa Brasil Mais
LI 1	27 anos	F	Administração	Mestrado	1 ano e 9 meses
LI 2	34 anos	M	Administração	Mestrado	1 ano e 6 meses
LI 3	23 anos	M	Administração; Marketing	Especialização	11 meses
LI 4	27 anos	F	Engenharia de Produção Agroindustrial	Mestrado	1 ano e 7 meses
LI 5	25 anos	F	Engenharia Civil	Especialização	1 ano e 7 meses
LI 6	32 anos	F	Engenharia Ambiental	Mestrado	1 ano e 8 meses

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

As entrevistas foram realizadas individualmente e eram compostas por questões semiestruturadas, que possibilitavam respostas indeterminadas a fim de ter acesso a amplitude da experiência dos Alis. A entrevista seguia um roteiro que iniciava com a apresentação

dos principais resultados da análise quantitativa e, em seguida, indagava os respondentes sobre os fatores de destaque da primeira fase da pesquisa. As questões eram realizadas sob o mesmo formato e ordenação para os entrevistados e se configuraram do seguinte modo:

Quadro 5 – Questões da entrevista em profundidade

I) A partir da sua experiência como ALI, relate sobre o que motiva a dimensão Gestão por Indicadores ter alcançado um crescimento maior em comparação às demais dimensões do Radar ALI durante os três primeiros ciclos do Programa Brasil Mais.
II) O que faz com que a dimensão de Transformação Digital tenha a menor evolução percentual entre Ti e Tf dos ciclos analisados, mesmo após alcançar os resultados mais altos enquanto escore médio?
III) Diante da sua atuação junto às MPEs paranaenses, o que justifica que a dimensão de Práticas Sustentáveis apresente o menor escore médio do Radar Ali nos três ciclos?
IV) A dimensão Inovação apresenta boas médias no período inicial e desenvolve uma evolução percentual expressiva para a fase Tf nos três ciclos analisados. Esse avanço se diferencia da dimensão de Transformação Digital, que também possui médias iniciais expressivas, assim como a primeira, mas desenvolve um avanço mais tímido para Tf. O que pode justificar esse desempenho significativo na dimensão de Inovação?

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A partir do relato dos entrevistados, realizou-se a avaliação qualitativa das respostas, comparando as situações apresentadas por eles e correlacionando-as com as médias obtidas no Radar Ali, assim conclui-se que a dimensão Gestão de Indicadores alcança um aumento expressivo em função das próprias características do Programa Brasil Mais, que estimula uma gestão mais responsável e consciente do negócio, com o estabelecimento e controle de metas, gerenciamento de resultados e desenvolvimento de indicadores para a realidade de cada empresa (Sebrae, 2020), além do próprio indicador de produtividade, que é inserido pelo Programa Brasil Mais nas organizações que participam da iniciativa como ferramenta de aferição de resultados do próprio acompanhamento (Toledo et. al., 2020). Além disso, se faz necessário conhecer a realidade da empresa para prototipar uma solução ao problema priorizado e, dessa forma, os gestores passam a utilizar esse tipo de ferramenta ainda no começo da jornada.

Os agentes locais de inovação relatam que, na grande maioria dos casos, os micros e pequenos empresários não possuem um controle assertivo de seus processos produtivos e financeiros na adesão ao programa, mas, com a participação no Brasil Mais, há o estímulo necessário ao desenvolvimento de

processos gerenciais que passam a contar com variados tipos de indicadores, melhorando a gestão da empresa com situações que são bastante básicas e simplórias por diversas vezes, situação que também é apontada por Porém e Kunsch (2021), quando argumentam que, no âmbito das MPEs, a inovação “(...) pode estar camuflada em processos informais ou de menor complexidade, mas que são resultado de mudanças, de adaptações, da incorporação de uma melhoria por parte dessas empresas”. Por consequência, com a implementação destas ferramentas, a nota desta dimensão é alavancada.

Em relação a dimensão Transformação Digital possuir a menor evolução percentual entre o Ti e Tf, embora apresente os resultados mais altos enquanto escore médio, os agentes locais de inovação acreditam que isso se deve, sobretudo, a dois fatores: o primeiro diz respeito a maioria dos empreendimentos i) possuírem os meios eletrônicos de pagamento, ii) se fazerem presentes no ambiente digital, sobretudo após a crise pandêmica que forçou a presença no espaço online – esse fator também é apresentado na pesquisa de Porém e Kunsch (2021), tendo em vista a adoção de diferentes práticas digitais como alternativa aos desafios impostos pela pandemia de Covid-19 por empresários participantes do Projeto ALI no estado de São Paulo, além destes negócios iii) já possuírem elementos

de digitalização de seus processos internos, o que faz com que o escore médio inicie a jornada com um valor relativamente alto. Entretanto, como a maioria das empresas já possui as iniciativas básicas e de baixo custo que se relacionam a esta dimensão, os novos processos se tornam mais morosos, seja por uma questão de planejamento e tempo de implementação ou pelo próprio custo de implantação de inovações. Assim, embora as notas estejam altas, durante a jornada de inovação não é tão fácil ou barato implementar novas iniciativas, o que justifica o desempenho mais modesto em relação às demais dimensões.

No que diz respeito à dimensão Práticas Sustentáveis apresentar o menor escore médio nos três ciclos, os ALIs relatam que existem diferentes fatores que afetam o crescimento da dimensão. Um deles é a limitação que o próprio Radar ALI impõe, com um intervalo temporal curto destinado para a implementação de iniciativas sustentáveis em relação ao período em que a própria ferramenta é aplicada, o que ignora iniciativas tomadas há mais de dois anos e que fariam a diferença em empresas que apresentam projetos neste quesito. Outro fator apontado é o de que as questões da dimensão se voltam para um contexto muito mais industrial do que para o varejo ou os serviços, o que também impacta diretamente na média das organizações, uma vez que se tem um volume significativo de MPEs destes setores participando do Programa Brasil Mais. Por fim, o último ponto destacado é o de que muitas iniciativas desta dimensão demandam altos valores de investimento, como a utilização de fontes renováveis de energia, por exemplo, e que isso não seria

uma prioridade para a maioria dos micros e pequenos empresários tendo em vista o tamanho de suas organizações ou o fato destes fatores serem categorizados como custos fixos e de baixo impacto no orçamento da empresa.

Em relação à dimensão Inovação, que diferentemente do que acontece com a dimensão Transformação Digital, apresenta boas médias no período inicial (Ti) e, mesmo assim, desenvolve uma evolução percentual expressiva para a fase Tf, os ALIs entrevistados acreditam que os fatores inovativos incentivados pelo próprio Programa Brasil Mais fazem a diferença para que o seu escore médio seja impulsionado. Isso envolve tanto a inovação em produtos, como também em processos e serviços a partir de iniciativas que as empresas não desenvolviam e que passam a adotar com a participação no programa (Sebrae, 2020). Exemplos disso seriam a utilização de marketing digital, adoção de reuniões periódicas, elaboração de planejamento financeiro, lançamento de novos produtos e/ou aumento na oferta de produtos, entre vários outros.

A vivência prática do cotidiano do Programa Brasil Mais pelos ALIs faz com que os resultados quantitativos oriundos de processos desenvolvidos, problemas identificados e soluções propostas e prototipadas se tornem mais claros, assim como a compreensão de algumas características que foram recorrentes durante os ciclos analisados. De todo modo, seja pela avaliação quantitativa ou qualitativa, compreende-se que o Programa Brasil Mais obteve sucesso em sua execução e pôde melhorar o contexto empresarial de centenas de MPEs em todo o Paraná.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto ALLI, em parceria com o Programa Brasil Mais, visa mudar a realidade de milhares de MPEs em todo o Brasil por meio de soluções rápidas e de alto impacto. Os agentes locais de inovação são os operadores desse processo, pois assessoram os gestores de MPEs nos processos de identificação das dores, planejamento e implantação da solução e mensuração dos resultados.

A execução do Programa Brasil Mais no estado do Paraná alcançou resultados positivos em sua execução. Esses resultados podem ser verificados por meio das médias dos escores obtidos no Radar ALLI, que obtiveram um avanço médio de 13,92% em seu grau de inovação. Alguns fatores se evidenciam de modo ainda mais intenso, como, por exemplo, a evolução no uso de indicadores e de estratégias de marketing, entre outros.

Mais do que isso, o Programa busca implementar a cultura da inovação nas organizações atendidas, fator que é possivelmente potencializado pelos resultados alcançados por essas organizações. Ainda, isso faz com que as MPEs atendidas nos diferentes ciclos do Brasil Mais continuem investindo em inovação e, por consequência, gerando cada vez mais lucratividade, contribuindo com a saúde empresarial das organizações, fomentando o mercado e contribuindo com a criação de empregos diretos e indiretos, o que colabora com a roda da economia do país e gera vantagens de todos os níveis para as regiões atendidas.

Respondendo à questão norteadora deste estudo, que se configura em “Como se dá o desempenho do Programa Brasil Mais no estado do Paraná com base nos resultados alcançados pelas MPEs da região?”, conclui-se, portanto, que a performance das empresas participantes

do Programa Brasil Mais no Paraná obteve um desempenho satisfatório, com avanço na média do Radar Ali global, incorporando os três ciclos do Programa analisados, bem como o registro de aumento no escore médio de cada um dos ciclos e em todas as dimensões em cada ciclo analisado. Estes resultados confirmam o pressuposto de que a amostra melhorou o escore médio do seu grau de inovação em função das soluções implementadas para os problemas priorizados na jornada de inovação.

Ressalta-se que a utilização do Radar ALLI no ambiente empresarial promove uma integração entre o contexto teórico e prático, aliando mercado e academia em busca de resultados que melhorem a gestão da inovação e, por consequência, fatores de produtividade e lucratividade nas organizações. Por meio da análise do desempenho das organizações no Programa Brasil Mais no estado paranaense compreende-se que o Radar Ali pode servir enquanto ferramenta para aferição e potencialização da inovação no âmbito das MPEs, mostrando os resultados práticos obtidos e, a partir deles, corroborando para a visão da empresa acerca dos processos inovativos em seu cotidiano, apontando onde eles estão bem desenvolvidos, assim como as dimensões em que devem ser melhor explorados.

Do mesmo modo, a pesquisa propicia que a academia tenha acesso à aplicação dos conhecimentos desenvolvidos inicialmente como propostas teóricas (Sawhney et al., 2006) que resultam em melhorias efetivas para o mercado. Assim, trabalhar teoricamente com uma ferramenta aplicada em grande escala no mercado por meio de uma iniciativa de inovação, permite não apenas ter acesso ao volume de dados resultantes desta aplicação, mas conhecer empírica e teoricamente as dores e os ganhos da execução desta metodologia. Ainda, a divulgação deste método de gestão de

inovação por meio da pesquisa científica faz com que novos pesquisadores tenham acesso direto às realidades envolvidas neste processo, conhecendo suas potencialidades e eventuais pontos frágeis, e gerando uma dinâmica de aplicação do método em novos espaços.

Consideram-se como limitações da pesquisa o fato de que determinadas MPEs iniciam sua participação no Projeto ALI/ Programa Brasil Mais, mas não completam a jornada de inovação, ou, ainda, desenvolvem apenas parte do que é planejado ou proposto pelos ALIs enquanto solução para as dores da organização. Ainda que os agentes locais de inovação desempenhem com qualidade seus papéis no programa, eles dependem da execução da solução pelos empresários, o que nem sempre sai conforme o planejamento desenvolvido junto aos ALIs. Desse modo, pode ocorrer que as notas de determinadas dimensões ou do próprio Radar ALI de cada organização apresentem decréscimos em virtude da falta de ação dos gestores,

limitando a possibilidade de crescimento das médias gerais do estado.

No mesmo sentido, a própria aferição dos resultados de cada organização perpassa pela subjetividade do respondente, assim como do próprio agente local de inovação, fazendo com que as médias possam apresentar variações diante do entendimento de cada ponto do questionário por parte destes indivíduos, onde, por exemplo, um respondente pode ser mais ou menos criterioso acerca de uma mesma realidade.

Como pesquisas futuras, este estudo pode desmembrar sua análise nos setores de indústria, comércio e serviços a fim de compreender o desempenho médio de cada setor no âmbito do Projeto ALI/ Programa Brasil Mais, assim como expandir a sua análise para os ciclos 4 e 5, que finalizam a edição do Programa Brasil Mais 2021/2022, mas que ainda não estavam disponíveis para análise.

6 AGRADECIMENTOS

Por fim, registra-se aqui o agradecimento ao Sebrae e ao CNPq que financiaram esta pesquisa por meio do Projeto Agentes Locais de Inovação, bem como proporcionaram ao estudo os dados dos ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais, coletados pelos agentes locais de inovação em todo o estado do Paraná.

REFERÊNCIAS

- Agune, R., & Carlos, J. A. (2017) Radar da Inovação: O que os governos precisam enxergar. *Estudos Avançados*, 31(90), 143-157. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190010>
- Bachmann, D. L., & Destefani, J. H. (2008, September 22-26). Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. [Conference Session]. Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2008, Aracaju, SE, Brasil.
- Bernardo, A. A. C. (2020). Design e Dialética: inovação na forma dos celulares e smartphones entre 1990 e 2018. [Master's Thesis, Universidade Federal de Campina Grande]. Repositório Institucional da Universidade Federal de Campina Grande. <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/15825>

- Braga, L. C., Batista, L. A. V., & Correia, A. M. M. (2022). Revisão sistemática da literatura sobre radar da inovação. *Pretexto*, 23(1), 43-59. <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8665>
- Brasil Mais. (2022). Site institucional. <https://brasilmais.economia.gov.br>
- Carlomagno, M. & Scherer, F. (2014). *Innovation Experience: Os desafios de fazer inovação acontecer*. Innoscience.
- Carvalho, G. D. G. (2021). Proposta de um modelo para a análise das relações entre a capacidade de gestão e a capacidade de inovação de Micro e Pequenas Empresas do sul do Brasil [Doctoral dissertation, Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/25063>
- Carvalho, G. D. G., Resende, L. M. M., Carvalho, H. G., Pontes, J., & Correa, R. O. (2020). The local innovation agents program: a literature review on the largest Brazilian small business innovation support program. *International Journal of Innovation Science*, 12(5), 565-588. <https://doi.org/10.1108/ijis-03-2020-0022>
- Carvalho, G., Kovaleski, J., Carvalho, H., Corrêa, R., Sokulski, C., & Kolotelo, J. (2018) The Impact of Innovativeness on Product-oriented innovativeness in Agro-industrial micro and small businesses. *International Journal of Innovation*, 6(3), 217-231. <https://doi.org/10.5585/iji.v6i3.312>
- Castro, B. L. G., Pontelli, G. E., Nunes, A., F. P., Kneipp, J. M., & Costa, V. M. F. (2021). Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 49-60. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4304>
- Christensen, C.M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015) *What Is Disruptive Innovation*.
- Cintra, L. P., Braga, R. C., & Barbosa, A. C. Q. (2022). gestão da inovação e transformação cultural: caso de ações indutivas em uma fundação de apoio a instituição de ensino superior. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management and Innovation)*, 9(3), 52–76. <https://doi.org/10.18226/23190639.v9n3.03>
- Duarte, J. (2009). Entrevista em profundidade. In Duarte, J., & A. Barros (Eds.). *Métodos e técnicas da pesquisa em comunicação* (2nd ed., pp 62-83). Atlas.
- Gil, A. C. (2009a). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4th ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2009b). *Métodos e Técnicas da Pesquisa Social* (6th ed.). Atlas.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2020). Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas (PPEmp). <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da>

covid-19-nas-empresas.html?%2520=&t=o-que-
e&utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19

- Lima, G. M., Silva, S. B., Silva, W. S., & Henrique, M. R. (2021). Radar da Inovação como vantagem competitiva: um estudo de caso. *Brazilian Journal of Development*, 7(5), 47200-47222. <https://doi.org/10.34117/bjdv.v7i5.29605>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Técnicas de Pesquisa* (8th ed.). Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2002). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: M. C. S. Minayo (Ed.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade* (21th ed., pp. 9-30). Vozes.
- Nogami, V. K. C. (2019). Destruição criativa, inovação disruptiva e economia compartilhada: uma análise evolucionista e comparativa. *Suma de Negócios*, 10(21), 9-16. <http://dx.doi.org/10.14349/sumneg/2019.V10.N21.A2>
- Onzi, V., Nesello, P., Chais, C., Ganzer, P. P., Radaelli, A. A. P., & Olea, P. M. (2017). Startups Fintechs: uma análise a partir do Radar da Inovação. *Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial*, 10(1), 3-21. <https://doi.org/10.18624/e-tech.v10i1>
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE & Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). OECD Publishing/Eurostat. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Finep. http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf
- Porém, M. E., & Kunsch, M. M. K. (2019). Obstáculos à inovação em micro e pequenas empresas de Bauru (SP) sob a perspectiva comunicacional. *Revista G&DR*, 15(4), 133-146. <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v15i4,%20jul.4847>
- Porém, M. E., & Kunsch, M. M. K. (2021). Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali). *Comunicação & Inovação*, 22(48), 5-22. <https://doi.org/10.13037/ci.vol22n48.7287>
- Proetti, S. (2017). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, 2(4), 1-23. <http://dx.doi.org/10.32459/revistalumen.v2i4.60>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503–51. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Rezende, A. A., Marcelino, J. A., & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de Covid-19. *Boletim De Conjuntura - Boca*, 2(6), 53-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834095%20>

- Santos, W. R. N., & Dib, A. (2020). Inovação do E-commerce Brasileiro na Pandemia. *Revista Econômica*, 22(1), 95-115. <https://doi.org/10.22409/reuff.v22i1.43247>
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). As 12 formas diferentes de inovar nas empresas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 5(2), 6-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388541367002>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. (2020). Radar Projeto ALI. Sebrae.
- Silva Neto, A. T. & Teixeira, R. M. (2014). Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. *Brazilian Business Review*, 11(4), 1-29. <https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.4.1>
- Silva, E. L, & Menezes, E. M. (2005). Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. (4th ed.). UFSC.
- Silva, I. K. V., Guimarães Junior, D. S., Melo, F. J. C., Sant’Anna, C. H. M., & Araujo, M. A. V. (2022). O impacto da inovação percebida na lealdade dos clientes: um estudo em salões de beleza. *Revista Brasileira De Gestão E Inovação (Brazilian Journal of Management and Innovation)*, 9(2), 145–170. <https://doi.org/10.18226/23190639.v9n2.07>
- Teixeira, J. E., Shima, W. T., & Carvalho, H. G. (2021). Políticas de estímulo à inovação para PME: um estudo das ações da COTEC Portugal. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 15(2), 7-30. <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n2p730>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2015). *Gestão da inovação* (3rd ed.). Bookman.
- Toledo, A. C., Mazzei, D. F., Bezerra, M. V., & Pimentel, R. (2020). *Guia da Metodologia e Ferramentas*. Sebrae.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4th ed.). Bookman.