


TRANSFORMAÇÃO EMPRESARIAL: O PAPEL ESTRATÉGICO DO RADAR DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

BUSINESS TRANSFORMATION: THE STRATEGIC ROLE OF THE INNOVATION RADAR IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL: EL PAPEL ESTRATÉGICO DEL RADAR DE INNOVACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

 10.56238/MultiCientifica-021

Allan Elias da Silva

Doutorando em Agronegócio e Desenvolvimento
Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)
E-mail: allan.elias@unesp.br

Guilherme Moreira de Sousa

Graduando em Administração
Instituição: Universidade Virtual do Estado de São Paulo (UNIVESP)
E-mail: guilhermemoreira.sousa@gmail.com

RESUMO

O Programa ALI Produtividade, do SEBRAE, destaca-se como uma iniciativa estratégica visando fortalecer a inovação e competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. Este artigo focaliza a análise da eficácia do Radar de Inovação, ferramenta central do programa, na transformação produtiva das MPEs assistidas pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs). Originado no MIT e adaptado pelo SEBRAE, o Radar é um diagnóstico abrangente que aborda desde controles gerenciais até práticas inovadoras, proporcionando uma visão completa do ambiente empresarial. Ao explorar a aplicação do Radar no ciclo 1 do ALI Produtividade, a pesquisa visa compreender a importância dessa ferramenta na avaliação final de faturamento, custos e produtividade. Empresas que priorizaram áreas deficitárias, como ESG e Controles Gerenciais, alcançaram sucesso na maximização da produtividade. Contudo, algumas empresas enfrentaram desafios ao não correlacionar adequadamente deficiências identificadas pelo Radar e prioridades de ação. Análises de empresas com resultados negativos destacaram uma desconexão entre deficiências apontadas pelo Radar e as prioridades escolhidas pelas empresas, enfatizando a necessidade de conscientização sobre práticas essenciais para a produtividade. O sucesso do ALI Produtividade não depende apenas da qualidade da ferramenta, mas também da compreensão e comprometimento das empresas atendidas. Em síntese, o programa, combinado ao eficaz uso do Radar, pode catalisar a transformação positiva das MPEs, contanto que haja uma parceria ativa entre ALIs e empresas para a implementação efetiva de planos de ação.

Palavras-chave: SEBRAE. ALI Produtividade. Micro e Pequenas Empresas (MPE's). Radar de Inovação. Inovação.



ABSTRACT

The SEBRAE's ALI Productivity Program is a strategic initiative focused on boosting the innovation and competitiveness of micro and small enterprises (MSEs) in Brazil. This article analyzes the effectiveness of the Innovation Radar, the program's central tool, in the productive transformation of MSEs assisted by Local Innovation Agents (ALIs). Based on an MIT model and adapted by SEBRAE, the Radar is a comprehensive diagnostic tool that assesses everything from managerial controls to innovative practices, providing a complete business overview. By examining the Radar's application in Cycle 1, this research aims to prove its importance in the final evaluation of revenue, costs, and productivity. Companies that prioritized deficit areas such as ESG and Managerial Controls achieved success, maximizing their productivity. However, analyses of negative results revealed a critical disconnect between the deficiencies pointed out by the Radar and the action priorities chosen by the MSEs, emphasizing the need for greater awareness of essential practices. In summary, the success of the ALI Productivity Program does not depend solely on the quality of the tool, but on the commitment of the entrepreneurs. The program, combined with the strategic use of the Radar, can catalyze the positive transformation of MSEs, provided there is an active partnership between ALIs and companies for the effective implementation of action plans.

Keywords: SEBRAE. ALI Productivity. Micro and Small Enterprises (MSEs). Innovation Radar. Innovation.

RESUMEN

El Programa ALI Productividad de SEBRAE se destaca como una iniciativa estratégica orientada a fortalecer la innovación y competitividad de las micro y pequeñas empresas (MPEs) en Brasil. Este artículo se centra en analizar la eficacia del Radar de Innovación, la herramienta central del programa, en la transformación productiva de las MPEs asistidas por los Agentes Locales de Innovación (ALIs). Originado en el MIT y adaptado por SEBRAE, el Radar es un diagnóstico integral que aborda desde controles gerenciales hasta prácticas innovadoras, ofreciendo una visión completa del entorno empresarial. Al explorar la aplicación del Radar en el ciclo 1, la investigación busca comprobar la importancia de esta herramienta en la evaluación final de facturación, costes y productividad. Las empresas que priorizaron áreas deficitarias como ESG (Ambiental, Social y Gobernanza) y Controles Gerenciales lograron el éxito, maximizando su productividad. Sin embargo, los análisis de resultados negativos revelaron una desconexión crítica entre las deficiencias señaladas por el Radar y las prioridades de acción elegidas por las MPEs, lo que enfatiza la necesidad de una mayor concienciación sobre prácticas esenciales. En resumen, el éxito del ALI Productividad no solo depende de la calidad de la herramienta, sino del compromiso de los empresarios. El programa, combinado con el uso estratégico del Radar, puede catalizar la transformación positiva de las MPEs, siempre y cuando exista una asociación activa entre los ALIs y las empresas para la implementación efectiva de los planes de acción.

Palabras clave: SEBRAE. ALI Productividad. Micro y Pequeñas Empresas (MiPyMEs). Radar de Innovación. Innovación.



1 INTRODUÇÃO

O Programa ALI Produtividade - Agentes Locais de Inovação – Produtividade é uma iniciativa do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) com o propósito de fomentar uma cultura de inovação e aprimorar a competitividade das micro e pequenas empresas no Brasil (Sebrae, 2025).

Neste programa, os Agentes Locais de Inovação, profissionais altamente capacitados pelo SEBRAE, desempenham um papel fundamental. Eles trabalham diretamente junto às empresas, oferecendo consultoria especializada em áreas como gestão, inovação e tecnologia. Além disso, auxiliam as empresas na identificação de oportunidades de mercado e no desenvolvimento de soluções para superar desafios específicos. Um ponto relevante é que a participação no programa é inteiramente gratuita para as empresas envolvidas (Sebrae, 2025).

O ALI Produtividade é destinado às micro e pequenas empresas que desejam inovar e aprimorar sua gestão, com foco na maximização da produtividade, aumento da receita e redução de custos (Sebrae, 2025).

Dentre as diversas dimensões do mundo empreendedor que o Ali se propõe investigar é o indicador de Produtividade e as áreas empresariais: controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG -Ambiental, Social e Governança. Todos esses aspectos são observados por meio da ferramenta do Radar de Inovação, ao qual é considerado o primeiro encontro crucial do Agente com a empresa, a fim de observação e análise das fraquezas, pontos fortes, ameaças e oportunidade.

A partir de tais pressupostos apresentados o presente artigo propõe analisar como a interpretação do instrumento do Radar pode ser crucial na aplicação dos resultados mensurados do “encontro 9” (nove) do Ali Produtividade. É nesse sentido, que se pretende:

- Analisar mensurações finais de faturamento, custos variáveis e pessoas ocupadas no ciclo 1 do ALI Produtividade e compará-las com a mensuração inicial das empresas atendidas pelos agentes N4 no escritório regional de Presidente Prudente;
- Compreender a importância do Radar como fator primordial para análise dos problemas e planos de ação e o conseqüente sucesso na mensuração final;
- Comparar empresas com aumento de produtividade com àquelas com decréscimo produtivo e seus respectivos radares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O RADAR DE INOVAÇÃO

A Jornada de Produtividade do ALI Produtividade ocorre em ciclos de até seis meses, começando com o interesse do empresário em introduzir inovação em sua empresa. Esta jornada é



composta pelas seguintes etapas: início da jornada; mapeamento de desafios e soluções; conhecimento dos indicadores; conhecendo os meios de testagem; criação e teste do protótipo; planejamento de implantação; avaliação da implantação; finalização da jornada; mensuração dos resultados (Sebrae, 2022).

Cada etapa possui sua relevância para o sucesso organizacional e ataque aos gargalos empresariais listados, porém a etapa do início da jornada, possui aspecto relevante no sentido de identificação das problemáticas e em quais aspectos deverão serem criadas ações para implementação.

O Radar da Inovação desempenha um papel crucial, pois representa a primeira entrega significativa do Projeto ALI para o empresário, proporcionando uma análise detalhada da situação atual da empresa. Cada dimensão do Radar ALI foi cuidadosamente elaborada com base em uma série de perguntas, servindo como um guia essencial para avaliar as práticas adotadas pela empresa. Para uma aplicação eficaz, é imperativo compreender minuciosamente cada tema e suas questões, garantindo que, ao coletar evidências, seja possível auxiliar o empresário na classificação do contexto atual da empresa de acordo com o grau de maturidade correspondente (Sebrae, 2022).

O objetivo do Radar ALI é evidenciar ao empresário as potencialidades da empresa e identificar pontos passíveis de aprimoramento. A apresentação de evidências pelo empresário é fundamental para validar o nível indicado. As respostas e evidências devem ser registradas no sistema, que, ao final, gerará o resultado do Radar (teia) e uma proposta de devolutiva. Após a aplicação do Radar, o sistema fornecerá uma devolutiva detalhada com os resultados das respostas fornecidas pelo empresário. Além disso, a aplicação do Radar revelará a maturidade financeira da empresa, especialmente na dimensão de gestão por indicadores (Sebrae, 2022).

Se a empresa não possui um sistema estruturado para monitorar o faturamento, assim como seus custos variáveis e fixos, é recomendável encaminhar o empresário para orientação financeira, oficina financeira ou outra solução oferecida pelo Sebrae local para abordar essa questão (Sebrae, 2022).

Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), a inovação pode ser categorizada em dois aspectos: inovação tecnológica e inovação no modelo de negócios. Ambas devem ocorrer de maneira simultânea, entretanto, é incumbência da liderança estabelecer quais modelos e ferramentas serão utilizados para assegurar essa simultaneidade.

O Radar da Inovação é um mecanismo para diagnóstico. Originalmente foi concebido por pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) nos Estados Unidos e posteriormente adaptada pelo Sebrae. Esse método aborda diversas dimensões nas quais uma empresa pode buscar inovação. Ao realizar essa avaliação, é fundamental compreender que a inovação não se trata de um evento isolado, mas sim do resultado de um processo contínuo. Portanto, a análise não se limita apenas



ao número de inovações, mas estende-se à avaliação da maturidade do processo de gestão da inovação nas empresas, fator essencial para a competitividade no mercado (Sebrae, 2013).

Atualmente o Radar de Inovação implantado possui 24 questões que abordam 6 dimensões a ser analisadas, cada uma com 4 indagações, são elas: controles gerenciais; gestão das operações; gestão de marketing; práticas de inovação; transformação digital, e; ESG – ambiental, social e governança. Salienta-se que ele nem sempre foi do modo que está implantado no ALI Produtividade, sendo desenvolvido e aprimorado no decorrer do tempo, sem perder a sua essência, que é a de investigar pontos forte e fracos das organizações.

2.1.1 Inovação

Para Schumpeter (1982), a inovação pode se manifestar de cinco maneiras distintas:

- a) Lançamento de um produto novo ou modificação qualitativa em um produto já existente;
- b) Inovação de processo que represente uma novidade para uma indústria;
- c) Exploração de um novo mercado;
- d) Desenvolvimento de novas fontes para aquisição de matéria-prima ou outros insumos;
- e) Modificações na estrutura organizacional da indústria.

A análise da inovação em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) implica compreender como suas características específicas influenciam a manifestação dessas formas de inovar em suas atividades. Devido às diferenças distintas entre MPEs e grandes empresas, a abordagem da inovação também deve ser adaptada.

Conforme Silveira (2013), o ato de inovar não está estritamente vinculado a grandes descobertas. A inovação, enquanto fator de diferenciação competitiva, pode ser identificada em práticas de aprimoramento de processos e serviços, na implementação de novas abordagens de gestão, na exploração de novos mercados, na oferta de produtos e serviços valorizados pelos clientes, na resolução de problemas dos clientes, na busca por novos segmentos de mercado, na procura por fontes de receita alternativas, no desenvolvimento de novos sistemas de precificação, na interação eficaz com clientes e parceiros, na colaboração e no refinamento do fluxo de informações na cadeia de suprimentos, e ainda na criação de mecanismos como programas de sugestões para estimular a apresentação de ideias pelos colaboradores.

Oliveira (2007) argumenta que a inovação é um investimento de longo prazo. Embora, inicialmente, a inovação e as mudanças possam aumentar os riscos e incertezas, reduzindo a eficiência e produtividade da empresa, o sucesso nesse processo pode resultar em benefícios e vantagens competitivas no futuro.



A importância da inovação organizacional é destacada por Lam (2005), desafiando a suposição tradicional dos economistas de que a mudança organizacional é simplesmente uma resposta à mudança técnica. Pelo contrário, Lam (2005) argumenta que a inovação organizacional pode ser uma condição prévia essencial para a inovação técnica.

De acordo com a OCDE (1997), a inovação engloba diversas atividades que não se limitam à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Isso inclui as fases finais do desenvolvimento para pré-produção, produção e distribuição, atividades de desenvolvimento com menor grau de novidade, atividades de suporte como treinamento e preparação de mercado, além de atividades relacionadas ao desenvolvimento e implementação de inovações, como novos métodos de marketing ou novos métodos organizacionais, que não se enquadram nas categorias de inovações de produto ou de processo. As atividades de inovação também podem abranger a aquisição de conhecimentos externos ou bens de capital que não fazem parte da P&D.

Ao longo de um período determinado, as atividades de inovação de uma empresa podem ser classificadas em três tipos:

- Bem-sucedidas, quando resultam na implementação de uma inovação, mesmo que não seja necessariamente bem-sucedida comercialmente;
- Em progresso, quando ainda não resultaram na implementação de uma inovação;
- Abandonadas antes da implementação da inovação.

Como rol exemplificativo, Paredes, Santana e Fell (2014) conduziram um estudo de caso, utilizando o Radar de Inovação (RI), em uma empresa de pequeno porte no setor metalúrgico. Apesar de os autores destacarem a falta de consenso sobre o modelo mais apropriado para mensurar o grau de inovação de uma empresa, os resultados revelaram melhorias consideráveis por meio da pontuação atribuída aos indicadores, demonstrando que a ferramenta utilizada (RI) oferece uma visão abrangente do ambiente de inovação.

Explorando essa mesma abordagem, Torchia, Silva e Bari (2016) examinaram uma empresa de pequeno porte no setor de transportes, com o objetivo de verificar a presença de atividade inovadora por meio do Radar da Inovação. Adotando uma perspectiva quantitativa, cada uma das treze dimensões analisadas apresentou três características que compuseram o conceito fundamental do ciclo da inovação: i) Inovação empresarial está relacionada a um novo valor, não apenas a uma nova coisa; ii) Inovação empresarial assume diversas formas; iii) Inovação empresarial é sistêmica. Com base nos resultados obtidos, constatou-se um aproveitamento limitado e muito a ser desenvolvido no que diz respeito à atividade inovadora nesse segmento.



No tópicos adiante, será abordado sobre a importância de uma boa interpretação do Radar de Inovação no ALI Produtividade, descrevendo o quanto possui papel crucial de diagnóstico e como ferramenta primordial para mudança e implementação de ações corretivas internas.

3 METODOLOGIA

O trabalho será em sua essência quanto a sua abordagem, uma pesquisa qualitativa, porém será necessária a fim de comparação de resultados obtidos no TF (mensuração final), informações tabuladas e dados quantitativos de resultados e radares de inovação colhidos pelos Agentes N4 do Escritório Regional de Presidente Prudente/SP.

Quanto aos objetivos o artigo trabalha como uma análise documental e explicativa, onde serão observados documentos e relatórios trazidos, a fim de explicar os resultados apresentados pelos agentes por meio da exploração em campo das problemáticas das empresas.

A fim de nortear e explicar as ocorrências, serão utilizados manuais do SEBRAE, referências bibliográficas como artigos científicos, e-books, notas, livros, teses e dissertações, Sprints e Radares de Inovação trazidos pelos Agentes Locais de Inovação – Bolsa BET N4, inseridos no SisALI no ciclo 1 do Produtividade no ano 2022.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como observado, o Ali Produtividade possui como metodologia a busca de meios para impactar e criar filosofias de aperfeiçoamento empresarial almejando assim, aumento da produtividade, isto é, alavancagem no faturamento e/ou cortes de custos variáveis. Insta salientar, que nem sempre os empresários conseguem dedicar aos seus próprios planos de ação criados, onde muitas vezes, os postergam ou desistem por diversos motivos internos.

Abaixo há a apresentação do rol de 10 (dez) empresas atendidas por 10 (dez) Agentes ALI, orientados pelo seu N6 no Escritório Regional do SEBRAE de Presidente Prudente aos quais atendem 3 regiões: Alta Sorocabana, Pontal do Paranapanema e Nova Alta Paulista. Essas empresas possuem mensuração final e constituíram sucesso no cálculo da produtividade. Ressalta-se que foram desconsiderados aspectos particularizados de cada empresa, como aqueles relativos às vendas sazonais.

Quadro 1 – Mensurações Positivas de Produtividade Ciclo 1 – ER Presidente Prudente/SP

Agente	Empresas	Ramo	Problema	Solução Prototipada	Aumento de Produtividade (maior que 15%)	Dimensões do Radar mais deficitário
A	VB	Atividades de ensino	Falta de leads (Marketing)	Palestra sobre como falar no Instagram (Curso de Oratória oferecido pela empresa)	64,58%	2 – Práticas de Inovação; 2 – Controles Gerenciais



B	MS	Painéis de iluminação	Dificuldade em fechar orçamentos	Vídeo institucional da empresa e enviar para propaganda de TV	256,46	1 – Controles Gerenciais
C	KT	Tintas e materiais para pintura	Falta de divulgação dos produtos/diminuição das vendas presenciais	Realizar ações de venda por meio de “live commerce”	264,46	1 – Controles Gerenciais (sem metas definidas para indicadores; sem dados de faturamento e custos mensais. 1 – ESG (sem canais de comunicação).
D	ING	Construtora	Problemas financeiros (contas a pagar elevada)	Reestruturar os processos empresariais/contratar contador	296,66	2 – Gestão das Operações; 2 – Práticas de Inovação
E	GS	Venda de fraldas	Baixa adesão de uma marca de fraldas	Elaboração de vídeo demonstrando a marca e seus benefícios	157,38	1 – ESG; 2 – Gestão das Operações; 2 – Controles Gerenciais; 2 – Transformação Digital
F	MC	Mínimerca- do	Ausência de plano de marketing estruturado	Desenvolvimento de produtos próprios com embalagens comemorativas as datas especiais	211,20	3 – Gestão das Operações; 3- ESG.
G	DT	Mercado	Precisa aumentar carteira de clientes	Foco nas redes sociais com cronograma de postagens	198,77	1 – ESG; 2 – Controles Gerenciais; 2 – Gestão das Operações; 2 – Gestão de Marketing; 2 – Transformação Digital
H	RB	Serviços de informática e venda de eletrônicos e acessórios	Problema de visibilidade padronização e processos internos	Fluxograma de processos	73,46	2 – Controles Gerenciais; 2 – ESG
I	RH	Alimentação	Gestão dos colaboradores com checklist de tarefas e obrigações	Uso da ferramenta <i>Hapiness Canva</i>	60,16	1 – Práticas de Inovação; 1 - ESG



J	SC	Vestuário	Falta de planejamento e assertividade e das compras	Criar processos definidos, onde o próprio cliente escolhe os produtos que vai adquirir, antes das compras com fornecedores	39,52	1 – Gestão das Operações; 1 - ESG
---	----	-----------	---	--	-------	--------------------------------------

Fonte: Autor (2025).

Ao analisar a tabela é possível entender que o Radar de Inovação é uma ferramenta imprescindível para criação de mecanismos internos de melhoria e nortear o planejamento do Agente. É possível observar que a maior problemática diz respeito a ESG e Controles Gerenciais.

Quadro 2 – Dimensões mais deficitárias

Empresas	Dimensão do Radar
7/10	ESG
6/10	Controles Gerenciais
5/10	Gestão das Operações
3/10	Práticas de Inovação
1/10	Gestão de Marketing

Fonte: Autor (2025).

A partir do Quadro 1 é possível concluir que a maioria das empresas que conseguiram aderir as práticas às suas áreas deficitárias, obtendo bons resultados na mensuração final de produtividade. É nítido que as organizações ainda não conseguem estabelecer práticas de ESG, como governança e filosofias sustentáveis, que por muitas vezes, tendem a gerar um desembolso inicial.

Outro ponto a destacar são os controles gerenciais que abordam aspectos relacionados aos indicadores financeiros e operacionais, estabelecimento de metas, controle efetivo de estoques e fluxo de caixa. A dificuldade para com essa dimensão é bastante considerável, onde muitos acabam por não ter ferramentas que possam mensurar ou até mesmo relatar a situação.

No quadro 3 se tem as empresas que não apresentaram resultados positivos no TF (mensuração final), piorando sua produtividade.

Quadro 3 – Mensurações Negativas de Produtividade Ciclo 1 – ER Presidente Prudente/SP

Agente	Empresas	Ramo	Problema	Solução Prototipada	Diminuição de Produtividade menor 15% (em %)	Dimensões do Radar mais deficitário
A	VP	Alimentação	Rotatividade de clientes (sem fidelização)	Postar fotos e vídeos de clientes no ambiente, nas redes sociais da empresa	-2,56	2 – Gestão de Marketing (não analisa tendências do setor, não possui planejamento de ações, preços mais altos que a maioria dos concorrentes).



B	AC	Loja de variedades	Baixa clientela fora das datas consideradas comerciais	Cronograma de ações de marketing em datas especiais	-54,26	1 – ESG (não sistematiza seus canais de comunicação; não possui canais rápidos como WhatsApp)
C	FA	Manutenção e reparação de equipamentos eletrônicos e ópticos	Dificuldade em captar clientes	Sistema de CRM para cadastro e captação de leads	-22,35	1 – Gestão das Operações; 1 – Práticas de Inovação; 1 – ESG.
D	SP	Distribuidora de água	A empresa possui outros nichos desconhecidos pela maioria da clientela	Vídeo institucional demonstrando seus produtos	7,17	3 – Controles Gerenciais; 3 – Gestão de Marketing; 3 – Práticas de Inovação; 3 – Transformação Digital; 3 – ESG.
E	TT	Transporte rodoviário de carga	Problemas operacionais (atraso na organização do pagamento do combustível)	Implantar no sistema as notas online dos postos de combustíveis	-64,70	1 – Controles Gerenciais; 1 -Gestão das Operações; 1 - Transformação Digital; 1 - ESG
F	BS	Venda de bijuterias	Ausência de marketing de relacionamento	Implantação de cartão fidelidade e cursos regulares de maquiagem	-81,82	2 – Controles Gerenciais
G	DB	Farmácia	Necessidade de Marketing (divulgação)	Panfleto especial de data comemorativa	12,28	1 – ESG; 2 – Transformação Digital
H	MS	Calçados e artigos de viagem	Baixa venda no e-commerce	Divulgação estratégica para o site por meio de cronograma de publicações	-64,27	3 – Controles Gerenciais; 3 – Gestão de Marketing; 3 - ESG
I	JP	Academia	Falta de organização e divulgação dos planos mensais	Elaboração de catálogo informativo	1,10	1 – Gestão das Operações; 1 – Práticas de Inovação
J	PL	Pesqueiro/Alimentação	Usam dinheiro de outra empresa para pagar despesas dela/Precificação errada	Controle de Custos Variáveis por meio da gestão dos estoques (planilhagem)	-3,67	1 – Controles Gerenciais; - Gestão das Operações; - Gestão de Marketing; 1 - ESG

Fonte: Próprio Autor (2025)



Ressalta-se que a visão do presente artigo desconsidera aspectos econômicos, queda das vendas e problemas internos dessas empresas e setores específicos, aos quais são bastante comuns e tendem a refletir nos resultados apresentados. Outro aspecto importante e de grande proporção é o não comprometimento de algumas organizações com o Programa e consequente não aplicação das medidas corretoras sugeridas pelos ALI. Esses aspectos norteiam a não aplicação das medidas ou mesmo não seguimento ou implementação das ideias observadas em protótipo.

No quadro 3, é possível analisar que muitas dos problemas priorizados pelas empresas em questão não condiz com a deficiência apontada na aplicação do Radar. Vejamos alguns casos nítidos:

Quadro 4 – Dimensão deficitária x enfoque priorizado

Empresa	Dimensão Deficitária	Enfoque priorizado
VP	Gestão de Marketing	Rotatividade de clientes
AC	ESG	Baixa clientela em dias comuns
F	Controles Gerenciais	Ausência de marketing de relacionamento
DB	ESG/Transformação Digital	Necessidade de Marketing (divulgação)

Fonte: Próprio Autor (2025)

O quadro 4 ressalta que apesar de observar que há deficiências maiores em outras dimensões, as empresas frequentemente tendem a não priorizar esses gargalos, seja por não observação do quanto aquilo impacta na sua produtividade ou por não querer realizar modificações em áreas específicas (comodismo). É relevante esses dados, já que da amostra apontada das 10 empresas com resultados negativos, 4 (40%) não priorizaram ações corretivas a um problema que mais pode gerar benefícios futuros.

5 CONCLUSÃO

O Programa ALI Produtividade, promovido pelo SEBRAE, emerge como uma iniciativa estratégica para impulsionar a inovação e aprimorar a competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. Seus Agentes Locais de Inovação (ALI), profissionais capacitados, desempenham um papel crucial ao oferecer consultoria especializada e foco em áreas como gestão, inovação e tecnologia.

Este artigo propôs uma análise profunda sobre a eficácia do Radar de Inovação, uma ferramenta essencial do programa, na transformação produtiva das MPE's atendidas pelo ALI Produtividade. O Radar, originado no MIT e adaptado pelo SEBRAE, é um mecanismo de diagnóstico que abrange diversas dimensões, desde controles gerenciais até práticas de inovação, proporcionando uma visão holística do ambiente empresarial.

Ao explorar a aplicação do Radar no ciclo 1 do ALI Produtividade, este artigo buscou entender como a interpretação desta ferramenta pode ser crucial para o sucesso na mensuração final de faturamento, custos e produtividade. A análise das empresas atendidas revelou que aquelas que



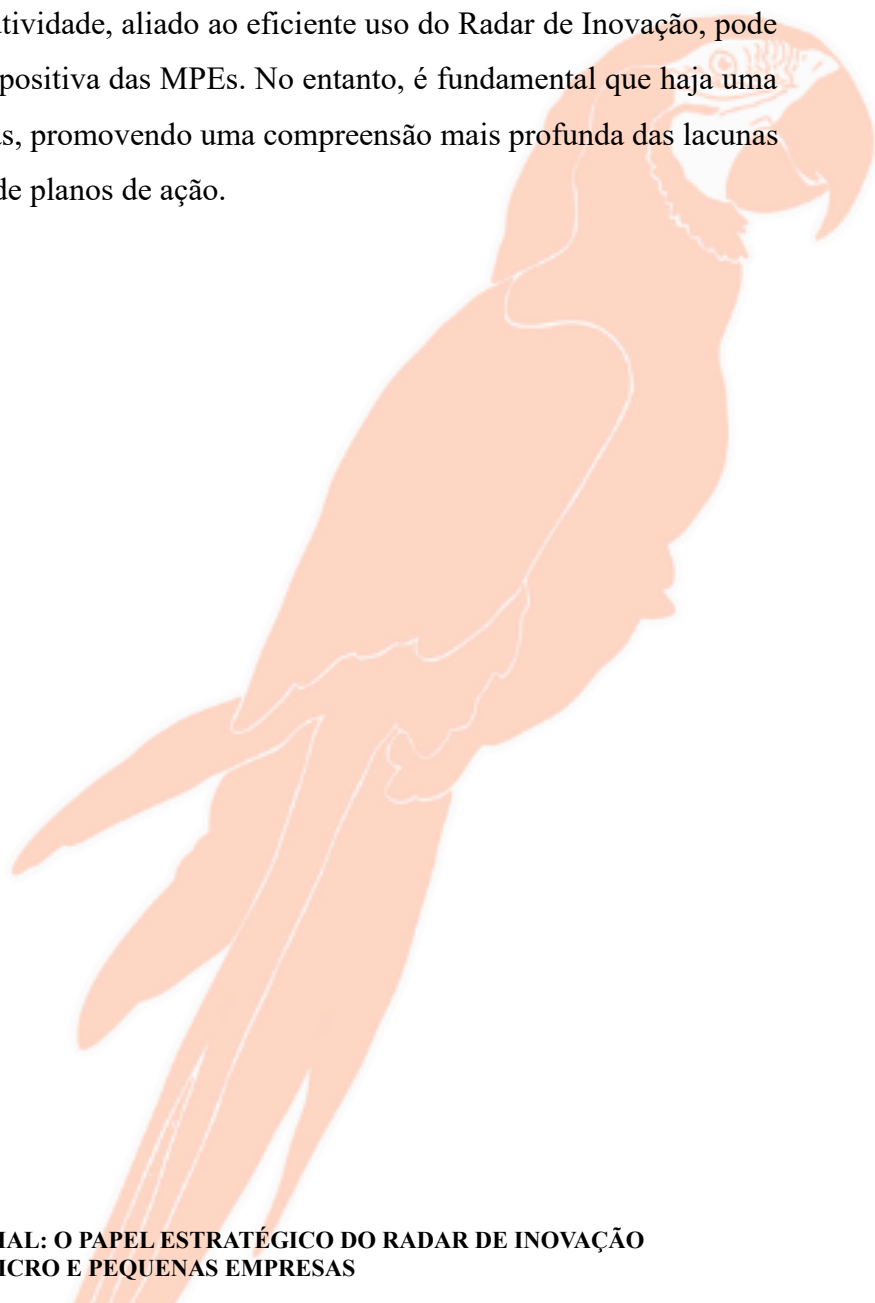
priorizaram as dimensões mais deficitárias, como ESG e Controles Gerenciais, obtiveram sucesso na maximização da produtividade.

Contudo, é notável que algumas empresas não priorizaram corretamente as ações corretivas, muitas vezes não compreendendo a relação entre determinadas deficiências e a produtividade. Os resultados evidenciaram que a implementação de práticas de ESG e controles gerenciais é essencial para o sucesso organizacional, mas muitas empresas ainda enfrentam desafios nesses aspectos.

A análise das empresas com resultados negativos na mensuração final destacou uma desconexão entre as dimensões deficitárias apontadas pelo Radar e as prioridades de ação escolhidas pelas empresas. Essa discrepância ressalta a necessidade de uma maior conscientização sobre a importância de certas práticas para o alcance da produtividade desejada.

Neste contexto, fica evidente que o sucesso do ALI Produtividade não depende apenas da qualidade da ferramenta utilizada, mas também da compreensão e comprometimento das empresas atendidas. É imperativo que elas reconheçam a importância de áreas como ESG e controles gerenciais para promover mudanças significativas em sua produtividade.

Em suma, o Programa ALI Produtividade, aliado ao eficiente uso do Radar de Inovação, pode ser um catalisador para a transformação positiva das MPEs. No entanto, é fundamental que haja uma parceria ativa entre os ALIs e as empresas, promovendo uma compreensão mais profunda das lacunas identificadas e a implementação efetiva de planos de ação.





REFERÊNCIAS

- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. As regras da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- LAM, A. Organizational Innovation. Un J. Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds.), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, Oxford, 2005.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2º edição. Paris: OCDE, 1997.
- OLIVEIRA, Antonio Carlos. Diretrizes de apoio ao esforço de inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas industriais. Tese de D.Sc., USP, São Paulo, SP, Brasil, 2007.
- PAREDES, Breno José Burgos; SANTANA, Guilherme Alves; FEEL, André Felipe Albuquerque. Um estudo de aplicação do radar da inovação: O grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450613007.pdf>. Acesso em: 08 out. 2025.
- SEBRAE. Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: indústria. v. 1, n. 1. Brasília, DF: SEBRAE, 2013.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Guia Unificado Ali Produtividade. Metodologia de atuação para Bolsistas. Brasília: SEBRAE, 2022.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Programa ALI. 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/agentes-locais-de-inovacao-ali,ee372f543d401910VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 08 out. 2025.
- SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Editora Abril S.A. Cultural e Industrial, 1982.
- SILVEIRA, Thiago. Economia da inovação: estudo de caso sobre as micro e pequenas empresas de calçados dos vales dos sinos e do Paranhana. Dissertação de M.Sc., UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil, 2013.
- TORCHIA, C. S; SILVA, D.E.P; BARI, V.A. Mensuração da Inovação Através do Radar da Inovação em Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas. In: Innovation to inspire and Implement. Aracaju, 2016.