

**DESAFIOS DO SETOR ALIMENTÍCIO: IMPACTOS DO  
PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS DO  
OESTE NORTE-RIO-GRANDENSE**

**CHALLENGES IN THE FOOD SECTOR: IMPACTS OF THE  
ALI PRODUCTIVITY PROGRAM IN COMPANIES IN WEST  
NORTH-RIO-GRANDENSE**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V16I2.1268](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V16I2.1268)

**Levi Cunha Braga**

levicunhabraga@gmail.com

Universidade Federal Rural do Semi-Árido

**Zulmara Virgínia de Carvalho**

zulmara.carvalho@ufrn.br

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**Data de envio do artigo:** 22 de Maio de 2024.

**Data de aceite:** 11 de Março de 2025.

**Resumo:** O presente estudo objetiva analisar os impactos na gestão da produtividade de empresas do setor alimentício do oeste norte-rio-grandense, atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). De natureza aplicada, abordagem qualiquantitativa, o estudo exploratório é sustentado por pesquisa de campo. Nesta direção, aplicou-se a metodologia ALI em 21 empresas, no período de fevereiro de 2021 a junho de 2023. Além de mensurar o indicador de produtividade das empresas participantes, aferiu-se o nível de maturidade de gestão de inovação, por meio da ferramenta Radar de Inovação. Os resultados registraram a média geral do indicador de produtividade de 92,44%, evidenciando o êxito do Programa ALI, nas empresas estudadas. Observa-se ainda que as empresas do setor alimentício estudadas apresentaram-se inovadoras ocasionais na dimensão de controles gerenciais, com média de 3,82. Após a realização de todas as análises, constata-se que as empresas do setor alimentício estudadas obtiveram resultados robustos e consistentes.

**Palavras-chave:** Competitividade; Crescimento Econômico; Indicador de Produtividade; Micro e Pequenas Empresas; Radar de Inovação.

**Abstract:** *The present study aims to analyze the impacts on the productivity management of companies in the food sector in western Rio Grande do Norte, served by the Local Innovation Agents Program (ALI). Applied in nature, with a qualitative and quantitative approach, the exploratory study is supported by field research. In this direction, the ALI methodology was applied to 21 companies, from February 2021 to June 2023. In addition to measuring the productivity indicator of the participating companies, the maturity level of innovation management was measured, through the Innovation Radar tool. The results recorded an overall productivity indicator average of 92.44%, demonstrating the success of the ALI Program in the companies studied. It is also observed that the food sector companies studied were occasional innovators in the management controls dimension, with an average of 3.82. After carrying out all the*

*analyses, it appears that the companies in the food sector studied obtained robust and consistent results.*

**Keywords:** *Competitiveness; Economic growth; Productivity Indicator; Micro and Small Businesses; Innovation Radar.*

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário empreendedor brasileiro é aquecido (Gera, 2023). Dados de 2022 do relatório 'Monitoramento de Empreendedorismo Global' (GEM, sigla do inglês: Global Entrepreneurship Monitor) registram que o país possui 42 milhões de empreendedores. Adicionalmente, o referido relatório destaca o Brasil com a segunda maior Taxa de Empreendedorismo Potencial, entre os 49 países monitorados, que descreve o interesse de criação de novos negócios, nos próximos três anos, de 51 milhões de potenciais empreendedores (Gem, 2022).

Entre os desafios de possuir um negócio próprio, está a perspectiva de competitividade e de sobrevivência das empresas. Pesquisas de campo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2023a), realizados entre 2018 e 2021, associadas à análise de dados da Receita Federal brasileira, sinalizam que, entre as empresas fechadas em 2020, os Microempreendedores Individuais (MEIs) têm a maior taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios: 29% fecharam após 5 anos de atividade. Na mesma direção, 21,6% e 17%, respectivamente, de Microempresas (MEs) e de Empresas de Pequeno Porte (EPPs) encerraram suas atividades, após transcorridos 5 anos. Entre os fatores que influenciam as taxas de mortalidade, estão o planejamento e a gestão do negócio (Sebrae, 2023b).

Dentro deste cenário, dados do Mapa de Empresas, produzido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), em colaboração com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), apresentam que, em 2022, o Brasil registrou 3.838.063 novos empreendimentos, enquanto 1.695.763 empresas encerraram suas atividades (Brasil, 2023). Embora a criação de empresas

tenha diminuído 4,8% em relação a 2021, houve um aumento de 14,1% em relação a 2020. O resultado final do ano revelou um saldo positivo de 2.142.300 novos negócios durante esse período, totalizando 20.191.290 empresas ativas até o término de 2022.

Em um recorte territorial, centrado no Rio Grande do Norte, o citado Mapa de Empresas registra que o estado finalizou 2022 com 255.487 empreendimentos ativos, com a abertura e o fechamento, respectivamente, de 43.351 e de 20.229 empresas, no período. Em 2020, o Rio Grande do Norte foi responsável por 0,94% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e 6,63% do PIB nordestino (Sebrae, 2022a). A agropecuária responde por 4% da geração de riqueza econômica do estado, enquanto a indústria contribui com 21%. Adicionalmente, os serviços, excluindo os vinculados ao setor público, agregam 46% e, por fim, a administração, defesa, educação, saúde pública e seguridade social têm uma participação de 29% na composição do PIB estadual (Sebrae, 2022a).

Dentro dos desafios da sobrevivência das empresas, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae, na modalidade Produtividade, objetiva impulsionar as vantagens competitivas de pequenos negócios, por meio do aprendizado de metodologias ágeis para a inovação e para a solução de problemas (Sebrae, 2023c). Sob esta perspectiva e considerando o papel do setor de serviços na economia do Rio Grande do Norte, o presente estudo tem como pergunta norteadora: quais são os impactos do Programa ALI Produtividade em empresas do setor alimentício do oeste norte-rio-grandense?

O estudo encontra justificativa nas oportunidades para empreender no setor alimentício, que derivam do seu perfil mercadológico de consumo de primeira necessidade. Vale ainda ressaltar que 11,7% do PIB brasileiro é vinculado ao setor de alimentos (Portal da Indústria, 2023). Além disso, no Rio Grande do Norte, a indústria de alimentos é o 5º principal setor, responsável por 6,2% do PIB industrial de R\$11,8 bilhões do Estado (0,8% de participação no PIB industrial nacional em 2020)

(Portal da Indústria, 2023).

Voltando aos dados do Mapa de Empresas do Governo Federal (Brasil, 2023), em outubro de 2023, o Brasil registrou 7.023.329 empresas ativas no setor alimentício, das quais 5.967.399 são MEs e 1.055.930 são EPPs. No Rio Grande do Norte, esse número totalizou 79.973 empresas ativas, incluindo 69.187 MEs e 10.786 EPPs. Focando nas duas principais cidades da região Oeste do Rio Grande do Norte, destaca-se que Mossoró possui 9.531 empresas ativas no setor de alimentação, das quais 8.356 são Microempresas (MEs) e 1.175 são Empresas de Pequeno Porte (EPPs). Em Apodi, também situada na região Oeste potiguar, contabiliza-se um total de 714 empresas ativas no setor de alimentação, sendo 643 MEs e 71 EPPs.

O estudo ainda se justifica ao considerar o paradigma da Quarta Revolução Industrial, no qual as mudanças tecnológicas são exponenciais (Schwab, 2016). As foodtechs, empreendimentos que utilizam tecnologia para promover soluções inovadoras no ramo alimentício, estão ganhando destaque em um mercado com consumidores mais exigentes e com hábitos alimentares saudáveis e sustentáveis (Sebrae, 2022b).

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar os impactos na gestão da produtividade de empresas do setor alimentício do oeste norte-rio-grandense, atendidas pelo Programa ALI, no período de fevereiro de 2021 a junho de 2023. Para tanto, definiram-se os objetivos específicos: (i) mensurar o indicador de produtividade das empresas participantes; (ii) aferir o nível de maturidade de gestão de inovação, por meio da ferramenta Radar da Inovação, especificamente a dimensão Controle Gerenciais na performance das empresas; e (iii) e analisar as ações implantadas durante a jornada do Programa.

Para apresentá-lo, o presente estudo é dividido em cinco seções. Na introdução, apresenta-se a cenarização (1) do empreendedorismo brasileiro, enfatizando a taxa de mortalidade das empresas, e (2) do setor alimentício, bem como (3) do papel dos serviços na economia do Rio Grande do Norte. A primeira seção ainda apresenta (i) a pergunta

norteadora do estudo, centrada nos impactos do Programa ALI Produtividade em empresas do setor alimentício do oeste norte-rio-grandense; (ii) a justificativa do trabalho, alicerçada nas oportunidades do setor alimentício, bem como no desafio derivado da velocidade exponencial das mudanças tecnológicas, e (iii) os objetivos do estudo.

Na segunda seção, a fundamentação teórica traz um repertório de conhecimento sobre o setor alimentício, bem como sobre produtividade e inovação, com destaque para o Programa do Sebrae. Especificamente, a seção aborda a ferramenta Radar de Inovação. Na terceira seção, Materiais e Métodos, descreve-se a coleta e o tratamento dos dados do estudo, derivados da aplicação da trajetória ALI em empresas do setor alimentício da região oeste norte-rio-grandense. Na quarta seção apresentam-se a análise e a discussão dos resultados, destacando os impactos das principais ações implementadas. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais e sugestões de continuidade da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O Setor Alimentício

O mercado brasileiro de alimentos vive um período de prosperidade e crescimento. A tendência deve ser impulsionada nos próximos anos devido ao seu impacto socioeconômico positivo (Sebrae, 2023d). Com estilos de vida em mudança, novas oportunidades de investimento também acontecem. Entender como funciona essa demanda ajuda as empresas do setor a desenvolver estratégias de negócios mais eficazes. Além disso, o ritmo acelerado da vida das pessoas exige produtos que facilitem o dia a dia. Esse crescimento se deve ao número de clientes que estão demandando e querendo mais. Dessa forma, aumenta-se também a busca por bons alimentos de boa procedência. Selos de alta qualidade, obtidos por meio de boas práticas de fabricação, armazenamento e preservação ganham valor. O consumidor busca informações relevantes, lê rótulos e também

pesquisa o produto na internet (Sebrae, 2023d).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) (2023), a indústria brasileira de alimentos é a maior do país, representando 10,8% do PIB nacional. O Brasil é o segundo maior exportador de alimentos industrializados do mundo, levando seus alimentos para 190 países. Ainda de acordo com os dados do relatório de 2022, a indústria de alimentos processa 58% de tudo o que é produzido no campo, reunindo mais de 38 mil indústrias, que geram 1,8 milhão de empregos diretos e formais.

Segundo Belik (2020), entre 2017 e 2018, o gasto mensal com alimentação do Brasil foi de aproximadamente 45,4 bilhões de reais, dos quais 54% foram gastos em famílias com renda de até 6 salários mínimos, o equivalente a 71% da população. Apenas 29% dos domicílios concentram 65% de sua renda e 46% de seus gastos com alimentação, indicando que a concentração de renda afetará os gastos com alimentação.

A tendência nacional está alinhada com a global. Pesquisa da Corporação de Mercados Emergentes (EMIS, sigla do inglês: Emerging Markets Group Company) (2023), iniciativa que monitora tendências para mercados emergentes, sinaliza que a indústria de alimentos desempenha um papel importante na cadeia alimentar global, transformando produtos agrícolas crus em produtos manufaturados, que atendem às necessidades cada vez mais complexas dos consumidores. Nesta direção, a referida indústria deve contribuir significativamente para os objetivos da sociedade de garantir a segurança alimentar e a saúde pública (Emis, 2023).

Cada vez mais, as tendências de mercado são voltadas para a cadeia da alimentação, que tem o desafio de promover produtos mais acessíveis, seguros, saudáveis e práticos para a população. Diante de uma clientela exigente e da intensa concorrência, as empresas devem cumprir normas particulares e manter um controle de qualidade rigoroso, além de investir em gerenciamento de estoque e inovação de produtos (Ifood, 2023).

É dentro do contexto descrito, frente ao paradigma da Quarta Revolução Industrial, alicerçado na Transformação Digital, que surgem as foodtechs, empresas que desenvolvem soluções para o setor alimentício, capazes de impactar a cadeia de produção e distribuição dos alimentos e, conseqüentemente, a competitividade do setor (Forbes, 2021)

## 2.2 Produtividade e Vantagens Competitivas

A gestão da produtividade das empresas é um fator determinante para a competitividade e o sucesso contínuo de um empreendimento. Segundo Ferreira (2018), atingir uma produtividade saudável é um desafio cada vez mais urgente para as organizações. Nesta direção, conciliar o bem-estar dos trabalhadores com a eficiência e eficácia dos processos produtivos deve ser uma premissa organizacional do século XXI. De acordo com Santos (2021), uma empresa voltada para a competitividade deve estar em harmonia com as características e metas da organização durante a formulação de suas estratégias.

A gestão da produtividade constitui um dos temas mais explorados no campo da economia (Sebrae, 2022c). O economista norte-americano, ganhador do Nobel de economia de 2008, Krugman (1991) argumenta que “a produtividade não é tudo, mas em uma perspectiva de longo prazo é quase tudo. A capacidade de um país elevar a qualidade de vida ao longo do tempo depende quase inteiramente da sua capacidade de aumentar a sua produção por trabalhador”. Na literatura de crescimento econômico, existe quase um consenso de que a única fonte de crescimento sustentável a longo prazo reside no aumento da produtividade. Melhorar a produtividade, reduzir custos e elevar resultados é o sonho de qualquer empreendedor. E no cenário empresarial atual, no qual as mudanças ocorrem em ritmo acelerado e a competitividade é cada vez mais acirrada, a busca por soluções que otimizem processos e melhorem a eficiência operacional tornou-se essencial para garantir a sobrevivência das organizações (Exame, 2023).

A produtividade atua como um indicador de estabilidade para uma empresa, indicando sua sustentabilidade e seu potencial de expansão (Sebrae, 2020). Nesta direção, é fundamental que toda empresa busque crescimento e progresso, mesmo que seja em pequena escala. Empresas que atingem níveis elevados de produtividade tendem a enfrentar poucos problemas relacionados à gestão administrativa, gerenciamento de recursos e desenvolvimento de equipe. Uma empresa produtiva desenvolve equilíbrio, permitindo-lhe investir, expandir sua produção e criar um ambiente propício ao desenvolvimento dos colaboradores (Sebrae, 2020).

## 2.3 O Programa Agentes Locais de Inovação Produtividade

Como discutido na seção 2.1.2, além de uma maior competitividade das empresas, o aumento da produtividade está diretamente relacionado à melhoria da qualidade de vida de uma nação (Sebrae, 2020). Foi dentro desta perspectiva que foi criado o Programa Agentes Locais de Inovação. Por meio de consultorias presenciais, personalizadas e gratuitas, conduzidas por agentes capacitados e acompanhadas por especialistas (Quadro 1), a iniciativa contribui para a construção de negócios mais fortes e lucrativos.

O ALI Produtividade é coordenado pelo MDIC e realizado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Sebrae. A ação visa aumentar a produtividade e a competitividade das empresas brasileiras, facilitando melhorias rápidas, de baixo custo e de alto impacto. O Programa oferece soluções para melhorar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios (Sebrae, 2023e).

As atuações descritas no Quadro 1 evidenciam a importância de cada ator durante a execução do Programa ALI. Nesta direção, é relevante ressaltar que é fundamental que, além do cumprimento das suas atividades, cada

ator tenha uma comunicação efetiva, clara, e sem dúvidas, entre eles. Dessa forma, espera-se que os resultados no final do Programa, sejam positivos, com a integração e ajuda de todos os envolvidos.

Quadro 1 - Funções dos atores do Programa ALI

<b>Ator</b>	<b>Atuação</b>
<b>Coordenação Nacional</b>	Representantes do Sebrae Nacional, responsáveis pela implantação e acompanhamento das ações do Programa Brasil Mais, e do Programa ALI no sistema Sebrae.
<b>Coordenação Estadual</b>	É responsável por elaborar, coordenar, supervisionar, monitorar e avaliar o Programa no estado. Também realiza o monitoramento das bolsas e bolsistas do Projeto ALI no estado (plano de trabalho dos bolsistas, avaliação sobre o desempenho dos bolsistas, entre outros).
<b>Gestor Local</b>	Tem a função de apoiar e monitorar o ALI nas suas atividades, ajudando em informações setoriais/territoriais, bem como o acompanhamento de ofertas de soluções do portfólio Sebrae, sugerindo para aplicação nas empresas.
<b>Consultor Sênior</b>	Responsável por supervisionar o trabalho de campo do agente, tirar dúvidas e apoiar a implementação da metodologia. Trabalhará com o Coordenador Estadual para identificar os pontos-chave do Programa, recomendando melhorias, e ajudar na avaliação do desempenho do ALI. Sua função é tirar dúvidas, recomendar e orientar os agentes. A atuação do consultor deve estar fortemente ligada à atuação do escritório regional, onde o ALI atua, a fim de melhor alinhar as necessidades da empresa com as soluções que o próprio Sebrae/local pode oferecer.
<b>Orientador Acadêmico</b>	A função de orientação acadêmica será sempre exercida por um bolsista orientador, que atuará juntamente com o ALI na elaboração de produtos bibliográficos com base na experiência das empresas monitoradas.
<b>Agente Local de Inovação</b>	Bolsistas do Sebrae, graduados, com experiência de mercado e atuação como facilitadores da abordagem do Programa de Produtividade ALI para Pequenas Empresas.
<b>Empresas</b>	Microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP). Negócios que estejam em busca de aumentar a produtividade, identificar problemas e buscar soluções.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Guia ALI Produtividade Sebrae (2023)

Desde 2008, o Sebrae atua no Programa ALI para ajudar no desenvolvimento dos pequenos negócios em todo o país. Ao longo desse período, foram 6.896 bolsistas capacitados, 5.149 bolsistas em campo, 261 orientadores acadêmicos e cerca de 415.212 mil pequenos negócios atendidos, em todo país. O objetivo principal do Programa é promover a inovação para reduzir custos e/ou aumentar o faturamento das micro e pequenas empresas, utilizando ferramentas ágeis que servem para agilizar o desenvolvimento de produtos ou serviços e as entregas de projetos específicos. A iniciativa também incentiva a troca de experiências entre empreendedores, estimulando a experimentação e a aplicação prática de metodologias ágeis para otimizar resultados. (Sebrae, 2023e).

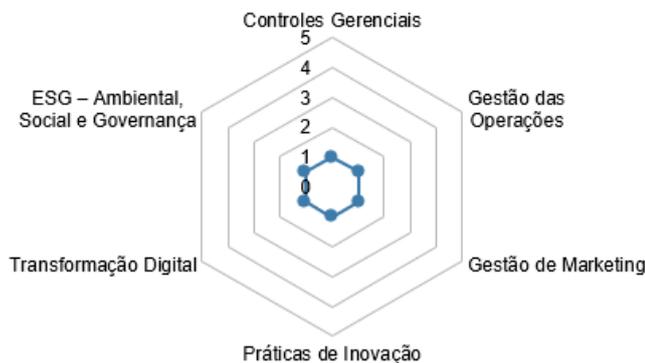
## 2.4 O Radar de Inovação

A avaliação do nível de inovação nas empresas é uma questão relativa, visto que há várias definições e interpretações diversas sobre o assunto. A compreensão de inovação pode variar de uma instituição para outra (Ribeiro, 2017). Medir a inovação reflete o desenvolvimento de uma organização, seja ela um centro de estudos ou uma empresa de tecnologia. Portanto, a mensuração do grau de inovação é crucial para qualquer modelo implementado dentro da empresa (Facundes,

2017).

O Programa ALI adota o Radar de Inovação como uma ferramenta orientadora para aprimorar a prática de Gestão de Inovação nas empresas, resultando no aumento de seus níveis de produtividade. O Radar de Inovação é aplicado para avaliar o grau de maturidade em inovação de pequenas empresas, destacando as práticas que já estão sendo implementadas. Isso é realizado por meio de um questionário que explora 6 (seis) Dimensões da empresa: Controles Gerenciais (gestão por indicadores); Gestão das Operações; Gestão de Marketing; Práticas de Inovação; Transformação Digital e Ambiental, Social e Governança (ESG) (práticas sustentáveis) (Sebrae, 2023f), conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Dimensões do Radar de Inovação



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Guia ALI Produtividade Sebrae (2023).

Cada Dimensão é constituída por um conjunto de variáveis, as quais são classificadas com pontuações de 5, 3 ou 1, dependendo da resposta fornecida pelo empresário. As questões do Radar de Inovação são apresentadas em três cenários, com o objetivo de categorizar as respostas como pouco ou nada inovadoras (1), inovadoras ocasionais (3) ou inovadoras sistêmicas (5). Para calcular o índice de inovação da empresa, soma-se o total das pontuações obtidas em todas as variáveis e divide-se pelo número total de questões, que é 24. Após a avaliação, as dimensões com pontuações entre um e cinco, determinadas de acordo com a avaliação do pesquisador e a média aritmética, estabelecerão o grau global de inovação das ações empreendedoras analisadas. O valor cinco representa o nível máximo de inovação que pode ser alcançado (Silva Néto, 2012). A Figura 2 exemplifica a visualização de da performance inicial e final de uma empresa.

A estrutura gráfica do Radar de Inovação é formada com base nas respostas fornecidas, apresentando os resultados do autodiagnóstico em um formato de 'teia'. Essa representação visual oferece uma visão clara dos pontos fortes e das áreas de melhoria de cada empresa. As oportunidades de melhoria, ou 'dores', são indicadas pelos pontos mais próximos do centro, enquanto os pontos mais próximos das extremidades representam as áreas onde a empresa já possui certo nível de maturidade, chamadas de potenciais. Ao final da avaliação, cada empresa elaborou seu próprio radar, indicando o grau de maturidade para cada dimensão, ou seja, o resultado do nível de inovação alcançado pela empresa (Sebrae, 2023).

Figura 2 - Exemplo do Radar Aplicado



Fonte: Adaptado do Sistema ALI Sebrae (2023).

Entre as Dimensões do Radar de Inovação, a de Controles Gerenciais tem como objetivo investigar a maneira como a empresa monitora seus resultados, incluindo o uso de indicadores de desempenho, quem tem acesso a esses indicadores, se eles têm metas estabelecidas e se a empresa possui registros mensais de faturamento e custos (Sebrae, 2023).

Após essa avaliação, o ALI pode identificar oportunidades de inovação para aumentar a maturidade nessa dimensão, propondo ações como estabelecer mais de três indicadores, compartilhar os resultados dos indicadores com toda a equipe em reuniões mensais, definir metas claras e manter um registro detalhado do faturamento e dos custos mensais da empresa. Essas práticas proporcionam um maior controle sobre a situação da empresa. A análise regular desses dados pode fornecer informações valiosas para a implementação de ações que resultem em melhorias cada vez mais significativas (Sebrae, 2023).

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

A partir do problema de pesquisa, bem como do objetivo geral e específicos, o presente estudo trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada. De acordo com Thiollent (2009), a pesquisa aplicada concentra-se na investigação dos desafios presentes nas operações das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Seu foco está na criação de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Dentro desta perspectiva, a pesquisa objetiva responder a uma demanda específica formulada por clientes, atores sociais ou instituições (Thiollent, 2009).

Em relação à abordagem, adotou-se a qualitativa, visando apresentar dados detalhados e ilustrativos (Gerhardt; Silveira, 2009). Simultaneamente, utilizou-se uma perspectiva quantitativa, baseada na objetividade e na análise de dados brutos coletados por meio de instrumentos padronizados (Gerhardt; Silveira, 2009). No que diz respeito aos objetivos, o estudo adotou um tratamento exploratório. De acordo com Gil (2007), a pesquisa adota uma abordagem que visa criar uma compreensão mais aprofundada do problema por meio de entrevistas, além de descrever os eventos e fenômenos de uma realidade específica. O método técnico aplicado foi a pesquisa de campo, que consiste em investigações conduzidas através da coleta de dados diretamente junto às pessoas (Gerhardt; Silveira, 2009).

#### 3.1 Caracterização da Amostragem

A amostra da pesquisa consiste em 21 (vinte e uma) empresas do oeste norte-rio-grandense, atuantes no ramo alimentício e participantes do Programa ALI Produtividade, no período de fevereiro de 2021 a junho de 2023. Dentro deste período, foram atendidas, respectivamente, 14 (quatorze) e 7 (sete) empresas, nas edições Brasil Mais e Produtividade do Programa ALI. O ramo de atuação bem como a localização das referidas empresas é apresentado no Quadro 2. Ambos os projetos compartilham o mesmo objetivo: aumentar a produtividade das empresas. Entre as mudanças, houve a ampliação do tempo de aplicação da metodologia de 4 meses para 6 meses.

Quadro 2 – Caracterização das Empresas Estudadas

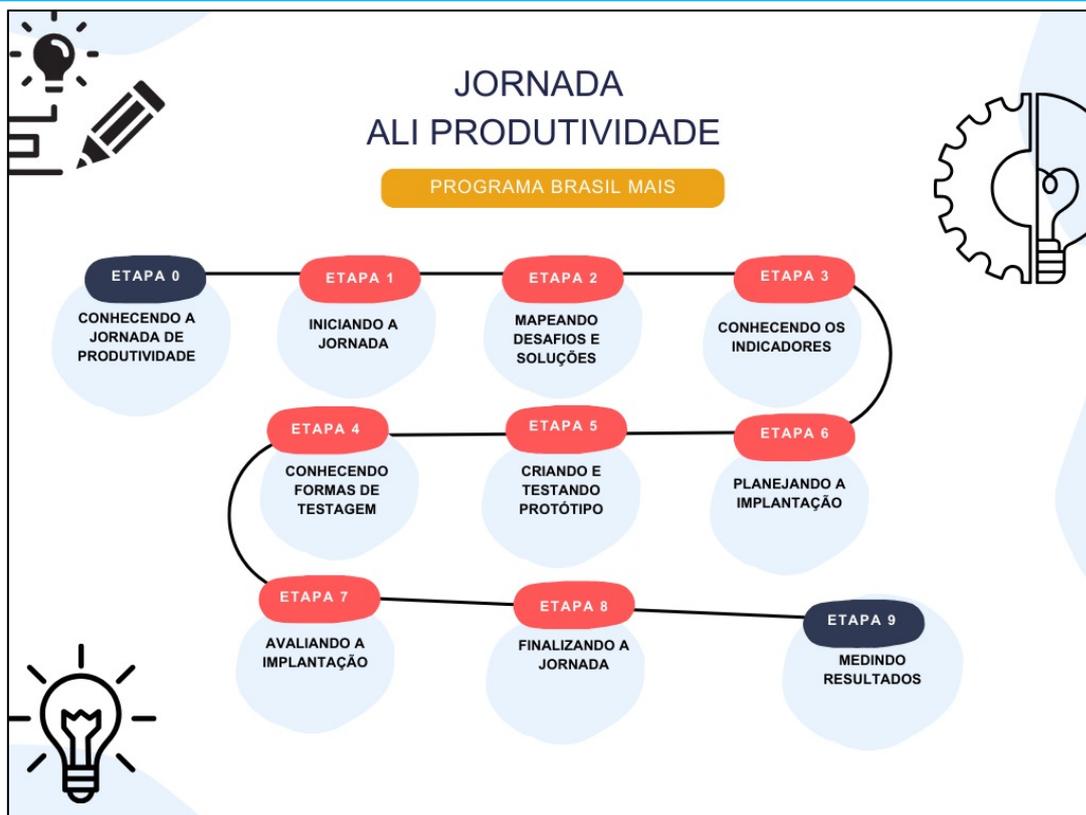
<b>Empresa Atendida pelo Programa ALI</b>	<b>Ramo de Atuação</b>	<b>Localização</b>	<b>Período do atendimento</b>
Empresa A	Padaria	Mossoró/RN	Mar/21 a Jun/21
Empresa B	Restaurante/Pizzaria	Mossoró/RN	Mar/21 a Jun/21
Empresa C	Esfiharia	Mossoró/RN	Mar/21 a Jun/21
Empresa D	Hamburgueria	Mossoró/RN	Mar/21 a Jun/21
Empresa E	Churrascaria	Apodi/RN	Jul/21 a Nov/21
Empresa F	Açaiteria	Mossoró/RN	Dez/21 a Mar/22
Empresa G	Churrascaria	Apodi/RN	Dez/21 a Mar/22
Empresa H	Restaurante/Sushi	Mossoró/RN	Dez/21 a Mar/22
Empresa I	Restaurante/Bar	Apodi/RN	Abr/22 a Jul/22
Empresa J	Cafeteria	Apodi/RN	Abr/22 a Jul/22
Empresa K	Confeitaria	Mossoró/RN	Abr/22 a Jul/22
Empresa L	Padaria	Mossoró/RN	Abr/22 a Jul/22
Empresa M	Restaurante/Pizzaria	Mossoró/RN	Agos/22 a Dez/22
Empresa N	Produção de Laticínios	Mossoró/RN	Agos/22 a Dez/22
Empresa O	Hamburgueria/Pizzaria	Mossoró/RN	Agos/22 a Dez/22
Empresa P	Alimentação Saudável	Mossoró/RN	Agos/22 a Dez/22
Empresa Q	Alimentação Saudável	Mossoró/RN	Jan/23 a Jun/23
Empresa R	Hamburgueria	Mossoró/RN	Jan/23 a Jun/23
Empresa S	Restaurante	Mossoró/RN	Jan/23 a Jun/23
Empresa T	Restaurante	Apodi/RN	Dez/21 a Mar/22
Empresa U	Restaurante	Mossoró/RN	Abr/22 a Jul/22

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa de campo, 2023

### 3.2 Pesquisa de Campo: A Jornada de Produtividade

Com vistas a impulsionar a produtividade das empresas atendidas pelo Programa ALI é aplicada a Jornada ALI Produtividade. A metodologia está dividida em 10 (dez) Etapas, conforme ilustra a Figura 3 (próxima página).

Figura 3 - Etapas do ALI Produtividade



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Guia ALI Produtividade Sebrae (2023)

A Jornada de Produtividade ocorre em ciclos de até seis meses, e inicia-se com o interesse do empresário em levar a inovação para sua empresa. A Jornada de Produtividade deve ser cumprida pela empresa, com o apoio do empreendedor, bem como de todos os funcionários, para uma experiência da inovação, realização das ações propostas, e melhorias significativas nos processos empresariais. Em cada ciclo, o agente é responsável em acompanhar, no mínimo, 25 (vinte e cinco) empresas. Resume-se às Etapas realizadas no Quadro 3.

As empresas conhecem o Programa ALI na Etapa 0, aprendendo sobre seus benefícios e o processo envolvido. O objetivo é sensibilizar os empresários para aderir ao Programa, realizando palestras coletivas e repetindo-as conforme necessário para garantir a participação adequada das empresas. O foco é garantir que os empreendedores iniciem sua Jornada de Produtividade com ciência do compromisso assumido. Na Etapa 1, o empresário inicia sua Jornada de Produtividade em uma reunião individual com o agente. Durante o encontro, o agente conhece os detalhes da empresa, apresenta a jornada, aplica o diagnóstico Radar da Inovação e realiza a devolutiva. O Radar da Inovação, segundo Casoni e Malagolli (2019), é uma ferramenta eficaz para mensurar a inovação, permitindo análises detalhadas das práticas adotadas pela empresa.

Quadro 3 – Etapas da Jornada do ALI Produtividade (Agente com as empresas)

<b>Etapa</b>	<b>Ação</b>	<b>Tempo de Aplicação</b>
E0	Conhecendo a Jornada de Produtividade	1h 30min
E1	Iniciando a Jornada	2h
E2	Mapeando os desafios e soluções	2h
E3	Conhecendo os indicadores	1h 35min
E4	Conhecendo formas de testagem	2h 30min
E5	Criando e testando o protótipo	2h
E6	Planejando a implantação	1h 40min
E7	Avaliando a implantação	1h 15min
E8	Finalizando a Jornada	1h 30min
E9	Medindo os resultados	1h 30min

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Guia ALI Produtividade Sebrae (2023).

Na Etapa 02, encontro individual, um problema que afeta diretamente a produtividade da empresa é identificado e priorizado. Todas as informações são fornecidas pelo empresário e sua equipe com base no diagnóstico inicial e no Radar da Inovação da Etapa 01. Além de identificar o problema, são propostas soluções que ajudarão na sua resolução, e um plano de ação é elaborado para lidar com outros problemas encontrados. O primeiro encontro coletivo acontece na Etapa 3, tanto presencial quanto virtualmente, com os empresários do ciclo atual. Durante essa reunião, o agente facilita a troca de experiências e o conhecimento coletivo sobre os indicadores-chave. Os participantes são sensibilizados sobre a gestão por indicadores de desempenho, e é apresentado o indicador que será monitorado ao longo da jornada de inovação para produtividade.

Na Etapa 4, mais uma oficina coletiva, preferencialmente presencial, orienta os empresários sobre o desenvolvimento do protótipo da solução e sua validação com clientes internos ou externos. O processo de prototipagem, segundo Souza et al. (2021), transforma ideias em soluções tangíveis, facilitando a visualização e concretização de conceitos. Já na Etapa 5, o agente, o empresário e a equipe colaboram na elaboração do protótipo e planejamento dos testes. Essa fase inclui a medição inicial (T0), revisão do Plano de Ação da Etapa 2, mapeando desafios e soluções. O foco é desenvolver um roteiro para o protótipo, coletar dados do indicador de produtividade proposto e preparar o teste.

A Etapa 6 representa o momento em que o processo de validação da solução inovadora é avaliado pela equipe, juntamente com o empresário. Além disso, é nesse estágio que eles se concentram no planejamento da implementação da solução para aprimorar a produtividade. Esta fase também envolve o acompanhamento contínuo e a atualização do Plano de Ação. A Etapa 7 representa o momento em que o ALI, em conjunto com o empresário e sua equipe, avalia a efetiva implantação da solução para a melhoria da produtividade. O foco é atualizar o Plano de Ação, avaliar

o progresso das ações e enfrentar desafios, buscando aprimorar a produtividade. A etapa também inclui uma retrospectiva da jornada do empresário, analisando resultados e aprendizados.

Na etapa 8, acontece o último encontro coletivo que se destina à interação entre o agente, o grupo de empresários e o Sebrae, com o propósito de compartilhar experiências e construir conhecimento de forma coletiva. O objetivo é celebrar o encerramento da Jornada de Inovação para Produtividade, avaliando o trajeto percorrido no Programa. Por fim, na Etapa 9 (Medição dos resultados), ocorrerá a colaboração entre o ALI, o empresário e a equipe deste para aferir o indicador de produtividade final (Tf). Nessa fase, também se efetuará a utilização do Radar ALI com o objetivo de avaliar o desempenho do negócio ao longo da jornada. Além disso, também é realizada a medição final do indicador de produtividade.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos, utilizando-se o arcabouço metodológico citado anteriormente, com discussões sustentadas na análise (1) do cálculo da produtividade derivada da aplicação da Jornada ALI de Produtividade; (2) dos índices do Radar de Inovação, bem como nas experiências compartilhadas pelos empreendedores e na relação dos resultados com o referencial teórico utilizado.

### 4.1 Mensuração do Indicador de Produtividade das Empresas Participantes

Esta seção é dedicada ao primeiro objetivo específico: mensurar o indicador de produtividade das empresas participantes. A mensuração do indicador de Produtividade tem como objetivo proporcionar ao gestor uma visão concreta de como sua empresa está se saindo em termos de produtividade, permitindo uma análise crítica do resultado obtido (Sebrae, 2023g). Esse indicador é calculado através da subtração dos custos variáveis do faturamento bruto total, dividido pelo número de pessoas ocupadas, conforme a Equação 1.

$$\text{Indicador de Produtividade} = \frac{\text{Faturamento Bruto} - \text{Custos Variáveis}}{\text{Número de Pessoas Ocupadas}} \quad (\text{Equação 1}).$$

No Quadro 4, na próxima página, demonstra-se o resultado da mensuração inicial e final do Indicador Produtividade. O dado N/A (não se aplica) foi conferido às empresas que não realizaram as mensurações finais, ou que desistiram do Programa.

Quadro 4 – Mensuração do Indicador de Produtividade

Empresa Atendida pelo Programa ALI	T0 (Mensuração Inicial)	Tf (Mensuração Final)	Variação da Produtividade (%)	Status
Empresa A	R\$ 3 437,12	R\$ 5 746,97	40,19	Aumentou
Empresa B	R\$ 2.666,67	R\$ 2.692,31	0,95	Aumentou
Empresa C	R\$ 3.511,67	R\$ 5.311,25	34,00	Aumentou
Empresa D	R\$ 4.335,00	R\$ 5.489,14	21,02	Aumentou
Empresa E	R\$ 1 400,00	R\$ 1.923,08	27,20	Aumentou
Empresa F	R\$ 1.250,00	R\$ 1.666,67	25,00	Aumentou
Empresa G	R\$ 1.804,89	R\$ 863,64	-108,98	Diminuiu
Empresa H	R\$ 4.839,79	R\$ 5.671,99	14,67	Aumentou
Empresa I	R\$ 2.139,64	R\$ 1.500,00	-42,64	Diminuiu
Empresa J	R\$ 2.434,45	R\$ 2.091,25	-16,41	Diminuiu
Empresa K	R\$ 4 000,00	R\$ 2.000,00	-100	Diminuiu
Empresa L	R\$ 2.520,00	R\$ 4.400,00	42,72	Aumentou
Empresa M	R\$ 3.861,81	R\$ 3.009,91	-28,30	Diminuiu
Empresa N	R\$ 244,35	R\$ 403,00	60,60	Aumentou
Empresa O	R\$ 3.868,67	R\$ 3.833,33	0,92	Aumentou
Empresa P	R\$ 4.166,67	R\$ 13.333,33	219	Aumentou
Empresa Q	R\$ 7.071,77	R\$ 10.484,90	48,26	Aumentou
Empresa R	R\$ 3.155,00	R\$ 4.878,80	54,61	Aumentou
Empresa S	R\$ 741,39	R\$ 824,00	11,14	Aumentou
Empresa T		N/A		
Empresa U		N/A		
<b>Média Final do Indicador de Produtividade = 92,44%</b>				

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa de campo, 2023

#### 4.2 Aferição do Nível de Maturidade de Gestão de Inovação na Dimensão Controles Gerenciais das Empresas Participantes

Esta seção é dedicada ao segundo objetivo específico: aferir o nível de maturidade de gestão de inovação das empresas participantes. Em específico, verificar a performance das empresas na dimensão Controle Gerenciais do Radar de Inovação. Entre os temas tratados, o autor optou por destacar o controle gerencial, uma vez que ao longo de toda a Jornada ALI, a metodologia incentiva as empresas a implementar indicadores em todos os setores e áreas correlatas. Em certa medida, para alcançar o aumento da produtividade, é essencial ter controle gerencial e implementação de indicadores. De acordo com Peter Drucker (2001), “o que pode ser medido, pode ser melhorado”. Para aplicar essa ideia na prática, é crucial ter a capacidade de medir, monitorar e avaliar.

No Radar de Inovação Inicial os valores iguais ou superiores a três estão destacados em amarelo, indicando inovação ocasional mínima nas organizações analisadas antes da participação do Programa. Em azul, são destacadas no Radar de Inovação Final os valores iguais ou superiores a três, confirmando a presença de inovação, após a Jornada do ALI Produtividade. No Quadro 05, demonstra-se o resultado da aplicação do Radar de Inovação na Dimensão Controles Gerenciais. O dado N/A (não se aplica) foi conferido às empresas que não realizaram as mensurações finais, ou que desistiram do Programa.

Quadro 5 – Pontuação da Dimensão Controles Gerenciais

<b>Empresa Atendida pelo Programa ALI</b>	<b>Radar Inicial</b>	<b>Radar Final</b>	<b>Variação da Dimensão</b>
Empresa A	3,67	4,00	0.33
Empresa B	3,67	4,33	0.66
Empresa C	2,67	4,00	1.33
Empresa D	3,00	3,33	0.33
Empresa E	3,00	3,67	0.67
Empresa F	2,67	5,00	2.33
Empresa G	2,67	4,67	2.33
Empresa H	1,67	4,33	2.66
Empresa I	1,67	3,00	1.33
Empresa J	4,33	4,33	0.00
Empresa K	1,00	1,00	0.00
Empresa L	1,00	3,00	2.00
Empresa M	1,00	4,00	3.00
Empresa N	2,00	2,00	0.00
Empresa O	4,00	5,00	1.00
Empresa P	1,00	3,00	2.00
Empresa Q	2,00	5,00	3.00
Empresa R	1,00	4,00	3.00
Empresa S	3,00	5,00	2.00
Empresa T		N/A	
Empresa U		N/A	
<b>MÉDIA FINAL DA DIMENSÃO GESTÃO POR INDICADORES:</b>			<b>3,82</b>

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa de campo, 2023

De acordo com a escala de classificação utilizada nesta pesquisa, verifica-se que, no geral, as empresas do setor alimentício estudadas são inovadoras ocasionais na dimensão controles gerenciais, com média de 3,82 (destacada em verde no Quadro 05). Vale destacar que das 19 (dezenove) empresas que finalizaram o Programa, 17 (dezessete) apresentaram médias iguais ou acima de 3,0 (Empresas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, L, M, O, P, Q, R, S) e as outras 2 (duas), Empresas K e N, com médias 1 e 2, respectivamente, foram analisadas como pouco ou nada inovadoras, nesta dimensão. Segundo Farias et al. (2014), cada dimensão possui algumas questões que podem ser simplificadas em três situações, visando classificar a empresa analisada como pouco ou nada inovadora - 1 (abaixo da média três), inovadora ocasional - 3 (igual ou acima de três) ou inovadora sistêmica - 5 (média cinco).

Portanto, pode-se afirmar que as empresas com médias iguais ou superiores a 3,0 apresentaram melhorias no controle financeiro e na gestão de estoque. Durante o Programa, essas melhorias foram observadas com base em indicadores de desempenho específicos, que mediram a precisão do controle financeiro, a eficiência na reposição de estoque e a redução de desperdícios. Esses dados indicam que, ao longo do Programa, as empresas adotaram práticas que permitiram um monitoramento mais rigoroso dos recursos e uma gestão de estoque mais estratégica, otimizando seu fluxo operacional e financeiro. É importante destacar as Empresas F, O, Q e S, que foram consideradas inovadoras sistêmicas com uma média de 5 (cinco), pois implementaram um sistema de gestão para um controle mais eficaz dos dados da empresa. Além disso, é destacável o desempenho das Empresas M, Q e R, que tiveram a maior melhoria na dimensão, aumentando sua média final em 3 pontos.

### 4.3 Impactos das principais ações implementadas

Esta seção cumpre o terceiro objetivo específico - analisar as ações implantadas durante a jornada do Programa. No Quadro 4, observa-se que a média geral do indicador de produtividade das empresas estudadas foi de 92,44%. Destaca-se a performance da Empresa P, que teve a produtividade impulsionada em mais de 200% (duzentos). O referido resultado deriva do aumento do faturamento, da expressão (1). A empresa P desenvolveu ações voltadas para a implantação de indicadores-chave, organização de processos, treinamento da equipe e automatização no atendimento.

Com o aumento de mais de 40% na produtividade, as Empresas A, L, N, Q e R adotaram diversas medidas para alcançar esse resultado. Entre elas, a implementaram iniciativas para aprimorar o marketing, planejando suas postagens em redes sociais mensalmente e interagindo de maneira mais eficaz com os clientes. De outro lado, a Empresa A também reduziu os custos variáveis, buscando soluções para minimizar o desperdício na cozinha. Por sua vez, a Empresa Q, introduziu o indicador de qualidade, organizou suas finanças e desenvolveu todos os procedimentos operacionais padrão necessários. A implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) é essencial para documentar, estabilizar e facilitar o acesso às atividades organizacionais. Além disso, essa prática é fundamental para garantir a gestão eficaz dessas atividades nas organizações (Corrêa, 2020).

As Empresas C, D, E e F tiveram um aumento de mais de 20% na produtividade. Destaca-se a empresa E, que realizou uma revisão abrangente de todos os preços dos pratos, proporcionando uma melhor reflexão sobre sua estratégia de precificação global. Por outro lado, a empresa F alcançou um aumento na produtividade ao estabelecer metas claras e inovar em seus produtos, expandindo sua variedade.

Em contrapartida, as empresas G, I, J, K e M enfrentaram uma queda na produtividade. A

principal causa desse declínio foi a realização de compras sem planejamento prévio ou pesquisa de mercado. Alguns empresários relataram aumentos significativos nos custos dos insumos, o que teve um impacto significativo nos custos variáveis. Vale ressaltar que a empresa G, que teve o pior desempenho com uma queda de -108,98% na produtividade no mês avaliado, foi atribuída pelo empreendedor a um mês atípico. Neste período do ano, em que o fluxo de clientes é tradicionalmente mais reduzido.

Adicionalmente, durante o Encontro 9, as empresas participantes realizaram uma avaliação do Projeto ALI. Nesta avaliação, foi solicitado que atribuíssem uma nota de zero a dez em resposta à pergunta: “Em que medida o problema prioritário da sua empresa foi solucionado?” Esta questão diz respeito à eficácia da solução inovadora desenvolvida e implementada durante a Jornada, destinada a resolver os problemas que foram identificados no Encontro 2 (Mapeando os desafios e soluções). O Gráfico 01 apresenta as notas atribuídas pelos empresários, cuja média é 7,47.

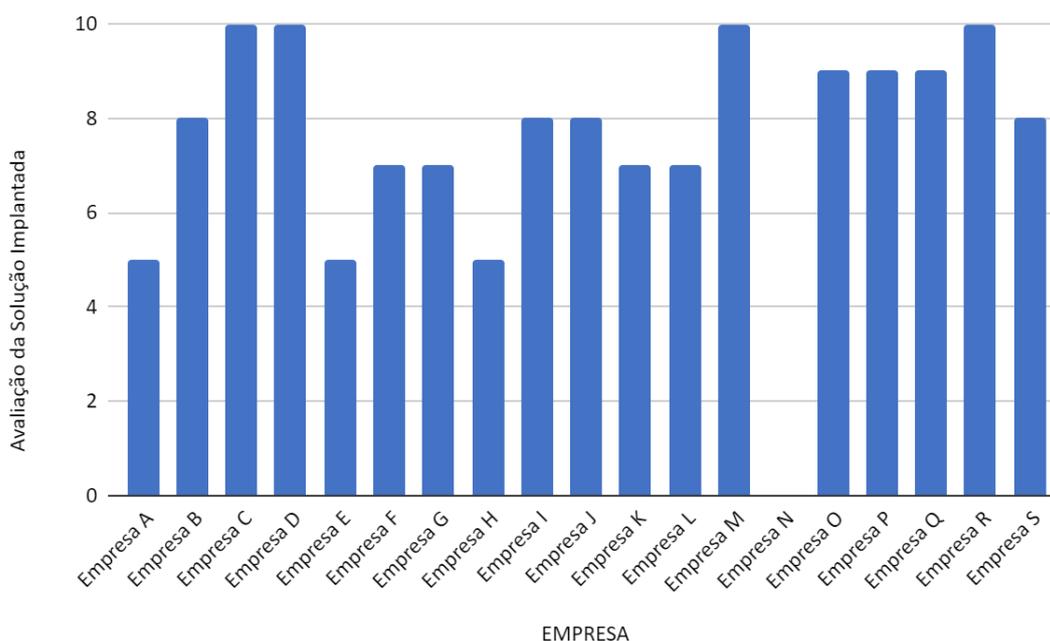
O Quadro 06 apresenta as soluções específicas que foram implementadas para abordar os problemas identificados, que geraram a avaliação do Gráfico 01.

Quadro 6 – Avaliação da eficácia da Solução

EMPRESA	PROBLEMA PRIORIZADO	SOLUÇÃO DESENVOLVIDA
Empresa A	São relatadas faltas de controle dos insumos no estoque	Contratação de consultoria de Gestão de Estoque - SebraeTec
Empresa B	São relatadas faltas de controle dos insumos no estoque	Contratação de consultoria de Gestão de Estoque - SebraeTec
Empresa C	Dificuldades em realizar momentos de alinhamento com a equipe	Elaboração de um planejamento e realizar reuniões semanais
Empresa D	A empresa não conhece o seu público-alvo	Elaboração de pesquisa de satisfação no <i>Google Forms</i>
Empresa E	Lucratividade Baixa	Elaboração de fichas técnicas e atualização dos preços
Empresa F	Lucratividade Baixa	Elaboração das metas.
Empresa G	Dificuldades nas tomadas de decisão por não possuir informações registradas	Orientação financeira Técnico do Sebrae/RN
Empresa H	São relatadas faltas de controle dos insumos no estoque	Contratação de consultoria de Gestão de Estoque - SebraeTec
Empresa I	Dificuldades nas tomadas de decisão por não possuir informações registradas	Alimentar o sistema de gestão diariamente
Empresa J	Os funcionários são desmotivados	Bonificar os funcionários
Empresa K	Dificuldades no levantamento de dados concretos da empresa	Implantação de indicadores-chaves
Empresa L	Dificuldades no levantamento de dados concretos da empresa	Implantação de sistema de gestão
Empresa M	Lucratividade Baixa	Atualização dos preços
Empresa N	Cliente reclama da falta de interação nas mídias	Planejamento de Marketing e Relacionamento com o cliente
Empresa O	Poucas fontes de relacionamento com o cliente	Implantação de aplicativo próprio de pedidos
Empresa P	Dificuldades no levantamento de dados concretos da empresa	Implantação de indicadores-chaves
Empresa Q	São relatadas falta de controle dos insumos no estoque	Gestão do estoque
Empresa R	Cliente reclama da falta de interação nas mídias	Planejamento de Marketing e Relacionamento com o cliente
Empresa S	As atendentes não seguem um padrão de atendimento	Contratação de empresa especializada em treinamentos para atendentes de restaurantes
Empresa T		N/A
Empresa U		N/A

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa de campo, 2023

Gráfico 1 – Avaliação da Solução Implantada por Empresa



Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa de campo, 2023

Na análise dos dados coletados, observou-se que 15 das 19 empresas atribuíram notas entre 7 e 10. Esta avaliação levou em consideração os impactos das soluções implementadas, até a data do Encontro 9. Além disso, algumas MPEs mencionaram que a inovação ainda estava em processo de implementação, enquanto outras indicaram modificações no plano inicial.

Por outro lado, três empresas concederam nota 5, justificada pelo fato de não terem continuado com as ações de implementação. Essas empresas se referiram à eficácia da solução percebida durante os seis meses de Jornada, período durante o qual ocorreram os encontros periódicos com a Agente Local de Inovação. Vale mencionar que apenas a EmpresaxN, não conseguiu resolver efetivamente o problema prioritário, atribuindo uma nota de 0 para a implementação. A empresária explicou que não teve tempo suficiente para colocar em prática as ações planejadas.

A análise dos dados evidenciou que as ações a serem empreendidas deveriam agregar valor à produtividade e à competitividade, visando impactar positivamente a saúde financeira e a sustentabilidade das empresas. Considerando que a média das notas atribuídas pelos empresários foi de 7,47, é possível inferir que, os objetivos foram alcançados.

## 5 CONCLUSÕES

O estudo em questão foi desenvolvido com o intuito de analisar os impactos do Programa ALI na gestão da produtividade das empresas do setor alimentício do oeste norte-rio-grandense, através da proposição de ações para o desenvolvimento da dimensão Controles Gerenciais, monitoradas pelo Radar de Inovação. Atendendo o primeiro objetivo específico - mensurar o indicador de produtividade das empresas participantes - os resultados indicam que a média geral do indicador de produtividade das empresas estudadas foi de 92,44%, evidenciando o êxito do Programa ALI, nas empresas estudadas.

A amostra da pesquisa consistiu em 21 (vinte e uma) empresas do oeste norte-rio-grandense, atuantes no ramo alimentício e participantes do Programa ALI Produtividade no período de fevereiro de 2021 a junho de 2023. Atendendo o segundo objetivo específico - aferir o nível de

maturidade de gestão de inovação, por meio da ferramenta Radar da Inovação, especificamente a dimensão Controle Gerenciais na performance das empresas - observou-se que, no geral, as empresas do setor alimentício estudadas são inovadoras ocasionais na dimensão controles gerenciais, com média de 3,82, e que das 19 (dezenove) empresas que finalizaram o Programa, 17 (dezessete) apresentaram médias iguais ou acima de 3,0 (Empresas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, L, M, O, P, Q, R, S) e as outras 2 (duas), empresas K e N, com médias 1 e 2, respectivamente, foram analisadas como pouco ou nada inovadoras, nesta dimensão.

Com o aumento de mais de 40% na produtividade, as empresas A, M, O, R e S adotaram diversas medidas para alcançar esse significativo resultado. Em geral, todas elas implementaram iniciativas para aprimorar o marketing, planejando suas postagens mensalmente e interagindo de maneira mais eficaz com os clientes. Dessa forma, o terceiro objetivo específico - analisar as ações implantadas durante a jornada do Programa - foi atendido.

O elevado grau de satisfação das empresas com relação à eficácia das soluções implementadas, avaliado em 7,47, evidencia que essas medidas foram respostas tangíveis aos desafios que enfrentavam naquele período, indicando novas perspectivas de atuação. Como sugestão para futuras pesquisas envolve a realização de um estudo adicional sobre os impactos do Programa ALI, considerando a mudança do setor de origem das empresas participantes, bem como a ampliação da área de abrangência estudada. Isso poderia fornecer insights valiosos sobre a eficácia do Programa em diferentes contextos industriais e geográficos, contribuindo para uma compreensão mais abrangente de suas influências e resultados.

## REFERÊNCIAS

ABIA. **Números do setor**. 2023. Disponível em: <https://www.abia.org.br/numeros-setor>. Acesso em: 03 ago. 2023.

BELIK, Walter. Estudo **sobre a Cadeia de Alimentos**. 2020. Disponível em: [https://www.ibirapitanga.org.br/wp-content/uploads/2020/10/EstudoCadeiaAlimentos\\_%C6%92\\_13.10.2020.pdf](https://www.ibirapitanga.org.br/wp-content/uploads/2020/10/EstudoCadeiaAlimentos_%C6%92_13.10.2020.pdf). Acesso em: 03 ago. 2023.

BRASIL. **Mapa de Empresas**. Empresas & Negócios. Portal gov.br, 2023. Disponível em <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas>. Acesso em: 03 ago. 2023.

CASONI, L. N. B.; MALAGOLLI, G. A. Radar da inovação como ferramenta auxiliadora na gestão da inovação. **Revista Interface Tecnológica**, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 146-156, 26 dez. 2019. Interface Tecnológica. <http://dx.doi.org/10.31510/infa.v16i2.680>.

CORRÊA, G.T. **Uso de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) comportamentais na realização de atividades profissionais**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 1012-1017, 2020. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.2.17853>.

DRUCKER, P.F. **Melhor de Peter Drucker: a administração**, O–Exame. Vol. 2. NBL Editora, 2001.

EMIS. **Comida & Bebida**. 2023. Disponível em: <https://www.emis.com/industries/Food-Beverage>. Acesso em: 03 ago. 2023.

EXAME. **Dicas para reduzir custos e aumentar a produtividade da sua empresa**. 2023. Disponível em: <https://exame.com/negocios/3-dicas-para-reduzir-custos-e-aumentar-a-produtividade-da-sua-empresa/>. Acesso em: 13 ago. 2023.

FARIAS, C. J. L., et al. **Metodologia para mensurar o impacto da inovação nas atividades empresariais**. In: ANPROTEC - SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS. 23., 2014. Anais [...], Recife/PE, p. 22, 2014.

FACUNDES, D. D. F. **Avaliação das inovações adotadas por micro e pequenos hotéis participantes do programa agentes locais de inovação (ALI), implementado pelo SEBRAE, em Mossoró-RN**. 2017. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. Ed. Brasília: Paralelo 15, 2018.

FORBES. **6 foodtechs brasileiras que estão revolucionando o mercado de refeições saudáveis**. Portal Forbes, 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/08/6-foodtechs-brasileiras-que-estao-revolucionando-o-mercado-de-refeicoes-saudaveis/>. Acesso: 15 Nov. 2023.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2022**. Global Entrepreneurship Research Association. London Business School; Babson College e Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Disponível em <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/GEM-BR-2022-2023-Relatorio-Executivo-v7-REVISTO-mai-23.pdf>. Acesso

em 12 ago. 2023.

GERA. **Global Entrepreneurship Monitor**. Global Entrepreneurship Research Association. London Business School; Babson College e Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Data Sebrae, 2023. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/pesquisa-gem/>. Acesso: 30 Out. 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A;C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Vol. 4. São Paulo: Atlas, 2007.

I FOOD. **Desafios do setor de alimentos**. 2023. Disponível em: <https://blog-parceiros.ifood.com.br/industria-de-alimentos/>. Acesso em: 12 ago. 2023.

INDÚSTRIA, Portal da. **Composição setorial**. 2023. Disponível em: <https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/estado/rn#:~:text=6.017%20empresas%20industriais%20em%202019%20no%20estado>. Acesso em: 03 ago. 2023.

KRUGMAN, P. R. **The age of diminished expectations: S. economic policy in the 1990s**. Cambridge: MIT Press, 203p. 1991.

RIBEIRO, M. N. C. **Mensuração das práticas de inovação em empresas de base tecnológica: um estudo multicaso em incubadoras do Sul de Minas Gerais e do Vale do Paraíba utilizando o radar de Inovação**. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2017.

SANTOS, Milton dos. Contribuição à compreensão do conceito de competitividade nas organizações / Contribution to the comprehension of the concept of competitiveness in organizations. **Brazilian Journal Of Development**, [S.L.], v. 7, n. 10, p. 99245-99262, 22 out. 2021. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv7n10-306>.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Portal Sebrae, 2023a. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso: 30 Out. 2023.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Portal Sebrae Paraná, 2023b. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 03 ago. 2023.

SEBRAE. **Levando inovação para o seu negócio e soluções para aumentar a produtividade**. Portal Sebrae, 2023c. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>. Acesso: 15 Nov. 2023.

SEBRAE. **Como o Sebrae atua no segmento de Alimentos e Bebidas**. 2023d. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/alimentos\\_e\\_bebidas/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-alimentos-e-bebidas,0820fc982bfef510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/alimentos_e_bebidas/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-alimentos-e-bebidas,0820fc982bfef510VgnVCM1000004c00210aRCRD) Acesso em: 27 jul. 2023.

SEBRAE. **ALI Produtividade**. 2023e. Disponível em: <https://digital.rn.sebrae.com.br/lp/aliprodutividade>. Acesso em: 17 jul. 2023.

SEBRAE. **Radar da Inovação**. 2023f. (não publicado)

SEBRAE. **Guia Ali Produtividade**. 2023g. (não publicado)

SEBRAE. **Relatório de Gestão Sebrae/RN**. 2022a. Disponível em: [https://api-lai.sebrae.com.br/ArquivosPortalLai/RN/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20SEBRAE\\_RN%20-%202022.pdf](https://api-lai.sebrae.com.br/ArquivosPortalLai/RN/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20SEBRAE_RN%20-%202022.pdf). Acesso em: 12 ago. 2023.

SEBRAE. **O que são foodtechs?**. Portal Sebrae, 2022b. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-foodtechs,5ecfdb7f89ba2810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso: 30 Out. 2023.

SEBRAE. **Produtividade: o que é, por que importa, e o que fazer para mudá-la**. 2022c. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/produtividade/> Acesso em: 13 ago. 2023.

SEBRAE. **Produtividade nas Empresas - Saiba agora como aumentar a produtividade da sua empresa**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/produtividade-nas-empresas-4-saiba-agora-como-aumentar-a-produtividade-da-sua-empresa>. Acesso em: 13 ago. 2023.

SILVA NÉTO, A. T. **Mensuração do grau de inovação em micro e pequenas empresas do estado de Sergipe**. 2012. 228f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais. Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão/SE, 2012.

SOUZA, G. A; et al. **A importância da prototipagem no processo de design e suas relações com a mídia do conhecimento**. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 2021. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/download/1058/664/3990>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução: Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva. 2009.