



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do curso de Engenharia de Produção



Micro Empresas em cenários de crise: análise sobre a implantação de um projeto de melhoria em uma MPE

Victor José Pereira Ribeiro

Orientadora: Dr^a Isabela Carvalho de Moraes

João Monlevade, MG

2022

Victor José Pereira Ribeiro
Orientadora: Dr^a Isabela Carvalho de Moraes

Micro Empresas em cenários de crise: análise sobre a implantação de um projeto de melhoria em uma MPE

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

João Monlevade, MG

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

R484m Ribeiro, Victor Jose Pereira.

Micro Empresas em cenários de crise [manuscrito]: análise sobre a implantação de um projeto de melhoria em uma MPE. / Victor Jose Pereira Ribeiro. - 2022.

60 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Isabela Carvalho de Moraes.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Administração de empresas - Projetos. 2. Inovações tecnológicas. 3. Pequenas e médias empresas. 4. Produtividade. I. Moraes, Isabela Carvalho de. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
COLEGIADO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
- JM



FOLHA DE APROVAÇÃO

Victor José Pereira Ribeiro

Micro Empresas em cenários de crise: análise sobre a implantação de um projeto de melhoria em uma MPE

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 14 de junho de 2022, com nota 6,0.

Membros da banca

[Dra] - Isabela Carvalho de Moraes - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)

[Dr] - Frederico César de Vasconcelos Gomes (Universidade Federal de Ouro Preto)

[Dr] - Wagner Ragi Curi Filho (Universidade Federal de Ouro Preto)

A Professora Isabela Carvalho de Moraes, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 20/12/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Wagner Ragi Curi Filho, COORDENADOR(A) DE CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - JM**, em 21/12/2022, às 11:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0449498** e o código CRC **EB40525D**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.017157/2022-85

SEI nº 0449498

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35402-163
Telefone: (31)3559-1542 - www.ufop.br

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o processo de Inovação em períodos de crise em uma micro pequena empresa. Esta investigação se deu por meio do estudo sobre a implantação de um projeto de inovação, Projeto ALI, que foi orientado pelo SEBRAE em uma empresa varejista do ramo de material de construção, localizada no interior do estado de Minas Gerais, tendo como foco a contribuição do projeto para oferecer à empresa um aumento em sua produtividade. Este acompanhamento serviu de base para compreender se de fato o projeto ofereceu à empresa melhores condições que viabilizassem um aumento nos lucros ou redução de custos por meio das inovações propostas. A gestão de projetos serviu como base teórica para comparar o que recomenda a literatura com o desempenho observado na empresa. Os dados foram coletados por meio da análise de documentos, que foram produzidos ao longo da execução. Foi possível constatar, frente ao relevante valor das MPEs para a economia nacional, a dificuldade de implementar um projeto como esse em uma empresa desta categoria, principalmente pelas condições da estrutura organizacional que muitas vezes não está adequada à sua real necessidade. Por outro lado, foi possível perceber avanços nos indicadores analisados pelo SEBRAE, principalmente em relação ao domínio e controle de operações e gargalos.

Palavras-chaves: Inovação. Projetos. Crise. Produtividade. SEBRAE.

Abstract

This research has as its main objective to analyze innovation in periods of crisis in a micro company. This investigation was conducted by studying the implementation of an innovation project, Projeto ALI, oriented by SEBRAE in a retail company of the area of construction materials located in the countryside of the state of Minas Gerais, with a focus on the project's contribution to offering the company an improvement in productivity. This monitoring served as a basis to comprehend if, in fact, the project offered the company better conditions to allow an increase in profits and reduction of expenses through innovative proposals. The management of projects has served as a theoretical basis to compare what the literature recommends with the observed performance of the company. The data were collected through the analysis of documents produced during the execution. It was possible to conclude about the value of micro companies to the national economy, the difficulty of implementing this type of project in this kind of company, mainly due to the conditions of the organizational structure that most of the time is not adequate to its real necessity. On the other hand, it was possible to note advances in the indicators analyzed by SEBRAE, mainly in relation to domain and control of operations and bottlenecks.

Keywords: Innovation. Projects. Crisis. Productivity. SEBRAE.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Distribuição dos pequenos negócios entre os segmentos mais vulneráveis à crise do Coronavírus	3
Figura 2 – Distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por UF	4
Figura 3 – Distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por grandes setores	4
Figura 4 – Jornada da Inovação para a Produtividade	20
Figura 5 – Gráfico Radar - SEBRAE	22
Figura 6 – Trecho extraído do Gráfico Radar 1	23
Figura 7 – Priorização de Problemas	25
Figura 8 – Mapeamento de soluções	26
Figura 9 – Plano de Ação Encontro 3	27
Figura 10 – Plano de Ação Encontro 3	28
Figura 11 – Plano de Ação Encontro 3	28
Figura 12 – Guia do Empresário Encontro 5	29
Figura 13 – Régua de Cobrança (Protótipo) - Encontro 5	31
Figura 14 – Roteiro de Cobranças - Encontro 5	32
Figura 15 – Régua de Cobrança (Protótipo) - Encontro 5	34
Figura 16 – Plano de Ação - Encontro 5	35
Figura 17 – Plano de Ação - Encontro 5	36
Figura 18 – Plano de Ação - Encontro 5	36
Figura 19 – Alerta de Pagamento Pendente (Régua de Cobrança)	38
Figura 20 – Monitoramento da Validação do Protótipo	39
Figura 21 – Plano de Implantação 5W2H	40
Figura 22 – Plano de Ação Atualizado - Encontro 6	40
Figura 23 – Plano de Ação Atualizado - Encontro 6	41
Figura 24 – Plano de Ação Atualizado - Encontro 6	41
Figura 25 – Plano de Ação Atualizado - Encontro 6 - SEBRAE	42
Figura 26 – Gráfico Radar 2 - Encontro 9	43
Figura 27 – Trecho extraído do Gráfico Radar 2 (Práticas Inovação) - Encontro 9	44
Figura 28 – Questionário base - Projeto ALI	52
Figura 29 – Questionário base - Projeto ALI	53

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Objetivo geral	2
1.2	Justificativa	2
2	REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1	Inovação	5
2.2	Períodos de Crise	7
2.3	Áreas da Gestão de Projetos	7
2.3.1	Gerenciamento da integração do projeto	8
2.3.2	Gerenciamento do escopo do projeto	8
2.3.3	Gerenciamento do tempo do projeto	9
2.3.4	Gerenciamento dos custos do projeto	9
2.3.5	Gerenciamento da qualidade do projeto	10
2.3.6	Gerenciamento dos recursos do projeto	10
2.3.7	Gerenciamento das comunicações do projeto	10
2.3.8	Gerenciamento dos riscos do projeto	11
2.3.9	Gerenciamento das aquisições do projeto	11
2.3.10	Gerenciamento das partes interessadas do projeto	11
2.4	Ciclo de Vida de Projetos	11
3	METODOLOGIA	14
3.1	Coleta de documentos	15
4	RESULTADOS	18
4.1	A empresa participante e o Projeto ALI	18
4.2	Fases do projeto	19
4.2.1	Iniciação	21
4.2.1.1	Encontro 1	21
4.2.1.2	Encontro 2	24
4.2.2	Planejamento	24
4.2.2.1	Encontro 3	24
4.2.2.2	Encontro 4	29
4.2.3	Execução	30
4.2.3.1	Encontro 5	30
4.2.4	Monitoramento e Controle	37
4.2.4.1	Encontro 6	37

4.2.4.2	Encontro 7	42
4.2.5	Encerramento	42
4.2.5.1	Encontro 8	42
4.2.5.2	Encontro 9	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO BASE - PROJETO ALI	52

1 Introdução

Ao longo do mês de dezembro de 2019 surgiu na China uma nova variante de Coronavírus (Covid-19), capaz de infectar um alto número de pessoas em um curto intervalo de tempo provocando uma pandemia global. Como resposta à esta situação atípica o isolamento social foi apontado por especialistas como a principal medida capaz de atenuar o avanço do contágio mas, por outro lado, este recurso acabou impactando severamente a economia (PORSSE et al., 2020). Diante de um cenário pandêmico, em decorrência da falta de pessoal, da insuficiência de equipamentos de segurança e da incapacidade de testagem em massa, as medidas sanitárias viáveis neste cenário são essencialmente a autorização para funcionamento apenas dos serviços categorizados como essenciais, além de máscaras faciais e especialmente o confinamento das pessoas (TÁVORA, 2020).

No entanto, esta é uma ação que pode trazer consequências negativas dado que um dos aspectos de curto, médio e longo prazo dos efeitos da pandemia é o impacto sobre emprego, mercado de trabalho e das próprias fatalidades sobre a geração de consumo e renda (MANTEU; MONTEIRO; SEQUEIRA, 2020). Esta conjuntura serviu de alerta para empresários de diversos setores, pois de maneira repentina precisaram encontrar alternativas viáveis para permanecerem competitivos e não prejudicar as atividades de seu negócio, sobretudo em relação às micro pequenas empresas (MPEs) posto que das 17.725.432 existentes no Brasil, de acordo com dados do SEBRAE (2017), 13.161.098 apresentavam vulnerabilidade à nova crise econômica em um cenário pré-pandêmico.

As MPEs são extremamente relevantes para o desenvolvimento econômico do país, pois representam grande parte da fonte de geração de renda, além de participação no Produto Interno Bruto (PIB), taxas crescentes de oportunidades de trabalho e criação de inovações tecnológicas, como apontam Cardoso, Bernardo e Moreira (2019). Os autores ainda destacam o papel social deste setor na distribuição de renda, mobilidade social e na redução de desequilíbrios regionais em decorrência do suprimento de demandas locais por produtos e serviços.

O IBGE realiza mensalmente a Pesquisa Mensal do Comércio, que apresenta resultados mensais da variação do volume e da receita nominal de vendas para diversos setores, incluindo o comércio varejista ampliado que inclui automóveis e materiais de construção, através da qual são produzidos indicadores que possibilitam acompanhar o comportamento do comércio varejista no país (IBGE, 2022). De acordo com os resultados divulgados em julho de 2021, em relação ao mesmo período do ano de 2020, Minas Gerais figurava entre os estados destacados que apresentaram maior crescimento na passagem de abril para maio no comércio varejista ampliado, com um total de 8,6% de aumento, além de Amapá, com 21% e Distrito Federal com 6,9% (IBGE, 2021).

Enquanto a teoria econômica tradicional atribui ao investimento autônomo o papel de alavancar o crescimento, os neoshumpeterianos sustentam que a dinâmica econômica é estimulada por oportunidades de negócios abertas por inovações. A motivação para o empreendimento e o investimento não viria apenas na disponibilidade de capital, mas principalmente na competição tecnológica que estimula a inovação nas atividades econômicas (SCHUMPETER, 1985). Portanto, uma alternativa considerável para estas empresas, especialmente as mineiras de pequeno-médio porte, se manterem competitivas no mercado frente a este instável cenário de pandemia poderia ser obtida por meio de projetos de inovação, oferecidos por consultorias especializadas que possibilitassem obter um ganho na lucratividade e na produtividade, como o caso do projeto do SEBRAE (2021). Por meio da implantação de ações que visam o aumento da produtividade da empresa, a nova Metodologia ALI do Sebrae tem por objetivo transformar os pequenos negócios (SEBRAE, 2020).

Dito isto, surge a oportunidade de investigar alternativas que possam fundamentar a tomada de decisão além de utilizar fontes relevantes de informação para interpretar o cenário econômico. É neste contexto que se segue esta pesquisa, que teve como foco analisar o desempenho e as dificuldades da gestão da inovação dentro da instabilidade do cenário econômico, a partir de um projeto de melhoria voltado à inovação subsidiado pelo SEBRAE-MG.

1.1 Objetivo geral

Como levantado anteriormente, um recurso com potencial vantajoso para uma empresa monitorar a execução de inovações, se tratando da categoria das MPEs neste trabalho, é a gestão de projetos conforme as características de esforço temporário para criar um resultado exclusivo (VARGAS, 2014).

O referido estudo tem, portanto, a intenção de acompanhar um projeto de implantação de inovações, orientado pelo Sebrae-MG para fornecer contribuição no âmbito da pesquisa em relação ao desempenho e colaboração da gestão de projetos na implementação da melhoria.

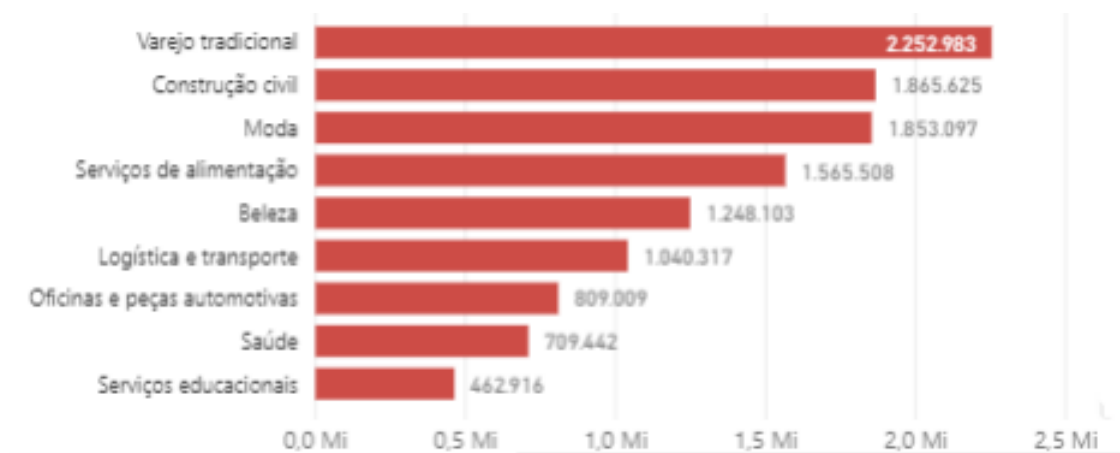
1.2 Justificativa

A pandemia do novo coronavírus provocou uma suspensão de diversas atividades empresariais, mantendo o funcionamento apenas daquelas que desempenhavam atividades essenciais. Como consequência, Dweck, Rocha e Freitas (2020) complementam apontando o surgimento das incertezas em relação às ações do governo empenhadas para mitigar os impactos da pandemia além das incertezas relacionadas à redução da atividade econômica.

Em decorrência do pouco conhecimento sobre a doença e do elevado grau de contágio, Barreto et al. (2020) destacam que diversos fatores tornam a escolha de estratégias de reação incerta. Ao mesmo tempo, em locais que ações efetivas de combate ao contágio foram postergadas foi observado um colapso no sistema de saúde, provocando consequências ainda mais significativas no sistema econômico (PORSSE et al., 2020).

No setor privado, 52% dos empregos formais estão presentes nas micro e pequenas empresas (MPE) às quais correspondem a 99% do setor empresarial brasileiro (SEBRAE, 2017), evidenciando estas como as mais vulneráveis à pandemia, diante da dificuldade maior na gestão de caixa. A seguir são apresentados três gráficos para ilustrar o panorama das MPEs na economia brasileira que justificam tanto a adoção do projeto por parte da empresa quanto a pesquisa realizada.

Figura 1 – Distribuição dos pequenos negócios entre os segmentos mais vulneráveis à crise do Coronavírus

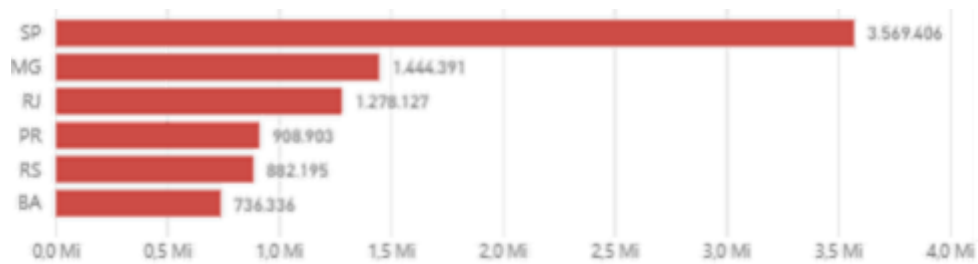


Fonte: SEBRAE, (2020)

A Figura 1 ilustra a distribuição dos pequenos negócios entre os segmentos mais vulneráveis à pandemia do Coronavírus. Como pode-se perceber, o setor que apresentou o maior número de MPEs sensíveis às mudanças provocadas pela Covid-19 foi o de varejo tradicional. Já o setor de serviços educacionais, em contrapartida, foi o que apresentou o menor número de organizações afetadas.

A Figura 2 apresenta a distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por unidade de federação, destacando Minas Gerais como um dos estados mais impactados pela pandemia, ficando atrás apenas do estado de São Paulo.

Figura 2 – Distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por UF



Fonte: SEBRAE, (2020)

Figura 3 – Distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por grandes setores



Fonte: SEBRAE, (2020)

No que se refere aos grandes setores da economia, a Figura 3 exibe a distribuição dos pequenos negócios mais suscetíveis aos impactos da pandemia, demonstrando Comércio e Serviços como os setores com o maior número de MPEs em risco, ostentando números significativamente maiores em relação à Construção Civil, Indústria e Agropecuária .

Tendo como base este contexto, esta pesquisa foi importante para entender se e como o projeto contribuiu para possibilitar à organização em questão obter uma vantagem competitiva, seja aumento na sua produtividade ou com um aumento nos lucros e uma redução de seus custos.

2 Revisão da Literatura

2.1 Inovação

O processo de inovação pode se dar em qualquer setor da economia, até mesmo em serviços prestados pelo governo como educação e saúde. Entretanto, este trabalho está focado na inovação presente em empresas comerciais assim como sustenta o Manual de Oslo (OCDE, 2006). Desta forma, há que se prestar atenção para não confundir o significado de invenção, que por sua vez não possui limitações, com inovação, que está intimamente ligada à transformação de oportunidades em novas ideias que possam apresentar um vasto uso prático (TIDD; BESSANT, 2015).

O Brasil possui em seu estatuto uma lei que elucida o termo inovação e pode servir para dar sustentação a este estudo. A Lei de Inovação Federal nº 10.973 (BRASIL, 2004) afirma que uma inovação pode ser obtida por meio de determinada novidade ou então um aperfeiçoamento no ambiente produtivo que conceba novos produtos, serviços e processos. Caso um novo método organizacional seja implementado, podendo ser nas relações externas, nas práticas de negócios ou na organização do trabalho, podemos afirmar de acordo com o Manual da OCDE (2006) que se trata de uma inovação, da mesma forma que implementar um produto, bem ou serviço novo ou consideravelmente melhorado, sendo em um processo ou até uma nova metodologia de marketing também se aplica.

Além de poder surgir e se desenvolver de maneira orgânica, a inovação é um processo que pode ao mesmo tempo ser estimulada e gerenciada a partir de uma consciente intervenção (HEATON; SIEGEL; TEECE, 2019). Para tanto, é necessário um ambiente com capacidade de aprendizagem, criatividade e inovação na forma de agir, visando os ciclos econômicos como consequência, uma vez que crises econômicas podem afetar significativamente as organizações (SCHUMPETER, 2010). É válido dizer que a inovação requer condições determinadas para que possa ser utilizada, extrapolando a concepção de ideia, implicando então na necessidade de compreender o contexto da inovação (TIDD; BESSANT, 2015)

A partir do modelo de Schumpeter, de acordo com Stuckler e Basu (2013), podemos classificar a inovação nas empresas de duas maneiras : a) empresas que necessitam mudar seus produtos e/ou serviços para sobreviverem (nas quais o processo de inovação faz parte da sua operação); e b) empresas que antes de uma crise não estavam necessariamente envolvidas no processo de inovação (neste caso, a inovação possibilita que a empresa se destaque em cenários de instabilidade econômica). Neste contexto, podemos segmentar a inovação ainda em sentido tecnológico, transacional, gerencial ou operacional que serão descritos a seguir.

Em termos tecnológicos, podemos dizer que a inovação deverá criar ou até melhorar sua capacidade de alcançar níveis mais elevados de eficiência (ZAWISLAK et al., 2013). Satell (2017) ressalta ainda que alterações na concorrência por conta de mudanças tecnológicas ou no mercado é o que dá base às inovações tecnológicas e disruptivas.

A inovação transacional, por sua vez, envolve o poder de barganha bem como os custos de entrega e terceirização, ou seja, diz respeito à capacidade de reduzir os custos da transação em relação às redes comerciais (ZAWISLAK et al., 2013).

Ainda que sejam mais fáceis de implementar, mudanças no modelo de negócios menos complexas dificilmente são responsáveis por capturar de volta o valor de mercado (TEECE, 2018). Deste modo, a inovação gerencial adaptada ao ambiente organizacional implica na capacidade de transformar a tecnologia em um arranjo operacional e transacional coerente (ZAWISLAK et al., 2013).

Já a inovação em operações, sendo em um produto ou um processo como é o caso observado nesta pesquisa, consiste na avaliação da relação entre a diferenciação que pode ser obtida com o custo à ela relacionado (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018), isto é, relaciona-se com a capacidade de utilizar na condução das rotinas diárias que envolvem conhecimento e sistemas técnicos, uma dada capacidade produtiva (ZAWISLAK et al., 2013).

Uma outra forma de categorizar a inovação pode ser feita por meio de quatro dimensões, conhecidas como "4P's" sendo elas: inovação de produtos, de processos, de posição e de paradigma. A inovação em processos, caso desta pesquisa, representa uma mudança na maneira que os produtos são criados e entregues (OCDE, 2006) e tem por objetivo obter ganho de qualidade e redução de custos (VARGAS et al., 2017). A OCDE (2006) ressalta ainda que na inovação configura a implantação de processos tecnologicamente novos ou com melhorias significativas.

Mesmo com a ampla argumentação de diversos autores abordando a inovação sob diferentes aspectos, não está claro o suficiente a relação entre o tamanho da empresa e inovação, dado que indicadores tradicionais de grandes empresas, como número de patentes e investimento em pesquisa e desenvolvimento não se aplicam às MPE's (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Deste modo, se faz necessário abordar outros métodos para avaliar o grau de inovação nestas micro e pequenas empresas utilizando um viés mais qualitativo do que quantitativo.

Uma alternativa que segue nesta linha de raciocínio que será tratada mais a frente, se dá por meio do radar inovação pois ao invés de seguir no sentido tradicional da inovação associada a novos produtos, este visa a agregação de valor à organização com um modelo flexível, sustentável e adaptado à característica do setor (OLIVEIRA et al., 2014).

2.2 Períodos de Crise

Podemos definir como crise situações inesperadas às quais seja necessário tomar decisões com base na incerteza, ou seja, envolve ambientes não planejados além de incógnitas desconhecidas, diferentemente de quando envolve riscos, que segundo Teece, Peteraf e Leih (2016) estão mais relacionados à resultados conhecidos nos quais sua recorrência é mais observada. Neste cenário, podemos citar diversos exemplos de crise como recessão econômica, desastres naturais, questões políticas, pandemias e etc. (HALL; BECK; FILHO, 2012).

O impacto de uma crise pode ser devastador e as organizações têm o conhecimento disso, como pode ser observado nos gráficos exibidos na seção de Justificativa. Podemos assumir então que uma crise organizacional corresponde a um evento inesperado e potencialmente perturbador observado pelos gerentes e/ou as partes interessadas que ameaça os objetivos e pode incorrer em profundas implicações para a empresa (BUNDY et al., 2017). Este trabalho buscará compreender ainda se e como um período de crise impactou a decisão de buscar inovações e fazer parte de um projeto de melhoria, bem como na sua condução.

2.3 Áreas da Gestão de Projetos

Podemos entender como projeto, segundo PMI (2017), um esforço temporário com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único. Para entender como um projeto deve ser estruturado estudou-se o tema Gestão de Projetos que pode ser definido como a aplicação de técnicas, habilidades e conhecimentos para tornar viável a execução de um projeto (PMI, 2017). Quando se trata da gestão de projetos, o conjunto de boas práticas do Guia PMBoK é o mais aceito pois dispõe de normas, métodos, processos e práticas que formam um padrão reconhecido em todo o mundo. Além disso, propicia diretrizes, define conceitos e vocabulário relacionado ao tema gerenciamento de projetos.

Para gerenciar um projeto de inovação, como no caso da presente pesquisa, podem ser utilizados modelos mais prescritivos, como o do PMBoK, ou então modelos mais adaptativos, como o Scrum. Além disso, é possível utilizar abordagens híbridas, nas quais podem ser utilizadas práticas ágeis em conjunto com as descritivas do Guia citado. No referente caso, foi utilizado o modelo do Guia PMBoK para compreender cada uma das etapas de gerenciamento e como elas foram estruturadas no caso em questão (PMI, 2017). Cada uma das etapas de gerenciamento serão explicadas nas seções a seguir.

2.3.1 Gerenciamento da integração do projeto

O gerenciamento da integração tem como principal objetivo integrar os diferentes processos que pertencem a outras áreas de gerenciamento. Neste sentido, [Vargas \(2014\)](#) enfatiza que a função da integração é garantir que a equipe toda aja em prol do mesmo propósito, no mesmo sentido, viabilizando uma conexão entre as demais áreas como um todo. Segundo [PMI \(2017\)](#), os principais processos da gestão da integração abrangem a identificação, definição, combinação, unificação e coordenação das atividades intrínsecas à execução do projeto.

Para que esta atividade seja realizada, um plano deverá ser gerado a fim de orientar as atividades do projeto a serem realizadas de forma otimizada e integrada. Em teoria, nesta fase é gerado o termo de abertura, o plano de gerenciamento do projeto e a declaração preliminar do escopo. De acordo com [Vargas \(2014\)](#), a gestão da integração deverá unir todos os elementos do projeto, ou seja, trata-se de métodos que visam garantir a coordenação de todas as áreas do gerenciamento do projeto ([VALERIANO, 2004](#)).

2.3.2 Gerenciamento do escopo do projeto

De maneira simplificada, podemos dizer que gerenciar o escopo visa compreender os objetivos, requisitos, restrições, além da descrição de um determinado trabalho a ser realizado assim como dos resultados que deverão ser obtidos, ou seja, nesta seção deve ser detalhado tudo que se refere ao projeto. Esta é a área, segundo [Vargas \(2014\)](#), em que deverão ser definidas e monitoradas as atividades a serem executadas pela equipe do projeto visando atingir o objetivo desejado. De acordo com [PMI \(2017\)](#), o gerenciamento do escopo inclui as atividades essenciais para fornecer ao projeto todo o suporte necessário, e apenas o necessário, para atingir o sucesso desejado.

Visando obter maiores chances de sucesso, [Morioka e Carvalho \(2014\)](#) argumentam que é preciso foco para atender a dez pontos críticos, sendo eles: escopo e missão do projeto, consulta e eventual aceitação por parte do cliente, pessoal, alta administração apoiando, apoio por meio de atividades e tecnologia, cronograma do projeto, monitoramento e controle, canais de comunicação, além de resolução de problemas. Deste modo, a gestão do escopo é considerada por [Goncalves e Figueiredo \(2008\)](#) como um dos temas mais críticos e importantes da gestão de projetos.

2.3.3 Gerenciamento do tempo do projeto

Os processos fundamentais para a definição e gerenciamento do tempo, estipulado para cada atividade, compõem esta área, e segundo [Barcaui \(2015\)](#), é o que torna possível observar como o projeto evolui e se desta forma está atendendo ao cronograma planejado. Garantir que todas as entregas, sejam elas parciais ou finais, ocorram dentro do tempo previamente definido, gerenciando o projeto desde o início até seu fim são os principais objetivos do gerenciamento do cronograma ([PMI, 2017](#)).

Para se obter maior grau de controle do projeto, há uma diversidade de metodologias, técnicas e ferramentas que podem contribuir para minimizar os problemas que eventualmente possam surgir ao longo da execução, além de maximizar os resultados. Neste sentido, [Xavier \(2008\)](#), defende que gerenciar o tempo engloba todos os processos que favorecem o projeto terminar dentro do prazo previsto, visando respeitar o prazo estimado.

De acordo com uma pesquisa sobre metodologias de gerenciamento de projetos, [Chagas \(2005\)](#) aponta para o fato de que o maior problema observado pelos participantes foi o não cumprimento dos prazos, sendo ainda defendido pelo autor que o controle do tempo de forma integrada e consistente é o que deve compor uma metodologia de gerenciamento de projetos.

2.3.4 Gerenciamento dos custos do projeto

O gerenciamento dos custos engloba todas as atividades que visam garantir que o projeto seja finalizado dentro do orçamento que foi previamente definido em acordo com as partes, tendo como os principais processos os de planejar, gerenciar, orçar e controlar os custos incorridos ([PMI, 2017](#)). Desta forma, os orçamentos se apresentam como um ponto de grande relevância, podendo servir como parâmetro de comparação que deverá ser validado durante a execução do projeto. O objetivo nesta fase gira em torno de obter os recursos necessários de modo a garantir que o capital disponível seja o suficiente para que o trabalho seja realizado ([VARGAS, 2014](#)).

Este controle deve ocorrer durante as fases iniciais do projeto para que os objetivos, riscos avaliados e critérios de sucesso possam ser transmitidos de maneira clara. Conforme argumenta [Basak \(2006\)](#), controlar os custos é fundamental para garantir que os objetivos do negócio sejam alcançados por meio da distribuição eficiente dos recursos, assim como para favorecer a tomada de decisão. Caso haja inconsistências nas provisões de custos e tempo poderá ser necessário aplicar mudanças no escopo, gerando possivelmente má qualidade do produto final do projeto. [Smith \(2014\)](#) destaca que os fatores determinantes destas alterações são a falha na identificação dos riscos e na identificação das necessidades dos clientes.

2.3.5 Gerenciamento da qualidade do projeto

Nesta área, busca-se atingir resultados que favoreçam executar as metas propostas, propiciando maior satisfação entre os envolvidos, além de minimizar o trabalho e os custos incorridos ao mesmo tempo em que os lucros são maximizados. O guia [PMI \(2017\)](#) defende ainda que, com o objetivo de atender às expectativas das partes interessadas, o gerenciamento da qualidade estabelece padrões e requisitos para diminuir a variação e obter melhores resultados de produtividade, dada a relevância desta área elencada por [Kerzner \(2011\)](#) como de igual relevância ao lado de escopo, custo e prazo.

Quando um projeto é concluído em conformidade com os requisitos e adequado ao uso, podemos afirmar que obteve qualidade. De acordo com [Dinsmore, Neto e Neto \(2006\)](#), deve conter neste gerenciamento o planejamento da qualidade, a garantia da qualidade assim como a criação de métodos para que esta seja controlada. Nesta etapa devem ser assegurados que serão realizadas as necessidades que deram origem ao seu desenvolvimento.

2.3.6 Gerenciamento dos recursos do projeto

É extremamente crucial compreender que nesta etapa cada recurso a ser utilizado deverá estar disponível no momento certo, com a finalidade de evitar riscos que possam impactar o projeto. Entende-se como recurso tudo aquilo que for essencial para que o projeto aconteça, desde a mão de obra até materiais e equipamentos, de modo que o gerenciamento deverá identificá-los para organizar de acordo com a necessidade e assim concluir o projeto de maneira bem sucedida ([PMI, 2017](#)).

2.3.7 Gerenciamento das comunicações do projeto

A comunicação é uma ferramenta de grande relevância para possibilitar que toda a equipe participe do projeto de maneira integrada. [Vargas \(2014\)](#) ainda ressalta que o gerenciamento das comunicações se justifica por garantir que as informações sejam passadas de forma correta, no tempo certo, às pessoas certas, ou seja, abrange as atividades fundamentais para certificar que as informações sejam coletadas, gerenciadas, armazenadas, controladas e disponibilizadas de maneira apropriada e oportuna ([PMI, 2017](#)).

Para que sejam realizadas no tempo certo e de maneira apropriada, é nesta área, segundo [Dinsmore, Neto e Neto \(2006\)](#), que são apresentados os procedimentos para assegurar a captura, geração, distribuição e apresentação das informações do projeto.

2.3.8 Gerenciamento dos riscos do projeto

Um risco não deve ser necessariamente observado de um ponto de vista negativo, como algo a ser evitado, de modo que a partir do momento da sua identificação, deverá ser avaliado com eficácia para poder ser administrado com o objetivo de atingir resultados planejados (PURDY, 2010).

Podemos entender riscos como probabilidades de determinado evento ocorrer. Desta forma, sendo eles positivos chamamos de oportunidades e no caso de serem negativos, chamamos de ameaça. Dentro deste contexto, podemos afirmar que todo e qualquer projeto está sujeito a riscos, de modo que são empreendimentos complexos e únicos que buscam obter vantagens para a organização (PMI, 2017).

O gerenciamento de riscos então, deverá monitorar os riscos observados, conduzir o planejamento além de idealizar respostas a serem implementadas como forma de potencializar os resultados assim como de reduzir incertezas do projeto (PMI, 2017).

2.3.9 Gerenciamento das aquisições do projeto

Fazem parte do gerenciamento das aquisições os processos de adquirir ou comprar serviços, produtos ou resultados externos à equipe de projetos que sejam indispensáveis à condução do trabalho (PMI, 2017). É de responsabilidade da equipe garantir que as compras realizadas atendam às particularidades do projeto. Deste modo, o gerenciamento das aquisições deverá compreender todos os processos essenciais para a aquisição de produtos e serviços que sejam cruciais para a execução do projeto.

2.3.10 Gerenciamento das partes interessadas do projeto

As partes interessadas, sejam elas internas como o gerente de projeto e colaboradores por exemplo, ou externas, no caso de clientes e fornecedores, podem interferir de maneira significativa no projeto (VARGAS, 2014). Assim sendo, o gerenciamento das partes interessadas visa analisar as expectativas dos envolvidos, para a partir da identificação dos atores que podem impactar no desempenho do projeto, promover ações estratégicas adequadas ao engajamento eficaz visando a boa execução do projeto (VARGAS, 2014).

2.4 Ciclo de Vida de Projetos

O Guia PMBOK PMI (2017) segmenta o ciclo de vida dos projetos em cinco fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Esta segmentação será utilizada posteriormente no capítulo de Resultados para explicar os dados coletados.

Na fase de Iniciação, deve ser solicitada a autorização dos responsáveis mediante identificação do escopo inicial do Projeto (PMI, 2017). Na fase de Planejamento, é definida a necessidade do cliente e o escopo é documentado respeitando os requisitos e restrições, buscando desta forma detalhar o que foi definido na etapa anterior.

Com estes passos concluídos chega-se então a fase de Execução, na qual tudo aquilo que foi planejado é colocado em prática. A partir disto, surge a etapa de Monitoramento e Controle que deverá acompanhar se o andamento do projeto respeita o que foi estabelecido além de identificar mudanças, caso sejam necessárias. Por fim, temos a fase de Encerramento, na qual é documentado o que de fato foi feito no projeto bem como as lições aprendidas que poderão servir de base a projetos futuros (PMI, 2017).

Por outro lado, esta definição do PMBOK pode apresentar dificuldades de adesão em cenários de instabilidade econômica e em diferentes contextos organizacionais nos quais se percebe uma ausência de cultura orientada a projetos assim como uma complexidade maior inerente ao contexto organizacional. Como alternativa, surge o modelo desenvolvido por Veras (2016) chamado Life Cycle Canvas (LCC) ou Ciclo de Vida Canvas, que além de contemplar as práticas do PMBOK, visa propor a gestão do ciclo de vida do projeto obedecendo uma lógica de gestão visual.

O modelo LCC propõe-se a não romper com as práticas tradicionais já reconhecidas, como o PMBOK, e tem como objetivo resumir como um todo a gestão de projetos em uma única tela, abrangendo elementos essenciais para planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar um projeto. A ideia é amparar os gestores para facilitar o gerenciamento vislumbrando todos os grupos de gestão no ciclo de vida e não somente o do planejamento.

De acordo com Veras (2016), este modelo deverá propor questões básicas como fatores-chave que, inerentes a qualquer projeto podem ser definidos em uma sequência lógica de blocos que representam cinco questionamentos: Por quê? O quê? Quem? Como? Quanto e Quando?

O questionamento "Por quê?" refere-se tanto às justificativas, que nada mais são do que as demandas e gargalos que fundamentam a necessidade de se realizar o projeto, quanto aos benefícios, que podem ser observados na fase de iniciação na qual foi delineado o que se espera, assim como no encerramento por meio dos registros obtidos após a execução do projeto. Refere-se também a objetivos que refletem a ligação entre situação atual e futura (VERAS, 2016).

Já o questionamento "O quê?" corresponde a três fatores-chave: produto, requisitos e restrições do projeto. O fator produto pode ser o planejado, sendo neste caso de acordo com Veras (2016), aquilo que se espera entregar ao cliente ou pode ser o produto final, que seria o que de fato foi entregue ao consumidor. O fator requisitos representam as solicitações do cliente inerentes ao produto. Já o fator restrições correspondem às imposições colocadas à equipe, que deverão limitar o modo como as tarefas devem ser executadas (VERAS, 2016).

Por outro lado, "Quem?" diz respeito à equipe do projeto, ou seja, as pessoas que agem de maneira mais direta e efetiva, podendo ser externos ao projeto ou não. Ainda nessa temática, [Veras \(2016\)](#) inclui as partes interessadas, que são todos aqueles envolvidos de alguma forma com o projeto e também às comunicações, onde são especificados os canais e mecanismos utilizado entre as equipes e stakeholders.

Por sua vez, o questionamento "Como?" deverá elucidar a respeito das premissas, que são conforme aponta [Veras \(2016\)](#), as situações externas ao controle dos gerentes, a respeito das entregas que representam as atividades que devem ser desempenhadas a fim de garantir a entrega final e a respeito das aquisições, que configuram tudo o que for necessário comprar para executar o projeto.

Por último, [Veras \(2016\)](#) salienta que os questionamentos "Quando e Quanto?" apresentam os riscos inerentes às incertezas que podem causar algum impacto no projeto, podendo ser registrados ao final, por exemplo, como "riscos incorridos". Além disso apresentam os custos, ou seja, gastos de acordo com cada entrega que, conforme vão avançando, podem ser registrados como "custos incorridos" e também o tempo, que reflete os compromissos datados como o prazo limite de entrega, tipificado como "tempo real" para exprimir o tempo de fato consumido para finalizar cada entrega ([VERAS, 2016](#)).

3 Metodologia

Segundo [Cavalcanti \(2014\)](#), a pesquisa científica busca responder questionamentos e solucionar problemas por meio de investigações, contribuindo para o indivíduo ao gerar novos conhecimentos e ao construir o entendimento de maneira sistemática. Neste contexto, podemos segmentar a pesquisa de três maneiras: exploratória, explicativa e descritiva.

Na pesquisa exploratória busca-se criar hipóteses por meio das quais seja possível formular um problema mais precisamente ao se familiarizar com o fenômeno investigado. Amplamente utilizada para organizar inicialmente as informações relevantes sobre o problema estudado, [Malhorta \(2006\)](#) afirma ainda que esta serve de base para pesquisas mais detalhadas. O objetivo é proporcionar uma visão geral sobre determinado fato, sendo a principal finalidade deste tipo de pesquisa defendida por [Gil \(2007\)](#) o esclarecimento e modificação de conceitos e ideias que permitam em estudos posteriores a formulação de hipóteses mais precisas.

Na pesquisa explicativa, ao se observar um determinado problema a ser estudado busca-se identificar e explicar suas causas, dando evidência a realidade ao explicar o comportamento do objeto de estudo. Deste modo, [Vergara \(2013\)](#) afirma que este tipo de pesquisa está fundamentada em experimentos e envolve a definição de relações causais além de hipóteses especulativas.

Já com a pesquisa descritiva, como é o caso do presente estudo, busca-se identificar características além de variáveis que estejam relacionadas com o fenômeno que está sendo estudado de modo a estabelecer relações entre estes fatores. Podemos perceber como característica desta pesquisa a naturalidade das análises, que são conduzidas sem julgamentos ou interferências de caráter pessoal. Esta metodologia constrói os fundamentos teóricos após a análise de dados empíricos, que posteriormente deverão ser aprimorados ([DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008](#)).

Um estudo pode ser abordado de duas maneiras: a quantitativa e a qualitativa. Uma abordagem quantitativa está baseada em métodos estatísticos aplicados para analisar os dados coletados, buscando a validação de hipóteses a partir de uma estratégia definida apontam [Mattar e Ramos \(2021\)](#). Na abordagem qualitativa, por sua vez, [Oliveira \(2011\)](#) diz que o objetivo é interpretar um fenômeno por meio da percepção das ocorrências, com a pretensão de compreender seu significado ao trabalhar os elementos dentro do contexto no qual ele se encontra.

A perspectiva utilizada na presente pesquisa foi a qualitativa, por se tratar de uma análise subjetiva que levou em consideração os diferentes pontos de vistas dos envolvidos, o que permitiu capturar as suas perspectivas. Neste sentido, busca por meio da reconstituição de um processo investigar os possíveis fatores que o influenciaram ([EV; GOMES, 2014](#)).

Ao analisar a concepção e implantação da inovação em uma MPE partindo do intensivo exame das situações que contribuíram para a sua execução, é possível perceber que a pesquisa se aproxima de um estudo de caso, de natureza descritiva no qual o pesquisador, dada a natureza de escolha deliberada desta versão metodológica (EV; GOMES, 2014), seleciona de modo intencional determinado fenômeno de sua observação, que deverá guiar sua busca para descrevê-lo em profundidade (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2010). Neste caso, o fenômeno selecionado foi o projeto de melhoria em produtividade Projeto ALI do Sebrae.

Podendo comportar as mais diversas instâncias, seja uma organização, uma política ou um país (SCHWANDT; GATES, 2017), este tipo de pesquisa adequa-se à detalhada e aprofundada investigação de um dado fenômeno demarcado em tempo e em espaço (GERRING, 2019). Um método de investigar questões ligadas às relações entre processos sociais e o contexto ambiental amplamente utilizado é o estudo de caso, pois visa compreender fenômenos multidimensionais e complexos, como observado em processos de inovação. De acordo com Gerring (2019), uma pesquisa de estudo de caso é definida “como uma forma observacional de análise”. Desta forma, beneficia-se de diferentes fontes para a coleta de dados (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2010).

Como estratégia para a coleta de dados foi utilizado o recurso ao campo, no qual estavam situados os fatores propostos (VERGARA, 2013). Além desta, vale destacar a análise documental que muito se assemelha à pesquisa bibliográfica por ter como objeto de investigação o documento, mas que por outro lado se diferencia, segundo afirma Oliveira (2011), por não estar concentrado naqueles de domínio científico como livros e artigos, e sim, em relatórios, revistas, reportagens de jornais e gravações, ou seja, documentos que não passaram por nenhum tratamento científico. A autora complementa ainda afirmando que esta condição chama atenção para o fato de que a análise do pesquisador deverá ser ainda mais cautelosa sem este tratamento analítico (OLIVEIRA, 2011).

3.1 Coleta de documentos

Conforme Appolinário (2009) orienta em seu Dicionário de Metodologia Científica, as pesquisas apresentam geralmente duas categorias de estratégias para a coleta de dados, sendo a primeira relacionada ao local em que estes dados foram coletados (podendo este ser campo ou laboratório), chamada de estratégia-local e a segunda a respeito da fonte de dados (que pode ser documental ou de campo).

Sempre que forem utilizadas apenas as fontes documentais como livros e documentos legais, dizemos que a pesquisa dispõe da estratégia documental. Caso a pesquisa não esteja restrita ao uso de documentos mas também faça uso de sujeitos, sejam eles humanos ou não, dizemos que a pesquisa apresenta estratégia de campo (APPOLINÁRIO, 2009).

No que diz respeito às técnicas de coleta de dados foi utilizado o levantamento de campo, a análise de documentos (pré-produzidos pelo SEBRAE) e um questionário estruturado, direcionado ao agente e ao presidente da empresa, sendo que este último não respondeu a tempo de elaborar a pesquisa.

A metodologia de implementação do projeto foi organizada em nove encontros com o agente, dos quais seis foram individuais e três foram coletivos com os demais empresários atendidos de modo que possibilitasse, de acordo com o Sebrae, aplicar uma ferramenta de inovação e incentivar a empresa a atingir um resultado concreto a cada fase concluída.

Ao longo da execução do projeto, o Sebrae foi disponibilizando documentos previamente elaborados por eles através dos agentes, de modo a guiar cada empresa participante na elaboração do seu, de acordo com a sua realidade. Estes documentos eram entregues de maneira virtual sendo responsabilidade do agente do Sebrae assistir cada empresa.

O primeiro documento foi um Gráfico Radar de inovação que variava de zero a cinco dividido em seis categorias: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Práticas Inovação e Transformação Digital. Cada categoria visava compreender como a empresa atuava nestas áreas, como por exemplo se havia um estabelecimento de metas e se era monitorado, se havia uma cultura de alta performance, se havia um acompanhamento da satisfação do cliente, além de descobrir ações sustentáveis e inovadoras.

Cedido no primeiro encontro, para utilizá-lo o agente realizou uma breve entrevista estando em posse de um gabarito com cinco respostas genéricas pré-prontas, uma para cada pontuação, sobre o desempenho em tais categorias. Ao indagar a parte responsável pela empresa, o agente buscou comparar a realidade da organização com as situações pré-estabelecidas pelo Sebrae para então elencar o desempenho da empresa dentro de cada categoria. Por meio deste gráfico foi gerada uma imagem para representar o cenário da empresa que deveria ser comparada ao final do projeto com uma segunda aplicação do gráfico.

Após a finalização deste gráfico Radar foi cedido no terceiro encontro um quadro de Priorização de Problemas no qual deveriam ser levantados diversos problemas com potencial de gerar inovação identificados pela empresa, catalogando-os de acordo com o impacto nos custos e no faturamento para selecionar aquele a ser trabalhado no projeto. O setor elegido foi o de Cobranças, devido à situação da empresa com seus inadimplentes e também em função do tempo curto do projeto.

Este documento foi elaborado e validado com o presidente da empresa que auxiliou na sua construção em conjunto com o agente do Sebrae. Outro documento que foi gerado neste encontro foi o Mapeamento de Soluções que buscou dar ênfase nas evidências e causas deste problema priorizado além de destacar o impacto e possíveis ideias de solução.

Por último neste terceiro encontro, foi criado com a orientação do Sebrae um Plano de Ação que deveria conter todas as atividades estabelecidas pelo agente a serem desempenhadas, vinculando indicadores e responsáveis por cada ação junto com o status e com o prazo de conclusão de cada uma. Este plano deveria ser atualizado a cada encontro de acordo com a modificação ou conclusão de cada tarefa.

Outros documentos serviram ainda para dar fundamento à pesquisa mas estes de elaboração exclusiva do estagiário, sendo o autor deste trabalho, como no caso da Régua e o Roteiro de Cobrança, que visava familiarizar o responsável pelo setor com a atividade de cobrar oferecendo um direcionamento e preparação ao colaborador em relação à linguagem e formas de abordar, destacando como a mensagem deveria ser construída.

No sexto encontro foi gerado um documento para monitorar a validação do protótipo a ser criado para solucionar o problema do Crediário. Novamente o Sebrae cedeu o documento em branco, no qual o estagiário preencheu e validou com o presidente da empresa. Um Plano de Implementação 5W2H também foi criado para facilitar o gerenciamento da implementação da melhoria. No último encontro foi novamente produzido um gráfico Radar, no qual era esperado um aumento na pontuação dos indicadores, com o intuito de comparar o desempenho em relação ao primeiro.

Os documentos coletados que serviram como base de dados foram preenchidos pelo agente do sebrae em conjunto com o estagiário (no caso presente, o próprio pesquisador) conforme o projeto avançava, e que ao final de cada encontro eram atualizados e compartilhados entre as partes. Desta forma, após a descrição de cada encontro, a ser apresentada na seção a seguir, será exibido o documento gerado em decorrência da evolução daquele período. O questionário foi utilizado com a finalidade de obter de maneira direta a percepção dos agentes envolvidos, no caso o presidente da empresa e o agente do Sebrae.

4 Resultados

4.1 A empresa participante e o Projeto ALI

Esta pesquisa foi fundamentada em um projeto criado pelo SEBRAE no qual participou uma empresa de pequeno porte, segundo a definição do SEBRAE baseada nos critérios da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2006). A Macon Manutenção, Reparos e Operações é uma empresa com tradição na região, do ramo varejista de material de construção fundada em 2003, que figura como referência na cidade de João Monlevade, Minas Gerais.

Nesta organização, foi orientado pelo SEBRAE-MG um projeto de inovação com duração de quatro meses conduzido por um gestor chamado de Agente Local de Inovação (ALI), que esteve encarregado de identificar as necessidades da empresa de acordo com a demanda e buscar uma solução para agir como facilitador da gestão da inovação, prestando assistência à equipe da empresa na sua tomada de decisão.

Podemos organizar alguns dos principais fatores de interesse para a tomada de decisão no projeto da seguinte maneira:

-Objetivo: Melhorar os índices nos indicadores de desempenho do gráfico Radar, a ser gerado pelo SEBRAE, priorizando ações de maior impacto.

-Recursos: Agente ALI, Equipe de colaboradores, Estagiário, Ferramentas e Materiais cedidos pelo SEBRAE.

-Forças: Conhecimento acadêmico, conhecimento empírico, disponibilidade para estabelecer novos padrões nos processos e nas execuções de tarefas.

-Fraquezas: Fluxos de processos pré-estabelecidos, razões desconhecidas para tomada de decisão, compromisso dos agentes envolvidos.

-Oportunidades: Obter vantagem competitiva, correção de inconsistências.

-Ameaças: Clientes distantes, presença inconstante do líder da empresa, oscilação da economia, abertura ou fechamento do comércio, liberação da circulação de pedestres.

Este projeto foi totalmente subsidiado pelo Sebrae, cujo papel incluía ações como realizar um diagnóstico do perfil de inovação da empresa, além de promover encontros individuais e personalizados, reuniões coletivas entre os demais participantes, mapear as dificuldades encontradas no negócio, mensurar os indicadores da empresa e acompanhar a finalização do programa.

A empresa MACON, por sua vez, tinha o papel de receber o agente para que este pudesse realizar tais ações estabelecidas pelo Sebrae, além de indicar um representante responsável por conduzir as principais tarefas assim como prestar esclarecimentos sobre o andamento e desempenho do projeto. Este representante também deveria atuar como interlocutor entre a empresa e o agente, além de colocar em prática o que foi decidido em cada reunião. Foi cooptado pelo presidente da empresa para cumprir esta função o estagiário, no caso o próprio autor deste trabalho, em decorrência de sua familiaridade com o tema, tempo disponível e experiência acadêmica.

O principal objetivo do Projeto ALI está centrado em aumentar a produtividade do pequeno negócio por meio do controle de indicadores de desempenho criados pelo Sebrae, de modo a propiciar ações inovadoras à empresa participante, propiciando uma evolução em um curto período de tempo, visando o aumento da produtividade, aumento da receita e a redução de custos.

É válido destacar que, apesar de se apresentar como uma metodologia baseada nos métodos mais avançados e atuais de inovação fazendo uso de conceitos e ferramentas aplicados por grandes empresas inovadoras, tais inovações não se adequam ao que diz a literatura pois, o Sebrae não abrange o contexto econômico, empresarial e competitivo assim como não incorpora as implicações sociais e culturais decorrentes deste processo, limitando-se apenas a oferecer novas ações simples, sem o compromisso de gerar implicações diretas sobre o modelo de negócio. Além disto, esses indicadores em nada garantem à empresa vantagem competitiva, seja na receita ou nos custos, assim como não oferece garantias de aumento de lucro.

Os encontros serão descritos a seguir e forneceram informações que indicam avanços nos indicadores do Sebrae que podem ser observados nos documentos gerados os quais basearam a coleta de dados.

4.2 Fases do projeto

Os dados deste trabalho foram organizados de acordo com as cinco fases do ciclo de vida dos projetos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento) como consta no Guia PMBok (PMI, 2017), em conjunto com os encontros que foram realizados no decorrer do projeto. Para facilitar o entendimento, as fases foram combinadas com os encontros, de modo a exibí-los respeitando cada etapa, sendo estes encontros coletivos, quando ocorriam em conjunto com outros empresários que buscaram participar do projeto ALI, e também individuais, com atenção exclusiva do agente.

Deste modo, a fase de Iniciação engloba os encontros 1 e 2. A fase de Planejamento compreende os encontros 3 e 4. A fase de Execução abrange apenas o encontro 5. Compõem a fase de Monitoramento e Controle os encontros 6 e 7. Por fim, os encontros 8 e 9 integram a fase de Encerramento (PMI, 2017). Abaixo está ilustrada a Figura 4, na qual pode ser conferido como os encontros foram distribuídos de acordo com o tipo e cada etapa.

Figura 4 – Jornada da Inovação para a Produtividade



Fonte: SEBRAE, (2021)

4.2.1 Iniciação

4.2.1.1 Encontro 1

No primeiro dia de Março de 2021 foi iniciado o Projeto ALI na empresa MACON MRO por meio de uma reunião presencial entre o presidente da empresa, o estagiário e um agente do SEBRAE. Esta reunião ocorreu na cidade de João Monlevade-MG, no endereço da empresa, na qual foi realizado uma análise, em que o agente indagava o empresário e o mesmo respondia aos questionamentos para traçar o perfil da empresa em relação aos padrões de desempenho definidos pelo SEBRAE.

A Figura 5 ilustra, como pode ser observado abaixo, um modelo de gráfico Radar elaborado pelo SEBRAE por meio desta análise para representar o cenário em que a empresa se encontrava permitindo identificar pontos fracos e gargalos que pudessem estar dificultando o rendimento nas operações internas e que consequentemente se apresentassem como uma oportunidade de melhoria e de corrigir falhas por meio da inovação.

Figura 5 – Gráfico Radar - SEBRAE



	Radar Inicial
Gestao por Indicadores	1.00
Gestao das Operações	2.00
Marketing	2.33
Praticas Sustentáveis	1.00
Praticas Inovação	1.67
Transformação Digital	3.33

Fonte: SEBRAE, (2021)

Originalmente proposto por [Sawhney e Wolcott \(2006\)](#), o gráfico Radar foi adaptado ao cenário das micro e pequenas empresas por [Bachmann e Destefani \(2008\)](#) possibilitando avaliar a maturidade dos processos de inovação nestas organizações. Por meio deste gráfico, é possível avaliar os resultados de inovações implementadas para favorecer a tomada de decisão de empresas e colaboradores com o objetivo de melhoria em processos já existentes ([SAWHNEY; WOLCOTT, 2006](#)).

Como é possível perceber no gráfico da Figura 5 acima, as áreas que alcançaram os menores valores na pontuação dentro de uma escala que varia de zero a cinco foram: Gestão por Indicadores (1,00), Práticas Sustentáveis (1,00), Práticas Inovação (1,67). Dentro do próprio desempenho, as áreas que ficaram na média foram: Gestão das Operações (2,00) e Marketing (2,33). A maior pontuação e a única área a atingir um número acima de três pontos foi a de Transformação Digital (3,33). Além destes dados, foi elaborado uma síntese explicando cada categoria na qual era justificada a nota recebida, como pode ser acompanhado no exemplo da Figura 6 abaixo.

Figura 6 – Trecho extraído do Gráfico Radar 1

Inovação

Inovação de Processos

Uma empresa no Nível 2 não utiliza indicadores para verificar em que pode melhorar e como está evoluindo. No entanto, apesar de não coletar e analisar indicadores, fez algumas alterações nos processos nos últimos 2 anos. Uma empresa no nível 2 está mais focada em pequenas melhorias incrementais nos seus processos e neste nível ainda não está implementando indicadores de custos e produtividade por não sentir necessidade de fazê-lo.

Justificativa: Participou do Programa Lean do Sebrae e realizou algumas mudanças: alteração de layout, iniciou o 5S. Não mensurou os resultados e não deu continuidade. Recentemente, realizou contratou uma solução do Sebraetec para modernizar o layout interno da loja.

Inovação de Produtos e Serviços

Para entender em que nível a empresa está não basta só identificar as ideias da empresa é importante avaliar quais novos produtos, serviços e modelos de negócio foram disponibilizados ao mercado pela empresa, no nível 2, a empresa apresenta pelo menos um novo produto, serviço ou modelo de negócio inovador reconhecido e valorizado pelos clientes a cada dois anos.

Justificativa: Implantou a loja virtual, obteve resultados positivos com os clientes, mas não deu continuidade devido a um problema com o software que não foi resolvido até o momento.

Cultura da Inovação

Em uma empresa no Nível 1, as novas ideias só vêm dos donos. Os colaboradores não possuem abertura para propor coisas novas. Não existe a prática de dar retorno de alguma ideia de um colaborador e explicar por que não será levada adiante. Empresas no nível 1 estão muito focadas em fazer bem feito os processos que já dominam e as pessoas não são estimuladas a propor coisas diferentes. Em alguns casos, quando alguém propõe algo, se diz que aquilo já foi feito antes e não deu certo. A cultura é mais conservadora e as pessoas tem resistência ao novo.

Justificativa: O empresário busca conhecimento através de leitura, vivências, participou da feira FEICOM em 2018.

Fonte: SEBRAE, (2021)

Apesar de ter produzido um documento no qual já poderia ser verificado o desempenho da empresa, o encontro não gerou nenhum resultado na organização pois esteve restrito apenas ao estagiário, o agente do Sebrae e o presidente da empresa, sem contato com os demais funcionários. Este fato dificultou a execução das primeiras atividades pois a equipe não estava preparada nem ciente de que estaria fazendo parte de um projeto de inovação.

4.2.1.2 Encontro 2

Foi ministrado via internet e contou apenas com vídeos informativos sobre produtividade, além de uma palestra do agente sobre metodologias e ferramentas úteis ao processo de inovação. Nesta etapa, o estagiário organizou uma apresentação para informar à toda a equipe que a empresa estava participando do projeto, apresentando a si mesmo assim como as principais características do Projeto ALI de modo a favorecer a realização de tarefas e compreender melhor as operações da organização.

4.2.2 Planejamento

4.2.2.1 Encontro 3

Com o aumento no número de casos de covid-19, foi decidido entre as partes que os Encontros passariam a ser todos via internet diante do isolamento social imposto para atenuar o contágio da doença. Apesar disso, essa medida não teve impacto na execução, pois a partir deste momento a consultoria passou a assistir a toda condução do projeto, que era colocado em prática pelos colaboradores presentes na empresa.

Inicialmente o foco do encontro foi direcionado à Priorização de Problemas de modo a descrever os principais obstáculos identificados pelo estagiário, pela agente e pelo presidente da empresa, que apresentavam potencial de gerar inovações permitindo, neste contexto, avaliar a relação destes problemas com o quanto acabam dificultando o aumento no faturamento da empresa e favorecendo a elevação dos custos, como pode ser observado na Figura 7 abaixo.

Figura 7 – Priorização de Problemas



Fonte: SEBRAE, (2021)

Para elaborar a Figura 7, o agente do SEBRAE utilizou diversos pequenos quadros semelhantes à notas adesivas com o intuito de facilitar a visualização, em que os problemas eram destacados e organizados de cima para baixo de acordo com a relevância, em cada coluna. Esta informação colaborou para elencar os problemas e facilitar à equipe do projeto tomar decisão acerca do gargalo que deveria ser trabalhado.

A Figura 8 ilustra o Mapeamento de Soluções para o problema priorizado que apresentava maior potencial de gerar inovações, dentro do cenário que a empresa estava disposta a assumir compromisso e também em condições de conduzir o projeto em tempo hábil. Em decorrência desta priorização, foi selecionado como foco do projeto o setor de Cobranças, já que a empresa não possuía um processo definido para tal e acumulava grandes quantias a serem recebidas à prazo e que não estavam sendo quitadas há alguns anos. Inicialmente ideias de soluções foram propostas e registradas para contribuir na construção da solução para o projeto.

Figura 8 – Mapeamento de soluções

ENCONTRO 3 – MAPEAMENTO DE SOLUÇÕES	
EVIDÊNCIAS	A empresa possui no EMC Sistemas, o alto índice de inadimplência
CAUSA	Falta de estabelecer processo, indicadores, mão de obra e treinamento
IMPACTOS	Financeiro
AÇÕES	Busca entrar em contato com cliente. Modelos de carta e mensagens de cobrança de acordo com o perfil do cliente.
IDEIAS DE SOLUÇÕES	
Delegar para uma pessoa a responsabilidade desse cargo	
Definir o processo de cobrança (Estabelecer um procedimento de acordo com o perfil do cliente)	
Criar um pipeline de acompanhamento de cobranças	
Buscar uma startup de gestão de cobranças: Precato ou Sebrae	
Estabelecer indicadores para a área de cobrança	

Fonte: SEBRAE, (2021)

O serviço de Cobrança era realizado ocasionalmente mas nem sempre o pagamento era auferido e com o tempo a inadimplência foi se tornando um gargalo para a empresa. Apesar de contar com um software para realizar tais transações, faltava à empresa estabelecer um processo de cobrança definido a ser desempenhado por um colaborador selecionado e treinado, que buscava entrar em contato com os clientes devedores fazendo uso de modelos de carta e mensagens de cobrança de acordo com o perfil de cada inadimplente.

O setor de Almojarifado também apresentou diversas deficiências como gargalos, observados, por exemplo, por meio de erros na codificação e precificação de produtos que retornavam ao início do processo para serem corrigidos. No entanto, este era um problema que demandava um maior prazo de implementação, assim como maior quantidade de recursos e esforços da equipe e ainda com menor potencial de impacto no resultado que se apresentava no momento.

Posto todos estes fatores, foi então elaborado um Plano de Ação com ideias preliminares de soluções a serem implementadas pela equipe da empresa, conforme segue abaixo nas Figuras 9, 10 e 11, visando estabelecer um procedimento para o Crediário, além de delegar um responsável pelo setor, criar um acompanhamento das cobranças, estabelecer indicadores para observar o desempenho assim como buscar startup de gestão, como Precato e do Sebrae.

Este foi um encontro muito produtivo pois envolveu mais dois funcionários da alta hierarquia que dominavam as operações e contribuíram para selecionar os problemas de modo mais assertivo. Houve uma considerável participação destes funcionários, o que permitiu ao estagiário compreender os principais gargalos da organização. Por outro lado, a contribuição do Sebrae se restringiu apenas à entrega dos documentos em branco.

Figura 9 – Plano de Ação Encontro 3

ENCONTRO 3 - PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Gestão	Elaborar a descrição de cargos e atividades	Consultoria de gestão	Pessoas Ocupadas	Eduardo	Recurso da Empresa	31/03/2021	28/05/2021	Não iniciado
Gestão	Atualização da Visão, Missão e Valores	Ação da empresa	Faturamento	Eduardo	sem custos adicionais	31/03/2021	20/04/2021	Não iniciado
Inovação em Processos	Mapear os tempos e otimizar os processos	Ação da empresa	Faturamento	Victor	sem custos adicionais	31/03/2021	15/04/2021	Não iniciado
Gestão	Levantamento de treinamento	Ação da empresa	Faturamento	Victor	sem custos adicionais	15/04/2021	22/04/2021	Não iniciado
Finanças	Estruturar a Política de Compras e Precificação	Consultoria tecnológica	Custos Faturamento	Eduardo	Recurso da Empresa	04/04/2021	04/05/2021	Não iniciado

Fonte: SEBRAE, (2021)

Figura 10 – Plano de Ação Encontro 3

ENCONTRO 3 – PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Gestão	Conferência de avarias e validade dos produtos entrada/saída	Ação da empresa	Custos	Victor	sem custos adicionais	15/04/2021	22/04/2021	Não iniciado
Marketing e Vendas	Buscar profissional ou startup de gestão	Implantação de software	Faturamento	Eduardo	Recurso 100% empresa	05/04/2021	05/05/2021	Não iniciado
Gestão	Estruturar métricas do funil de vendas	Ação da empresa	Faturamento	Victor / Guilherme	sem custos adicionais	31/03/2021	15/04/2021	Não iniciado
Inovação em Processos	Identificar os setores da loja	Serviço de Terceiros	Faturamento	Eduardo / Kelvin	Recurso 100% empresa	05/04/2021	05/05/2021	Não iniciado
Gestão	Levantar e elaborar ações estoque parado	Ação da empresa	Faturamento	Victor / Guilherme	sem custos adicionais	31/03/2021	30/04/2021	Não iniciado

Fonte: SEBRAE, (2021)

Figura 11 – Plano de Ação Encontro 3

ENCONTRO 3 – PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Gestão	Avaliar Indicadores e Metas	Ação da empresa	Faturamento	Eduardo / Guilherme	sem custos	05/04/2021	05/05/2021	não iniciado
Gestão	Comunicação no WhatsApp	Ação da empresa	Custos	Eduardo / Victor	sem custos	05/04/2021	05/05/2021	não iniciado

Fonte: SEBRAE, (2021)

4.2.2.2 Encontro 4

No quarto encontro da jornada foi disponibilizado à equipe um guia de ferramentas elaborado pelo SEBRAE, ilustrado na Figura 12 abaixo, com orientações e atividades a serem desempenhadas pela empresa para direcionar o processo de prototipagem, além de exibir os diferentes formatos que poderiam ser úteis à concepção do protótipo pensado para testar a solução que a equipe identificou com potencial para sanar o problema priorizado nas etapas anteriores.

Figura 12 – Guia do Empresário Encontro 5



Fonte: SEBRAE, (2021)

O processo de prototipagem ocorre em razão da necessidade de avaliar o modelo pensado como solução em relação à sua capacidade de atender às expectativas de impactar positivamente os resultados. Neste sentido, a ideia é torná-lo tangível e concreto de modo a viabilizar um modelo-teste no qual permite-se a possibilidade de errar e fazer ajustes que favoreçam a testagem, avaliação e correção de falhas. Desta forma, o protótipo visa garantir a interação e contextualização com os envolvidos facilitando a validação do produto final antes que seja colocado em prática. Entre as ações sugeridas no documento constam: Desenvolver um protótipo da solução para o problema priorizado e Testar o protótipo da solução com clientes internos ou usuários finais.

É de extrema importância saber falhar e por isso a prototipagem deve acompanhar todo o processo de desenvolvimento de um produto, pois por meio de um protótipo é possível ao mesmo tempo explorar ideias e aprimorá-las. Além disso, nesta etapa deve ser considerada todas as características do serviço ou processo que deverá ser testado, já que um dos benefícios da prototipagem é acelerar o processo de aprendizagem da equipe em relação à solução a ser desenvolvida.

Quatro foram as opções de prototipagem apresentadas no guia: no formato de Vídeo, de Desenho, Simulação e Maquete. A opção que melhor atendia às características da operação a ser trabalhada foi a de Simulação, que consiste basicamente em simular as mais diversas situações que o novo processo deverá gerar. Uma vantagem deste método é o maior grau de realismo em relação às outras opções, pois permite inclusive a simulação de eventos menos prováveis a serem representados pelos próprios atores envolvidos dentro da empresa.

Pelo fato da prototipagem ser uma etapa aberta, ou seja, não ter um conjunto de fases definido, é necessário estar atento ao que está sendo feito para que este processo seja o mais rápido e eficaz possível. Caso seja necessário, deverá ser utilizado mais de um formato e após a definição deste, os responsáveis pelas ações envolvidas devem ser identificados para coordenar as ações de desenvolvimento do protótipo, sejam elas criar e acompanhar o fluxo lógico para desenvolver, testar, ajustar, validar e implementar a solução, além de registrar este desenvolvimento, no qual todas as etapas (desenvolvimento, testagem, ajustes e validação) devem ser descritas de modo a favorecer sua implementação. Este registro é importante para a etapa de revisão e ajuste.

4.2.3 Execução

4.2.3.1 Encontro 5

O quinto encontro foi realizado por videoconferência, tendo como foco o acompanhamento da testagem e validação do protótipo elaborado pelo estagiário, já que o projeto havia sido iniciado. Nesta etapa o objetivo foi de observar se a solução planejada deveria resolver de fato o problema ou se ajustes ainda seriam necessários. Assim, ideias que surgiram durante o processo poderiam então ser consideradas uma vez que apresentassem potencial de melhorias e neste caso o protótipo deverá ser refinado para ser avaliado novamente.

O protótipo definido pela equipe foi uma Régua de Cobrança, elaborada pelo estagiário a ser experimentada primeiramente apenas com pessoas físicas. Em conjunto, um roteiro foi criado pelo mesmo com o intuito de guiar o profissional responsável por este setor no sentido de realizar uma boa abordagem por se tratar de um assunto sensível. A Figura 13 ilustra o primeiro protótipo criado para a Régua de Cobrança direcionado a bons clientes (Pessoa Física, PF) com formas de contato, exemplos de mensagens e seus respectivos prazos.

Figura 13 – Régua de Cobrança (Protótipo) - Encontro 5

TIPOS DE CONTATO:

- CLIENTE ÓTIMO:

Não cobraremos.

- CLIENTE PF BOM:

15 dias - WPP

Bom dia, Joaquim Ferreira dos Santos!

Nosso sistema não registrou seu pagamento do dia 25/04.

Por favor, me confirme se já foi pago.

Flávio Araújo, Crediário MACON.



Olá Sr. Joaquim! O Crediário MACON oferece mais uma comodidade para você! Sabe aquele boleto que ficou para trás e está desatualizado? É só pedir um novo que mandamos para você aqui mesmo, no seu Whatsapp! Não deixe para depois! Evite juros! Peça agora!



15 dias - SMS

Esqueceu de pagar sua fatura? Não tem problema, Roberto! Responda com a palavra FATURA e um novo boleto com vencimento para o próximo dia útil chegará para você!

35 dias - WPP

Bom dia, Nelson Aparecido de Barros!

Notamos que sua fatura do dia 25/04 consta em aberto no valor de R\$ X,00 reais.

Podemos negociar o pagamento aqui mesmo no WhatsApp! Responda essa mensagem para receber Condições Especiais de Pagamento!



Bom dia, Ivanil! Tudo certo por aí? Precisa negociar seu boleto em atraso mas tá sem tempo de ligar para nós? Não tem problema! Estamos aqui para conversar! Sim, por Whatsapp também podemos verificar sua situação. Fale com a gente! Responda agora mesmo e conheça as condições de pagamento.



35 dias - SMS

Bom dia, Joaquim Ferreira dos Santos!

Esta semana estamos com uma Campanha Especial de regularização!

Foi autorizada somente para esta semana, aproveite para quitar seus débitos aqui na loja! Me confirme seu CPF para poder te passar as condições!

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Figura 14 ilustra um Roteiro de Cobranças criado para ser utilizado pelo novo encarregado do setor. Este documento visou aproximar o colaborador do processo de cobrança além de recomendar ações que o favoreçam a desempenhar seu trabalho da melhor forma, como por exemplo preparar a carteira de clientes estabelecendo um padrão para agilizar o serviço, conhecer as regras e leis que protegem ambas as partes e também formas de cobrança de acordo com o perfil e históricos dos inadimplentes.

Figura 14 – Roteiro de Cobranças - Encontro 5

Roteiro

Cobrar os clientes faz parte da rotina de trabalho de comerciantes e para melhorar a performance neste setor é interessante estabelecer estratégias e técnicas de abordagens, horários e situações que visem estimular o devedor a quitar o débito. Lembrando sempre que o objetivo do Setor de Cobranças é aumentar o desempenho na recuperação de clientes inadimplentes. Para isso, é preciso estabelecer um procedimento padrão a ser seguido para iniciar a cobrança logo nos primeiros dias de atraso buscando manter um bom relacionamento com o consumidor.

“O bom cobrador é o que cobra positivamente e recupera o cliente”.

Dito isto, podemos enumerar algumas ações que devem ser consideradas para dar início ao processo.

1 - Preparar a Carteira de Clientes

Cada cliente do Credário apresenta sua particularidade como valor (\$) em aberto, tempo de notas em aberto, volume de compras, etc. e para agilizar o serviço é interessante fazer uma triagem desses clientes e construir um ranking para identificar aqueles consumidores com maior potencial de acerto, por exemplo os que devem a menos tempo, ou os que tem o menor/maior débito dependendo da prioridade atribuída.

O SPC possui uma ferramenta específica para auxiliar nessa triagem chamada Collection Score que identifica de forma automática e simples os clientes inadimplentes que têm maior probabilidade de quitar os débitos, baseado em análise de uma série de fatores.

2 - Recebe primeiro quem Cobra primeiro

Quando você não reage ao cliente que atrasou uma conta, você passa a impressão de que esse dinheiro não é tão importante, fazendo com que ele não dê prioridade a essa dívida. Por isso, devemos sempre manter um contato mesmo que sutil, através de mensagens, telefone, email, lembrando o cliente que ele está em atraso e que precisa honrar com o compromisso.

Não se deve ter receio de cobrar, mas o Credário deve ter cuidado com o posicionamento para otimizar os resultados e não afastar o consumidor. Também pode ser interessante cobrar com antecedência** de três a cinco dias para lembrar a data de vencimento da conta. Muitos clientes gostam do lembrete, agradecem essa prática que acaba beneficiando ambas as partes de modo que o cliente evita o aumento do valor a ser pago e a loja elimina mais uma dívida.

3 - Regras e Leis

A cobrança realizada pelo Credário deve seguir as regras e os parâmetros estabelecidos pelo Código de Defesa do Consumidor que orienta a abordagem sobre local, horário e meios que estejam liberados para abordar o devedor sempre de maneira respeitosa sempre respeitando a privacidade e com cuidado para não causar constrangimentos. Não é permitido cobrar no local de trabalho, coagir ou ameaçar.

Tenha sempre o cuidado com o direcionamento da negociação, pois a cobrança impacta na relação com o cliente e na imagem da marca. Mantenha a calma, não seja ofensivo, negocie, explique os pontos e não leve a conversa para o lado pessoal.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Além disso, fazia parte da Régua de Cobrança três tipos de abordagem específicas para cada situação, que poderiam ocorrer via email, telefone (que já eram utilizados anteriormente mas sem muito sucesso) ou aplicativo de mensagens, que nunca tinha sido experimentado e segundo informações da alta gerência, apresentou um grande potencial pois foi observada uma maior interação dos clientes, estando inadimplentes ou não.

Tais abordagens foram então categorizados em três grupos separados por cores: Verde para bons pagadores, Amarelo para aqueles que quitavam após certa insistência e Vermelho, indicando aqueles com maior dificuldade de contato e de quitação dos débitos. Caso algum dos contatados tenha efetuado um pagamento recente, os dias em atraso deveriam ser contados a partir da data deste último pagamento.

A Figura 15 ilustra este modelo que pôde ser testado inicialmente com um grupo de clientes selecionados da categoria Verde, ou seja, de fácil contato e que apresentavam histórico de bons pagadores. Após um feedback positivo observado através da quitação de todos os débitos dos clientes abordados, o protótipo estava apto à ser aplicado no grupo Amarelo.

Figura 15 – Régua de Cobrança (Protótipo) - Encontro 5

Alerta de Vencimento (Opcional*)

Recebe primeiro quem cobra primeiro! Seguindo esta lógica pode ser interessante enviar um lembrete ao cliente 1 ou 2 dias antes do vencimento da fatura em aberto e assim prevenir que ele pague em atraso e evite juros, fatores que podem acabar atrapalhando o recebimento do valor (**Para os clientes que optarem por este aviso, deve ser feita uma identificação no cadastro para destacá-los [ex:**], pois nem todos gostam de ser contatados anteriormente desta forma**).

(Exemplo)

"Olá, NOME

A MACON MRO está sempre pensando na satisfação de seus clientes, oferecendo há mais de 30 anos os mais variados produtos para o segmento de Manutenção, Reparos e Operações de melhor qualidade. Se você está recebendo esta mensagem (email,wpp,etc.) é porque faz parte do nosso seleto grupo de clientes do Crediário!

Pensando especialmente em você, gostaríamos de lembrá-lo(a) que está se aproximando o prazo para quitar sua fatura.

Não deixe para última hora, aproveite as nossas condições especiais de pagamento e evite juros!

Se precisar, entre em contato conosco e vamos juntos encontrar uma solução!

Este é um lembrete da fatura referente ao PRODUTO/SERVIÇO no valor de R\$X.XXX,XX.

Caso já tenha realizado/agendado o pagamento, desconsidere esta mensagem.

Atenciosamente,

Andrizia Carvalho (nome)

MACON Manutenção, Reparos e Operações. (nome da Empresa)

Sector de Cadastro, Crédito e Cobrança (cargo/setor)



(assinatura com info para contato)

OBS: As mensagens da régua de cobrança devem ser elaboradas seguindo a estrutura:

1. Saudação;
2. Informações de Fatura;
3. Meio de Pagamento;
4. Ressalva em caso de pagamento já realizado;
5. Assinatura com info para contato;

Por último neste encontro, foi preenchido e atualizado o Plano de Ação com as novas atividades a serem iniciadas, com as que estavam em andamento e com as já concluídas, cada uma com seus respectivos status e responsáveis, como constam ilustradas nas Figuras 16, 17 e 18.

Vale ressaltar que o estagiário encontrou muita dificuldade na concepção destes novos documentos pois os colaboradores da empresa estavam ocupados com suas operações, o presidente da empresa não aparecia todos os dias pois presidia a Associação de Comerciantes de João Monlevade, MG, num momento crítico de abertura e fechamento do comércio e ainda residia em outra cidade. O Sebrae se limitou a ceder material online que nesta etapa pouco contribuiu.

Figura 16 – Plano de Ação - Encontro 5

ENCONTRO 5 - PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Gestão	Elaborar a descrição de cargos e atividades	Ação da empresa	Pessoas Ocupadas	Victor	Recurso da Empresa	31/03/2021	28/05/2021	Em andamento
Gestão	Atualização da Visão, Missão e Valores	Ação da empresa	Faturamento	Eduardo	sem custos adicionais	31/03/2021	28/05/2021	Em andamento
Inovação em Processos	Mapear processos	Ação da empresa	Faturamento	Victor	sem custos adicionais	31/03/2021	15/04/2021	Concluído
Gestão	Levantamento de treinamentos	Ação da empresa	Faturamento	Victor	sem custos adicionais	15/04/2021	22/06/2021	Em andamento
Finanças	Estruturar a Política de Compras e Precificação	Consultoria tecnológica	Custos Faturamento	Eduardo	Recurso da Empresa	04/04/2021	30/06/2021	Não iniciado

Fonte: SEBRAE, (2021)

Figura 17 – Plano de Ação - Encontro 5

ENCONTRO 5 - PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Gestão	Conferência de avarias e validade dos produtos entrada/saída	Ação da empresa	Custos	Victor	sem custos adicionais	15/04/2021	20/05/2021	Em andamento
Marketing e Vendas	Buscar profissional ou startup de gestão	Implantação de software	Faturamento	Eduardo	Recurso 100% empresa	05/04/2021	28/05/2021	Não iniciado
Gestão	Estruturar métricas do funil de vendas	Ação da empresa	Faturamento	Victor Guilherme	sem custos adicionais	31/03/2021	28/05/2021	Em andamento
Inovação em Processos	Identificar os setores da loja	Serviço de Terceiros	Faturamento	Eduardo Kelvin	Recurso 100% empresa	05/04/2021	28/05/2021	Em andamento
Gestão	Levantar e elaborar ações estoque parado	Ação da empresa	Faturamento	Victor Guilherme	sem custos adicionais	31/03/2021	28/05/2021	Em andamento

Fonte: SEBRAE, (2021)

Figura 18 – Plano de Ação - Encontro 5

ENCONTRO 5 - PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Gestão	Avaliar Indicadores e Metas	Ação da empresa	Faturamento	Eduardo Guilherme	Sem custos	05/04/2021	28/05/2021	Em andamento
Gestão	Comunicação no WhatsApp	Ação da empresa	Custos	Eduardo Victor	Sem custos	05/04/2021	28/05/2021	Não iniciado
Inovação em Processos	Otimizar os processos	Ação da empresa	Faturamento	Victor	Sem custos	14/05/2021	04/06/2021	Em andamento

Fonte: SEBRAE, (2021)

4.2.4 Monitoramento e Controle

4.2.4.1 Encontro 6

Apesar do bom desempenho do protótipo observado com o primeiro grupo, ao ser aplicado no grupo Amarelo ele não apresentou o mesmo resultado sendo necessário realizar ajustes no corpo do texto das mensagens, de forma a torná-la mais direta. Porém, a nova forma de contatar os clientes tornou possível, em alguns casos, perceber se o mesmo teve contato com o conteúdo. A vantagem do aplicativo de mensagens está no fato de garantir que ao menos o comunicado era entregue e desta forma, o cliente fora notificado da sua situação, diferentemente das experiências anteriores com email, carta e telefone que poderiam estar desatualizados ou até serem ignorados.

Caso esta primeira abordagem fracassasse, foi estipulado pelo estagiário em acordo com a chefia que o responsável pela cobrança deveria aguardar 15 dias e encaminhar uma nova mensagem com um tom mais incisivo mas ainda amigável, apresentando os encargos a serem atribuídos e os riscos do não pagamento. Permanecendo o débito ou a falta de resposta, seria então encaminhada uma mensagem mais rígida indicando a eventual negativação do seu nome junto ao Serviço de Proteção ao Crédito, como pode ser observada no modelo da Figura 19. Todas estas medidas foram alinhadas entre o estagiário e o presidente facilitando assim a validação da abordagem.

Figura 19 – Alerta de Pagamento Pendente (Régua de Cobrança)

Alerta de Pagamento Pendente

Se o cliente não efetuar o pagamento após o primeiro aviso depois de 15 dias do vencimento, chegou o momento do Credciário entrar em contato novamente. Desta vez, a mensagem deverá ser um pouco mais incisiva porém, vale ressaltar que esta ainda é a fase de que ele está sendo **notificado** sobre a situação em aberto e estamos nos colocando à **disposição** para ajudar o cliente a quitar seu débito.

(Exemplo WPP)

Olá!

Nosso sistema **ainda não identificou o pagamento** de sua nota aberta em nosso credciário.

Pode me confirmar se já foi pago? ✓

Pode ser por aqui mesmo....

Aguardo retorno...

Atenciosamente,

Andrizia Carvalho (nome)

MACON Manutenção, Reparos e Operações. (nome da Empresa)

Setor de Cadastro, Crédito e Cobrança (cargo/setor)



(assinatura com info para contato)

OBS: As mensagens da régua de cobrança devem ser elaboradas seguindo a estrutura:

1. Saudação;
2. Informações de Fatura;
3. Cobrança levemente mais incisiva;
4. Meio de Pagamento;
5. Disposição para Ajudar;
6. Assinatura com info para contato;

Sobre a validação do protótipo, o agente registrou que a empresa havia desenvolvido uma apresentação do novo processo de cobrança e estava finalizando o manual para o funcionário deste setor como pode ser observado na Figura 20. Além do mais, mensagens foram enfim testadas e a validação ficou prevista para o início do mês de Junho de 2021, após os colaboradores testarem com um número maior de clientes e o presidente expor sua análise.

Um ponto positivo foi a liberdade que o estagiário teve para trabalhar nestas ações que apesar de não serem de seu total domínio, propiciou ouvir os funcionários e colher opiniões mais diretas de quem está no contato diário com os consumidores. Além disso foi possível estabelecer uma relação de confiança entre o estagiário e os colaboradores, fato que tornou mais ágil a troca de informações e execução de atividades.

Figura 20 – Monitoramento da Validação do Protótipo

ENCONTRO 6 – MONITORAMENTO DA VALIDAÇÃO DO PROTÓTIPO	
Tipo de protótipo escolhido	Apresentação do novo processo de cobrança
Monitoramento da validação	A empresa desenvolveu uma apresentação do novo processo de cobrança. Vai desenvolver um manual do processo de cobrança e atualizar o fluxograma de vendas com a contratação de um funcionário para esse setor. Realizou os testes de algumas mensagens e está finalizando o processo de validação para o início do mês de Junho.

Fonte: SEBRAE, (2021)

Como forma de gerenciar a implantação foi utilizada a ferramenta 5W2H, ilustrada na Figura 21 na qual foram definidas as atividades chave a serem desempenhadas, assim como seus respectivos responsáveis e prazos em que deveriam ocorrer. Esta é uma ferramenta prática que possibilita identificar as rotinas mais importantes de um projeto a qualquer momento. [Silva, Polacinski e Pires \(2012\)](#) ressaltam ainda que esta ferramenta pode funcionar como um mapeamento de atividades, ou seja, havendo a necessidade de desenvolver atividades com maior clareza ela pode estabelecer um plano de ação para atividades previamente estabelecidas.

Figura 21 – Plano de Implantação 5W2H

ENCONTRO 6 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO (5W2H)						
O QUE? (WHAT)	POR QUE? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)	COMO? (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)
Contratação funcionário (a) setor de cobrança	Foi detectado que sem um responsável o setor é improdutivo	Eduardo	Empresa	31/05 a 07/06	Avaliar currículos recebidos, realizar entrevista e contratação	sem custos
Definir os processos de Crédito e Cobrança	Estabeleceu novos processos para implantar	Victor	Empresa	31/05 a 07/06	Ajustar o Manual de Cobrança com o protótipo e fluxograma de vendas	sem custos
Treinamento do contratado (a)	Orientação e capacitação da funcionária	Victor Eduardo	Empresa	07/06 a 14/06	Utilizando o Manual de Cobrança, demonstrar no sistema	sem custos
Aplicar Régua de Cobrança	Faz parte do processo	Colaborador (a) contratado	Empresa	a partir 14/06	in loco, com o Manual	sem custos

Fonte: SEBRAE, (2021)

Por último, o Plano de Ação foi atualizado com as novas atividades que foram concluídas e com o andamento das demais que ainda estavam sendo processadas.

Figura 22 – Plano de Ação Atualizado - Encontro 6

ENCONTRO 6 – PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Finanças	Estruturar a Política de Compras e Precificação	Consultoria tecnológica	Custos Faturamento	Eduardo	Recursos da empresa	04/04/2021	30/06/2021	Em andamento
Marketing e Vendas	Buscar profissional ou startup de gestão	Implantação de software	Faturamento	Eduardo	Recursos da empresa	05/04/2021	30/06/2021	Em andamento
Gestão	Estruturar métricas do funil de vendas	Ação da empresa	Faturamento	Victor Guilherme	sem custos adicionais	31/03/2021	30/06/2021	Em andamento
Inovação em Processos	Identificar os setores da loja	Serviço de Terceiros	Faturamento	Eduardo Kelvin	Recursos da empresa	05/04/2021	30/06/2021	Em andamento
Gestão	Levantar e elaborar ações estoque parado	Ação da empresa	Faturamento	Victor Guilherme	sem custos adicionais	31/03/2021	30/06/2021	Em andamento

Fonte: SEBRAE, (2021)

Figura 23 – Plano de Ação Atualizado - Encontro 6

ENCONTRO 6 – PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Gestão	Avaliar Indicadores e Metas	Ação da empresa	Faturamento	Eduardo Guilherme	sem custos adicionais	05/04/2021	30/06/2021	Em andamento
Gestão	Comunicação no WhatsApp	Ação da empresa	Custos	Eduardo Victor	sem custos adicionais	05/04/2021	30/06/2021	Em andamento
Inovação em Processos	Otimizar os processos	Ação da empresa	Faturamento	Victor	sem custos adicionais	14/05/2021	30/06/2021	Em andamento
Gestão	Implantar a nova descrição de cargos	Ação da empresa	Pessoas Ocupadas	Eduardo	sem custos adicionais	14/06/2021	30/06/2021	Não iniciado
Gestão	Implantar Diálogo de Socialização Semanal	Ação da empresa	Pessoas Ocupadas	Eduardo	sem custos adicionais	14/06/2021	30/06/2021	Não iniciado

Fonte: SEBRAE, (2021)

Figura 24 – Plano de Ação Atualizado - Encontro 6

ENCONTRO 6 – PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Gestão	Aplicar os treinamentos	Ação da empresa	Faturamento	Victor	sem custos adicionais	14/06/2021	30/06/2021	Não iniciado
Inovação em Processos	Implantar a nova Régua de Cobrança	Ação da empresa	Faturamento	Eduardo Victor	Recursos da empresa	31/05/2021	30/06/2021	Em andamento
Gestão	Acompanhar o setor de Cobrança	Ação da empresa	Faturamento	Victor	sem custos adicionais	14/06/2021	30/09/2021	Não iniciado
Gestão	Analisar os resultados do setor de cobrança	Ação da empresa	Faturamento	Victor Guilherme	sem custos adicionais	14/06/2021	30/09/2021	Não iniciado
Gestão	Propor melhorias para o setor de cobrança	Ação da empresa	Faturamento	Victor Guilherme	sem custos adicionais	14/06/2021	30/09/2021	Não iniciado

Fonte: SEBRAE, (2021)

Figura 25 – Plano de Ação Atualizado - Encontro 6 - SEBRAE

ENCONTRO 6 – PLANO DE AÇÃO								
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS
Gestão	Elaborar a descrição de cargos e atividades	Ação da empresa	Pessoas Ocupadas	Victor	Recurso da Empresa	31/03/2021	31/05/2021	Concluído
Gestão	Atualização da Visão, Missão e Valores	Ação da empresa	Faturamento	Eduardo	sem custos adicionais	31/03/2021	28/05/2021	Concluído
Inovação em Processos	Mapear processos	Ação da empresa	Faturamento	Victor	sem custos adicionais	31/03/2021	15/04/2021	Concluído
Gestão	Levantamento de treinamentos	Ação da empresa	Faturamento	Victor	sem custos adicionais	15/04/2021	28/05/2021	Concluído
Gestão	Conferência de avarias e validade dos produtos entrada/saída	Ação da empresa	Custos	Victor	sem custos adicionais	15/04/2021	31/05/2021	Concluído

Fonte: SEBRAE, (2021)

4.2.4.2 Encontro 7

O sétimo encontro ocorreu no dia 18 de junho de 2021 no qual foram apresentados ao agente os resultados da implantação e o plano de ação foi atualizado. Apesar de ter sido validado pela chefia, nesta data ainda não havia obtido resposta de grande parte das abordagens realizadas diante da grande quantidade de antigos débitos em aberto e também da novidade da mensagem por aplicativo. Por outro lado, pôde-se observar uma maior interação por parte dos clientes que responderam, pois se mostraram curiosos sobre a nova forma de contato e interessados em honrar os compromissos.

4.2.5 Encerramento

4.2.5.1 Encontro 8

O oitavo e último encontro coletivo contou com a presença de uma supervisora regional do agente do sebrae, interessada em saber como os empresários vivenciaram essa experiência, além de ouvir opiniões e depoimentos dos participantes sobre como foi fazer parte do projeto e também disponibilizar espaço para que os participantes apresentassem o seu desempenho e evolução.

Este encontro teve grande relevância pois os participantes puderam contar suas experiências, comparar seus desempenhos, além de participar de um evento com uma supervisora do Sebrae. É válido ressaltar que a MACON foi a primeira empresa entre os participantes a concluir todas as etapas estabelecidas pelo Sebrae, e em decorrência disto, o estagiário foi convidado a dar seu depoimento sobre o projeto, suas dificuldades e principais impressões.

4.2.5.2 Encontro 9

O nono e último encontro ocorreu rapidamente de forma presencial, no qual o agente gerou um novo gráfico radar e um plano de ação com os status de cada tarefa, bem como de seus responsáveis, que deveria ser comparado com o primeiro gráfico radar. É possível perceber que em nenhum momento ao longo dos encontros o Sebrae seguiu o que recomenda na metodologia das principais diretrizes da gestão de projetos, como consta no PMBOK, por exemplo. Desta maneira, o Projeto ALI surge como uma grande alternativa para aumentar a produtividade mas não abrange toda a complexidade da empresa e oferece medidas de pouco impacto nos resultados econômicos apesar de se apresentar como transformador de pequenos negócios que gera impactos direto na gestão empresarial.

Figura 26 – Gráfico Radar 2 - Encontro 9



Fonte: SEBRAE, (2021)

Como é possível observar na ilustração da Figura 26 Gráfico Radar 2, o único quesito que não apresentou evolução foi o de Práticas Sustentáveis, por resistência da empresa em questão que não o considerou este como prioridade. Ainda assim, o gráfico permite afirmar que o projeto obteve sucesso no objetivo de aumentar os indicadores, entre os quais destacam-se: Gestão por Indicadores que variou de 1.00 para 3.67; Práticas Inovação que variou de 1.67 para 3.00; Transformação Digital que variou de 3.33 para 4.67 e Marketing que subiu de 2.33 para 3.67. A Figura 27 ilustra a análise elaborada por meio do segundo gráfico Radar em relação ao quesito Inovação (3.00).

Figura 27 – Trecho extraído do Gráfico Radar 2 (Práticas Inovação) - Encontro 9

Inovação

Inovação de Processos

No nível 4, a empresa possui esforços significativos de reinventar seus processos de produção, distribuição, vendas e atendimento. Além disso, acompanha e analisa indicadores de custos e processos. A empresa neste nível sabe dizer o quanto evoluiu nos últimos 2 anos em redução de custos e aumento de produtividade e implementou pelo menos 2 inovações significativas em seus processos nos últimos 2 anos. A empresa no nível 4 inova nos seus processos.

Justificativa: Participação nos Projeto ALI e Lean Manufacturing.

Inovação de Produtos e Serviços

Para entender em que nível a empresa está não basta só identificar as ideias da empresa é importante avaliar quais novos produtos, serviços e modelos de negócio foram disponibilizados ao mercado pela empresa, no nível 2, a empresa apresenta pelo menos um novo produto, serviço ou modelo de negócio inovador reconhecido e valorizado pelos clientes a cada dois anos.

Justificativa: Site da loja.

Cultura da Inovação

Em uma empresa no Nível 3, algumas ideias já foram implementadas, mas também dependem de quem teve a ideia. No entanto, neste nível existe uma pré-disposição ou vontade de fazer coisas novas, mas muitas vezes as ideias se perdem no dia a dia do trabalho operacional. O trabalho em equipe também não é uma prática comum, mas é utilizado para novos projetos. Neste nível, geralmente os gestores são mais centralizadores e querem participar de todas as decisões. Por isso, a autonomia de uma equipe é baixa. A diferença entre o nível 2 e o 3 está na frequência com que novas ideias são propostas e implementadas e na pré-disposição. No nível 2, raramente ideias são propostas e encorajadas. Já no nível 3, a frequência é um pouco maior (às vezes) e existe uma maior vontade de fazer coisas novas, embora a autonomia e o trabalho em equipe sejam baixos.

Justificativa: A empresa criou um Google Forms através de um QRCode para captar informações de clientes e ideias da equipe interna.

Fonte: SEBRAE, (2021)

Apesar de ter sido observado um aumento nos números dos indicadores, estes não são suficientes para afirmar que a empresa pôde obter melhores resultados em relação à redução de custos ou aumento nos lucros, nem em relação à produtividade. Neste sentido, vale questionar o intuito do projeto pois, caso nenhuma vantagem competitiva seja observada, o projeto pode finalizar como um fracasso no qual todo o trabalho ao longo de quatro meses foi desempenhado em vão.

5 Considerações Finais

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam grande valor para a economia nacional, visto que nos últimos anos garantiram maior geração de emprego e renda aos brasileiros. O estudo em questão foi desenvolvido com o intuito de realizar uma análise sobre a implantação de um projeto de melhoria em uma MPE, levando em consideração a eventual contribuição ou não da gestão de projetos na obtenção de sucesso nesta inovação em um cenário de instabilidade econômica.

Uma correta e adequada estrutura organizacional que esteja preparada para fornecer as condições básicas para a equipe de colaboradores desempenhar suas funções, favorece à empresa obter melhores condições para alcançar resultados de sucesso. Problemas como dedicação parcial do tempo, falta de controle e de direção podem impactar significativamente o desempenho do projeto. Esta realidade foi observada na empresa objeto de estudo deste trabalho, pois devido a outras responsabilidades o afastamento corriqueiro do presidente prejudicava as tarefas e com isso as atividades eram postergadas ou conduzidas por pessoas menos preparadas. Se faz necessário afirmar que este não foi o fator preponderante para o desempenho do projeto, mas certamente teve seu impacto.

Sobre o que recomenda a literatura de gestão de projetos, o Projeto ALI pretendia caminhar para a direção de um projeto de inovação porém, isto não pôde ser observado. O projeto acabou se tornando um processo que ocorria de fora para dentro da empresa, ou seja, conduzido por pessoas externas à organização, fato que contraria a implementação de inovação e acabou impactando negativamente o engajamento por parte da empresa.

No que diz respeito à execução do projeto com base na metodologia proposta pelo agente ALI, pode-se dizer que o projeto obteve sucesso apenas no quesito aumento de indicadores. Embora não tenha alcançado todas as metas propostas e nem concluído todas as tarefas estabelecidas, a "ação inovadora" de melhoria nos processos foi implementada por meio da criação de um novo setor dentro da empresa, o de Crediário, com um novo cargo no qual foi estabelecida uma régua de cobrança a ser utilizada com a finalidade de recuperar quantias em atraso e evitar que se torne um gargalo.

Os resultados indicam que o projeto atingiu os objetivos de melhorar os indicadores com destaque para as áreas de Práticas Inovadoras, Gestão por Indicadores e Transformação Digital. Como consequência, viabilizou à organização maior domínio sobre suas operações e gargalos, fato que pode contribuir positivamente para projetos futuros nesta mesma organização, seja por meio de uma melhor seleção de problemas a serem trabalhados, assim como por meio de maior familiaridade da empresa com este tipo de atividade. Por outro lado, não foi observado nenhum resultado econômico satisfatório que justificasse a adoção do projeto.

Vale ainda ressaltar que não foi obtida por parte da empresa nenhuma vantagem competitiva decorrente da melhoria implementada, nem como consequência da participação no Projeto ALI. Ainda que se mostre como uma boa alternativa, a metodologia do Sebrae não foi capaz de promover de fato a inovação na organização pois ofereceu apenas novas ações sem englobar o contexto econômico, competitivo e sem considerar o caráter social e cultural deste processo, fato que reforça a limitação dos critérios sustentados pelo programa em promover implicações diretas no modelo de negócio.

Como limitação presente neste estudo, destaca-se a questão do cronograma do projeto do Sebrae pois foram identificados diversos gargalos com ações de curto, médio e longo prazo que não puderam ser atendidos nos quatro meses do programa. Por fim, ressalta-se que o presente trabalho poderá contribuir para a geração de conhecimento sobre projetos de melhoria em pequenas empresas, bem como na evolução desta literatura.

Referências

- APPOLINÁRIO, F. Dictionary of scientific methodology: a guide for the production of scientific knowledge. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**, v. 2, 2009.
- BACHMANN, D.; DESTEFANI, J. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. [S.l.]: Curitiba, 2008.
- BARCAUI, A. B. **Gerenciamento do tempo em projetos**. [S.l.]: Editora FGV, 2015.
- BARRETO, M. L.; BARROS, A. J. D. d.; CARVALHO, M. S.; CODEÇO, C. T.; HALLAL, P. R. C.; MEDRONHO, R. d. A.; STRUCHINER, C. J.; VICTORA, C. G.; WERNECK, G. L. **O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil?** [S.l.]: SciELO Brasil, 2020.
- BASAK, B. Cost management in an imperfect world: Bridging the gap between theory and practice. **ICEC Cost Management Journal**, p. 1–8, 2006.
- BRASIL. **Lei de Inovação Federal nº 10.973**. [S.l.]: Diário Oficial da República Federativa do Brasil Brasília, DF, 2004.
- BRASIL, B. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro DE 2006: estatuto nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. [S.l.]: Diário Oficial da República Federativa do Brasil Brasília, DF, 2006.
- BUNDY, J.; PFARRER, M. D.; SHORT, C. E.; COOMBS, W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. **Journal of management**, Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA, v. 43, n. 6, p. 1661–1692, 2017.
- CARDOSO, L. L.; BERNARDO, W. da S.; MOREIRA, M. A. Elementos de contribuição da contabilidade para a sobrevivência de micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 4, n. 2, p. 78–94, 2019.
- CAVALCANTI, B. S. B. Análise bibliométrica da produção científica sobre a pesquisa contábil. 2014.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista interdisciplinar científica aplicada**, v. 2, n. 3, p. 1–13, 2008.
- DINSMORE, P. C.; NETO, F. H. d. S.; NETO, F. H. S. **Gerenciamento de projetos e o fator humano**. [S.l.]: Qualitymark Editora Ltda, 2006.
- DWECK, E.; ROCHA, C.; FREITAS, F. Impactos macroeconômicos e setoriais da covid-19 no brasil. **Rio de Janeiro, May**, 2020.
- EV, L. da S.; GOMES, A. B. P. Entre a especificidade e a teorização: a metodologia do estudo de caso. **Revista Teoria & Sociedade**, 2014.
- GERRING, J. **Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas**. [S.l.]: Editora Vozes, 2019.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999. GOMES, MARIA CARMEN AIRES. Considerações sobre os estudos discursivos críticos: o projeto social discursivo de Norman Fairclough. **GOMES, M. C.; MELO, MS de S.; CATALDI, C. Gênero discursivo, mídia e identidade. Viçosa: Ed. da UFV**, p. 13–31, 2007.

GONCALVES, F. A.; FIGUEIREDO, J. Constructing scope in project management: an interpretive approach. In: IEEE. **2008 IEEE International Engineering Management Conference**. [S.l.], 2008. p. 1–5.

HALL, R. J.; BECK, F.; FILHO, J. R. de T. Análise do impacto da crise subprime nas empresas do agronegócio brasileiro listadas na BM&FBOVESPA. **CEP**, v. 89, p. 900, 2012.

HEATON, S.; SIEGEL, D. S.; TEECE, D. J. Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. **Industrial and Corporate Change**, Oxford University Press, v. 28, n. 4, p. 921–939, 2019.

IBGE. **Vendas no varejo aumentam 1,4% em maio, segundo mês consecutivo de alta. Pesquisa Mensal de Comércio**. 2021. July 07, 2021. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31101-vendas-no-varejo-aumentam-1-4-em-maio-segundo-mes-consecutivo-de-alt>>.

IBGE. **PMC - Pesquisa Mensal de Comércio. O que é?** 2022. 13 de Fevereiro, 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=o-que->>.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. [S.l.]: Editora Blucher, 2011.

MALHORTA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. [S.l.]: Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANTEU, C.; MONTEIRO, N.; SEQUEIRA, A. O impacto de curto prazo da pandemia covid-19 nas empresas portuguesas. **Occasional Paper**, n. 3, 2020.

MATTAR, J.; RAMOS, D. K. **Metodologia da Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas**. [S.l.]: Grupo Almedina, 2021.

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EduSer**, v. 2, n. 2, 2010.

MORIOKA, S.; CARVALHO, M. M. d. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Production**, SciELO Brasil, v. 24, p. 132–143, 2014.

OCDE. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**, 2006.

OLIVEIRA, M. F. D. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. **Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO**, 2011.

OLIVEIRA, M. R. G. de; CAVALCANTI, A. M.; JÚNIOR, F. G. de P.; MARQUES, D. B. Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, Elsevier, v. 11, n. 1, p. 114–137, 2014.

- PMI, P. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia pmbok). In: **Project Management Institute**. [S.l.: s.n.], 2017. p. 385–405.
- PORSSE, A. A.; SOUZA, K. d.; CARVALHO, T. S.; VALE, V. A. Impactos econômicos da covid-19 no brasil. **Nota Técnica NEDUR-UFPR**, v. 1, p. 44, 2020.
- PURDY, G. Iso 31000: 2009—setting a new standard for risk management. **Risk Analysis: An International Journal**, Wiley Online Library, v. 30, n. 6, p. 881–886, 2010.
- SATELL, G. The 4 types of innovation and the problems they solve. **Harvard Business Review**, v. 6, n. 2017, p. 1–6, 2017.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. dan arroniz inigo. 2006 “. **The 12 Different Ways for Companies to Innovate**, 2006.
- SCHOEMAKER, P. J.; HEATON, S.; TEECE, D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. **California Management Review**, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, v. 61, n. 1, p. 15–42, 2018.
- SCHUMPETER, J. A. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. [S.l.]: routledge, 2010.
- SCHWANDT, T. A.; GATES, E. F. Case study methodology. In: **The Sage handbook of qualitative research**. [S.l.]: SAGE Publishing, 2017.
- SEBRAE. **ALI. Levando inovação para a sua empresa**. 2020.
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>. May 09, 2022.
Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovaca>>.>
- SEBRAE. **Inovação como alternativa para enfrentar a crise. Saiba como se adaptar às mudanças e manter os negócios da sua empresa lucrativos**. 2021. May 13, 2022.
Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismofeminino/artigoempreendedorismofeminino/inovacao-como-alternativa-para-enfrentar-a-crise,c9ebee9804269710VgnVCM100000d701210aRCRD?origem=tema&codTema=>>.>
- SEBRAE, P. Pequenos negócios em números. **São Paulo**, 2017.
- SILVA, V. B.; POLACINSKI, É.; PIRES, M. R. Gestão participativa: O caso de uma organização fabricante de ferramentas de forja, cortes e dispositivos. **Salão do Conhecimento**, 2012.
- SMITH, P. Bim implementation—global strategies. **Procedia engineering**, Elsevier, v. 85, p. 482–492, 2014.
- STUCKLER, D.; BASU, S. **The body economic: why austerity kills**. [S.l.]: Basic Books (AZ), 2013.
- TÁVORA, F. Impactos do novo coronavírus (covid-19) no agronegócio brasileiro. **Texto para discussão**, n. 274, 2020.
- TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California management review**, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, v. 58, n. 4, p. 13–35, 2016.

- TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, Elsevier, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação-5**. [S.l.]: Bookman Editora, 2015.
- VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. [S.l.]: Pearson Education, 2004.
- VARGAS, R. V. **Manual Prático do Plano do Projeto-5ª Edição: Utilizando o PMBOK Guide**. [S.l.]: Brasport, 2014.
- VARGAS, S. M. L.; GONÇALO, C. R.; RIBEIRETE, F.; SOUZA, Y. S. d. Práticas organizacionais requeridas para inovação: um estudo em empresa de tecnologia da informação. **Gestão & Produção**, SciELO Brasil, v. 24, p. 221–235, 2017.
- VERAS, M. **Gestão dinâmica de projetos: LifeCycleCanvas®**. [S.l.]: Brasport, 2016.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração (vol. 14). **São Paulo: Atlas**, 2013.
- XAVIER, C. M. D. S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor**. [S.l.]: Brasport, 2008.
- ZAWISLAK, P. A.; ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M.; REICHERT, F. M.; PUFAL, N. A. Types of innovation in low-technology firms of emerging markets: an empirical study in brazilian industry. **RAI Revista de Administração e Inovação**, Elsevier, v. 10, n. 1, p. 212–231, 2013.

APÊNDICE A – Questionário base - Projeto ALI

Figura 28 – Questionário base - Projeto ALI

NOME: Thais Raab

DATA: 25/05/2022

Questionário base - Projeto ALI

1 - Como você descreve a sua participação no projeto? (Ex; cargo, domínio de metodologias, comprometimento, etc.)

R: Atuei como Agente Local de Inovação (ALI) na microrregião de João Monlevade/MG, pertencente à Regional Rio Doce e Vale do Aço. Participei de um longo processo seletivo e capacitação na Metodologia de Inovação a ser aplicada nas pequenas e médias empresas, onde me comprometi a estudar para entender quais os principais desafios das empresas e auxiliar indicando os melhores caminhos e soluções. A empresa Macon MRO participou do primeiro ciclo do Programa, incentivei o envolvimento da equipe, enviei vídeos, tutoriais, palestras, lives, apostilas para desenvolver o protagonismo de ação do empresário.

2 - Você já tinha participado de algum projeto de inovação antes? Se sim, conte um pouco sobre esta experiência. Se não, já teve interesse? Explique.

R: Não participei de projeto de inovação anteriormente, foi uma experiência nova e me interessei por essa área.

3 - O projeto atendeu às suas expectativas? Explique.

R: Sim. Me lembro que a empresa Macon MRO foi a primeira empresa atendida no Ciclo 1 e fui muito bem recebida pelo empresário Eduardo, que mostrou interesse na metodologia e contratou o estagiário Victor José para dedicação ao Programa. O trabalho desenvolvido em 4 meses foi a base de muito estudo, mapeamento, realização de reuniões e acompanhamento de ações. Foi tão satisfatório que a empresa foi escolhida para participar e contar a experiência com o Programa no evento E-Festival do Sebrae Minas e representar a Regional.

4 - O que você considera que poderia ter no projeto para que o resultado fosse melhor? Justifique.

R: O cronograma do Programa poderia ser maior, pois conseguimos identificar vários gargalos com ações de curto, médio e longo prazo, que no período de 4 meses foi pouco tempo para desenvolver todas elas.

Figura 29 – Questionário base - Projeto ALI

5 - Após a conclusão do projeto, como você avalia o desempenho da melhoria implementada?

R: Avalio de maneira positiva, não somente o resultado final obtido, mas a maturidade adquirida da empresa em todo o processo desenvolvido.

6 - Como você avalia a resposta dos clientes em relação à nova metodologia utilizada?

R: A metodologia conseguiu unir a teoria de conteúdos e áreas de inovação com a experiência do empresário e equipe. Cada empresa é única com seus recursos e cada pessoa tem o seu ritmo, foi interessante acompanhar a evolução e o interesse em aderir à uma nova metodologia de inovação em uma empresa tradicional e com muitos anos de mercado.

7 - Na sua opinião, foi uma experiência positiva trabalhar em conjunto com o SEBRAE (ou com a empresa atendida)?

R: Experiência positiva, aprendi tanto na teoria quanto na prática e em meu desenvolvimento pessoal. Compartilhei histórias, estudos, ideias, risadas e muitas horas de conversas. Muitas vezes o pequeno empresário não tem com quem conversar sobre assuntos de gestão e a resposta/solução para o problema surge nesses bate papos nas reuniões.