

GESTÃO DA PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DE PEQUENOS EMPREENDEDORES E SUAS PRÁTICAS NO MERCADO COMPETITIVO

TAUANA BARBOSA BONAZZI

Bacharel em moda, UNIRP, tauana.alisul@gmail.com

KELLY CRISTINA DE LIRA LIXANDRÃO

Dra. em Nanociências e Materiais Avançados, UFABC, kellycrislira@yahoo.com.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo compreender e analisar o comportamento do empreendedor em relação à gestão da produtividade das pequenas empresas participantes do projeto ALI. Tendo em vista que gestão da produtividade e gestão da inovação são fatores determinantes para a permanência dessas empresas no mercado competitivo atual e como as dinâmicas do projeto ALI ajudam os pequenos empreendedores a melhorar a produtividade das suas empresas de forma efetiva, gerando resultados como maior engajamento da equipe e redução dos custos mensais.

Palavras-chave: Inovação. Produtividade. Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

Com o contexto competitivo do mercado atual pode-se afirmar que a produtividade das empresas e dos empresários é um fator determinante para o sucesso contínuo de uma empresa. Segundo os dados do Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas, em 2018, o país criou 2,5 milhões de novas empresas, sendo 9% desse número apenas na cidade de São Paulo. Porém, de acordo com os relatórios do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) o percentual de sobrevivência de empresas no Brasil indica que 25% fecha antes de completar dois anos de existência no mercado.

As demandas no mundo do empreendedorismo exigem mais dos empresários a cada dia, pois podem surgir urgências a todo o momento. Faturamento, funcionários, reclamações

de clientes, redes sociais, reuniões com possíveis parceiros de negócio, eventos, cursos, familiares, qualidade do produto, mercado competitivo, entre outros. Para conseguir administrar toda essa demanda é necessário a gestão da produtividade. Com planejamento, organização, prioridades estabelecidas e a ferramenta correta, é possível ter uma garantia de melhor qualidade do produto, satisfação do cliente e melhor gerenciamento do tempo do empresário para que ele se dedique às estratégias da empresa e não ao operacional.

Segundo Ohno (1997), uma boa prática empresarial é trabalhar os desperdícios nos processos produtivos, com o objetivo de reduzir os custos e elevar o nível de competitividade da empresa, fator de extrema importância para o pequeno empresário conseguir competir com grandes empresas com qualidade e preços competitivos no mercado.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE foram identificadas as principais causas para o fechamento prematuro das empresas. A principal delas é o comportamento pouco desenvolvido do empreendedor (atitudes empreendedoras insuficientes), fator que gera deficiência na capacidade dessas empresas inovarem em processos internos e na criação de novos produtos ou serviços. Afetando diretamente o desempenho dessas empresas no Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae e CNPq.

Dessa forma, neste artigo realizou-se uma análise da gestão da produtividade de pequenas empresas que participaram do Projeto ALI em 2019 na zona sul de São Paulo, e suas práticas no mercado competitivo e como esses aspectos afetaram nos resultados do projeto, com o intuito de ajuda-las no processo de gestão da inovação em suas empresas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAIS TEÓRICOS

Para um melhor desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores em uma empresa é essencial ter uma gestão da produtividade. Para mensurar esse e outros fatores que afetam no desenvolvimento de inovações das empresas, foi criado por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e adaptado para o contexto das MPEs por Bachmann (2008) o Radar da Inovação, que é aplicado nas empresas participantes do projeto ALI. O radar da inovação

abrange as diferentes dimensões do negócio, a intensidade da inovação e seu grau de dependência e ajuda o empresário a refletir sobre diversos aspectos do seu negócio.

Segundo Alexandre Messa (2014), inovação e produtividade são fatores correlacionados e que contribuem para a melhoria da empresa e economia do país. Para as pequenas empresas esses impactos são ainda mais relevantes e necessários, considerando as principais causas para o fechamento prematuro das empresas.

Segundo Schumpeter (1982), o conceito de inovação abrange um amplo espectro de mudanças, do qual não se excluem as inovações tecnológicas, mas são consideradas também as alterações incrementais em produtos e processos e em gestão. Para Glauco Arbix (2015), as inovações também podem resultar em mudanças invisíveis, muitas vezes em dimensões intangíveis como em serviços em geral, modelos de negócio, estratégias, marcas e processos.

A incorporação da cultura da inovação ao discurso empresarial torna-se compreensível segundo Antonia Colbari (2014), pois estão ligadas as condições de sobrevivência das organizações empresariais, assim como gestão da produtividade e ações de planejamento, que segundo o escritor Fernandes Pereira um grande desafio para a pequena empresa em relação ao planejamento é transformar as ideias em ação concreta, devido aos objetivos empresariais imprecisos, bem como pela falta de continuidade dos propósitos do empresário que muitas vezes se perde nas demandas do dia a dia. Por isso ele possui dificuldade também em analisar e medir dados da empresa relacionada à redução de custos e produtividade.

Apesar das dificuldades do pequeno empreendedor, verifica-se que quando as pequenas empresas inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios. Nesta direção Fleck (2003) afirma que o verdadeiro indicador de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver. Para o autor a capacidade de continuidade do negócio está relacionada a uma busca por inovação nas soluções e a capacidade de medir os resultados.

Para Semler (1988) as pequenas empresas possuem características positivas, como a criatividade e o espírito empreendedor, porém o autor declara que as dificuldades de inovar da pequena empresa é consequência da falta de profissionalização da administração. As dificuldades neste processo de inovação são consideradas pelo autor como determinantes para o fechamento prematuro das empresas os processos que envolvem a tomada de decisão, onde

o conservadorismo predomina. Por esse motivo as pequenas empresas, mesmo que com aspectos positivos e facilidades em inovar por não ter as “amarras” de grandes instituições, acabam prejudicados com tomadas de decisões errôneas baseadas em comportamentos tradicionais.

O escritor Simon (1979) desenvolveu um estudo sobre a tomada de decisão, que descreve o ato de decidir como sendo uma ação comportamental, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões, no estabelecimento de rotina e na comunicação com os colaboradores.

O planejamento organizacional está intimamente ligado ao processo de tomada de decisão e a produtividade da empresa e do empresário. O propósito do planejamento é fortalecer os tomadores de decisão para a priorização de ações que possibilitem um ganho de eficiência organizacional.

Peterson conclui que, quando bem realizado, o planejamento auxilia na tomada de decisão, pois propicia uma maior consciência dos problemas críticos da organização, aumentando as percepções externas, melhorando a comunicação e o entendimento de todos os setores da empresa, com isso aumentando a produtividade.

2.2 METODOLOGIA

Através da importância do impacto que a gestão da produtividade possui sobre o sucesso das pequenas empresas, surgiu a necessidade do estudo e aprofundamento sobre o tema. A coleta de dados aconteceu através de revisão bibliográfica e documental. E os resultados foram obtidos a partir do radar de inovação, executados na cidade de São Paulo, zona sul, no período de maio de 2019 até outubro de 2019. A partir desse levantamento, foi possível estabelecer as principais dimensões utilizadas pelas empresas no processo de inovação e as dimensões pouco exploradas que possam constituir-se em fonte de vantagem competitiva, como aumento de produtividade e redução de custos.

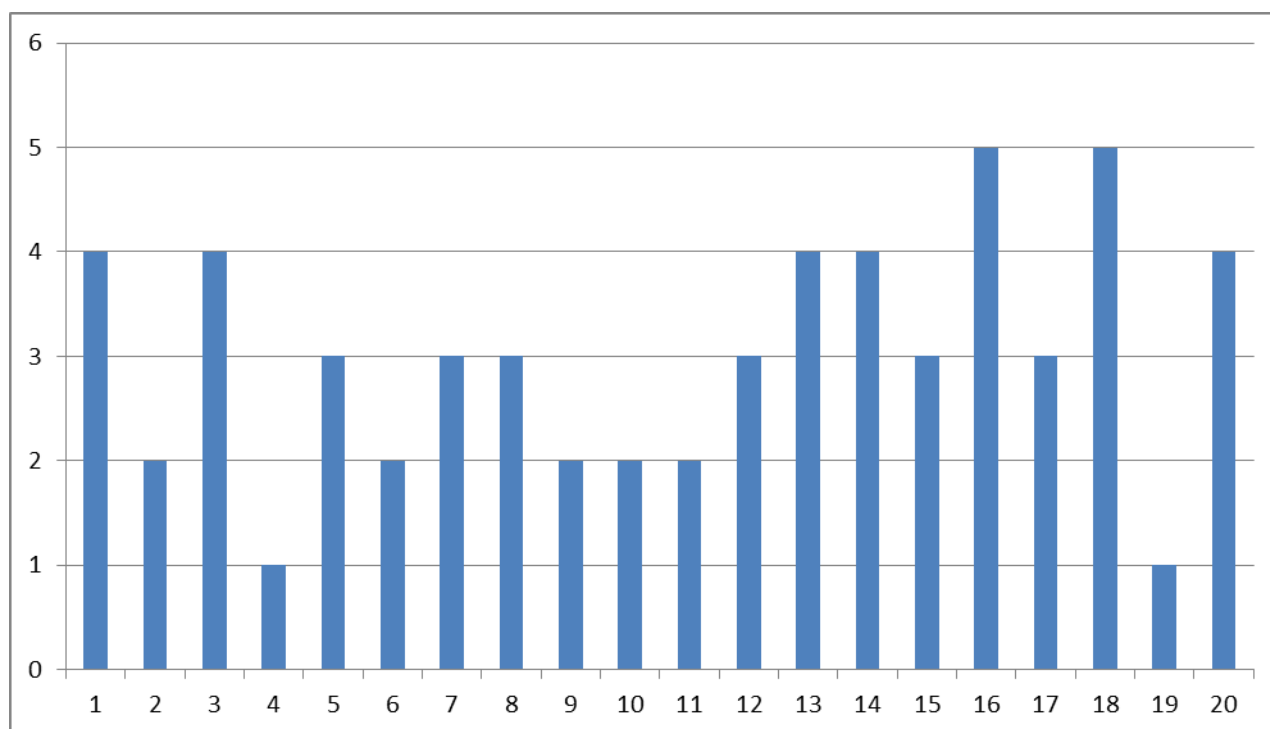
Os documentos e informações produzidos durante o Projeto Agentes Locais de Inovação através da aplicação do radar de inovação foram compilados e comparados com os dados obtidos por pesquisa de livros, artigos, web e publicações oficiais.

2.3 APRESENTAÇÕES, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Devido a grande quantidade de demanda do empresário do pequeno negócio, muitas vezes ele se perde nas funções do operacional e não se dedica ao estratégico. Por isso a aplicação do Radar da Inovação no início do projeto ALI é de extrema importância, pois incentiva o empresário, em muitos casos, pela primeira vez, a mensurar alguns indicadores como produtividade e redução de custos, quantidade de novos clientes provenientes de inovação ou novos mercados e entre outros itens.

O Gráfico 1, representa o o nível produtividade e redução de custos das empresas ao iniciar no Projeto ALI, sendo o nível cinco como "a empresa obteve um aumento de produtividade ou redução de custos superior a 20% nos últimos 2 anos." Podemos observar que a maioria está acima da média de pontuação 2,5.

Gráfico 1. Nível da Produtividade e Redução de Custos no início do Projeto ALI



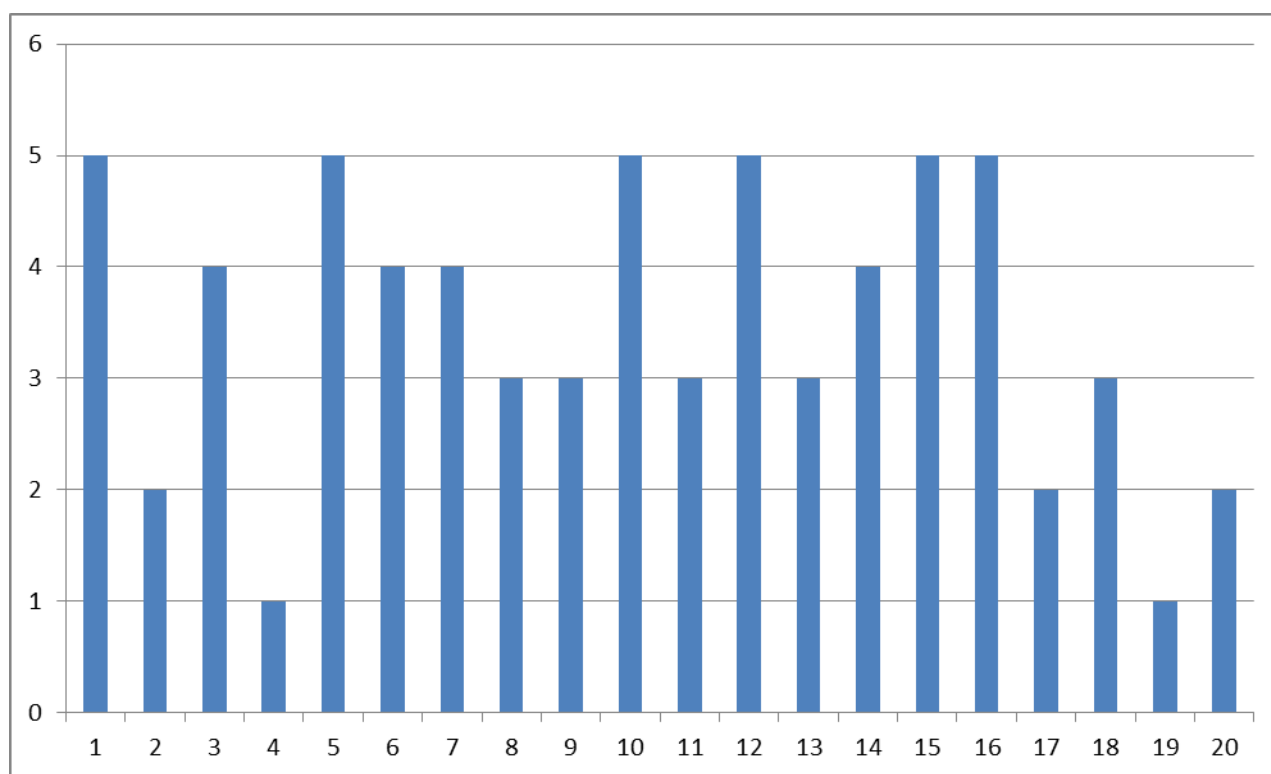
Fonte: Sebrae

No Gráfico 2 podemos observar que após as reflexões e exigências do Projeto Agentes Locais de Inovação, houve um aumento significativo na produtividade e redução de custos.

As empresas que participam do projeto ALI foram atendidas durante sete meses. Recebem, neste período, os agentes locais de inovação a cada quinze dias e trabalharam dez ferramentas diferentes. Os empresários analisaram e validaram, por meio de interações com seus clientes, os problemas dos clientes em relação ao setor de cada empresa.

Comparando os resultados das empresas nos dois Gráficos apresentados, podemos observar em relação aos índices de produtividade e redução de custos, algumas tiveram aumento e outras diminuíram. Isso está diretamente ligado ao nível de dedicação das empresas com o Projeto ALI e quanto os empresários estavam abertos a deixar seus colaboradores participar e a ouvir os *feedbacks* deles durante as ferramentas executadas nas reuniões quinzenais.

Gráfico 2. Nível da Produtividade e Redução de Custos no final do Projeto ALI



Fonte: Sebrae

Para que os índices de produtividade e redução dos custos melhorem nas empresas atendidas pelo projeto ALI não são necessárias grandes modificações e com pequenas melhorias internas podem-se obter resultados significativos. Por se tratar de pequenas e

médias empresas, qualquer redução de custo nos gastos mensais ou qualquer aumento na produção causam impactos positivos nas contas das empresas. Por isso conseguimos examinar alguns dados que indicam aumento de produtividade e redução dos custos logo após o término do projeto ALI, pois são executadas melhorias internas ao longo de todo o processo.

Isso acontece, pois durante as reuniões, os empresários são obrigados a interromperem as suas atividades operacionais para refletirem sobre o estratégico da empresa. Nesse momento eles conseguem ter vários *insights* de melhorias internas que são enriquecidas com a participação dos colaboradores da empresa. Alguns dos *insights* são melhor divisão de tarefas dos colaboradores, descobertas de pequenos “gargalos” nos processos internos, revisão do comportamento do próprio empreendedor em relação aos seus colaboradores, entre outros.

Observam-se então, evoluções em engajamento da equipe e melhorias nos processos internos, pois os colaboradores se sentem parte importante da empresa, que levam ao aumento da produtividade. Podemos inserir nesse contexto que o aumento da produtividade envolve tanto a perspectiva técnica quanto a humanas. E em muitos casos pequenas ações podem causar impactos positivos que resultam em maior produtividade e redução de custos, por isso a participação dos colaboradores é de extrema importância nas reuniões e execução das ferramentas do projeto ALI.

Constatam-se também, que algumas empresas tiveram uma queda nos índices de produtividade e redução de custos. Essas empresas, em geral, passam por grandes problemas de gestão financeira e por isso acabam desistindo do Projeto ALI durante o processo e em alguns casos até declaram falência.

Como foi observado, os índices de produtividade e redução de custos aumentaram nas empresas, trazendo grandes benefícios, como aumento da competitividade no mercado e aumentando a longevidade das pequenas e médias empresas que participam do projeto ALI.

2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

No decorrer do projeto ALI diversas ações são implementadas nas empresas, mas trata-se de fatores complexos quando falamos de pequenos empreendedores, por isso não é possível visualizar os resultados efetivos e consistentes. Porém o objetivo de desenvolver uma

cultura de inovação na empresa e trazer a informação para o empresário foi concluída. Algumas empresas transitaram das inovações ocasionais para as sistemáticas, mas é preciso um tempo mais longo para se conferir os resultados, além de se definirem os indicadores que permitam avaliar se essa "cultura" foi ou está sendo "produzida", se a inovação está sendo "cultivada".

O que podemos mensurar nesse momento é o caráter das soluções definidas pelos empresários a partir da metodologia do ALI. Podemos classificar da seguinte forma: 45% foram consideradas não inovadoras (sem realizar qualquer inovação); 35% eram inovadoras (alguma inovação de produto ou processo ou mercado); e 20% eram muito inovadoras (inovação de produto e de processo e de mercado).

A implantação das ações de inovação, o monitoramento de seus resultados e a satisfação do empresário deve ser acompanhado por mais tempo com a finalidade de possuir mais indicadores em relação aos impactos da combinação de diagnóstico, orientação e intervenção dialogada do projeto ALI e as consequências disso no comportamento do pequeno empresário e no faturamento da empresa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos constatar que durante o projeto as empresas tiveram aumento da produtividade e redução de custos, de acordo com os radares de inovação aplicados no início e no final do projeto. Porém, alguns aspectos referentes à prática da inovação mereceram uma exploração analítica mais consistente. Por ser um programa recente, ainda não permite uma visão mais precisa dos resultados do trabalho dos agentes, em particular da contribuição efetiva para promover mudanças nas pequenas empresas e o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

A partir dos estudos apresentados, pode-se afirmar que os índices de produtividade e inovação em uma empresa estão conectados diretamente com o sucesso dela. Por isso o projeto ALI é de extrema importância para a maior longevidade das pequenas empresas no Brasil.

Em um contexto mais amplo o projeto ALI merece destaque por atuar estimulando as

pequenas empresas, dando acesso ao conhecimento e à incorporação do “espírito” da inovação.

4 AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE e CNPq pela oportunidade, apoio e confiança.

À minha orientadora Kelly, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

REFERÊNCIAS

ARBIX, G. **Estratégias de inovação para o desenvolvimento**. *Tempo Social*, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 167-185, nov. 2010.

CARVALHO, G. D. G. D; SILVA, G. D. G. D. C. V. D; PÓVOA, Â. C. S. **Radar da Inovação como ferramenta para alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas**. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 12, p. 162-186, out./2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916301188>. Acesso em: 12 dez. 2019.

COLBARI, Antonia. **Cultura da inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento**, jan./2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122014000200004&lang=pt. Acesso em: 9 dez. 2019.

CORREIO BRAZILIENSE . **Levantamento diz que a cada 10 empresas no Brasil, cinco estão no Sudeste**. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/12/06/internas_economia,723559/levantamento-diz-que-a-cada-10-empresas-no-brasil-cinco-estao-no-sude.shtml. Acesso em: 9 dez. 2019.

EXAME. **1 a cada 4 empresas fecha antes de completar 2 anos no mercado, segundo Sebrae**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/1-a-cada-4-empresas-fecha-antes-de-completar-2-anos-no-mercado-segundo-sebrae>. Acesso em: 9 dez. 2019.

FLECK, D. Desafios do crescimento corporativo e suas consequências para a perenidade da empresa. **Economia & Conjuntura**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 39, p. 26-31, abr. 2003.

G1 ECONOMIA. **Brasil criou 2,5 milhões de empresas em 2018; mais de 80% eram MEIs.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/03/26/brasil-criou-25-milhoes-de-empresas-em-2018-mais-de-80percent-eram-meis.ghtml>. Acesso em: 9 dez. 2019.

MESSA, Alexandre. **Produtividade no Brasil: desempenho e determinantes.** Brasília: ABDI : IPEA, 2014.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção:** além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE); FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP). **Manual de Oslo.** Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Brasília: OCDE/FINEP, 2004.

O Impacto da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a Produtividade. **O Impacto da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a Produtividade**, [S. l.], p. 1-16, 5 dez. 2015.

PEREIRA, Fernandes; Mauricio; Grapeggia, Mariana; Emmendoerfer, Magnus Luiz; Luis Três, Douglas. **Fatores de Inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil.** RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 6, núm. 1, 2009, pp. 50-65; Universidade de São Paulo; São Paulo, Brasil

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **MEI na Cidade de São Paulo.** Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento/mei/mei_na_cidade/index.php?p=20384. Acesso em: 9 dez. 2019.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.

SIMON, H. **Comportamento administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.