

## A INFLUÊNCIA DA COLABORAÇÃO NA INOVAÇÃO E NA PRODUTIVIDADE DE MPES: UM ESTUDO NA ZONA DA MATA PERNAMBUCANA

Acácia de Oliveira Lucena Lima<sup>A</sup>, Guilherme Lima Moura<sup>B</sup>, Maria Fernanda Gatto<sup>C</sup>,  
Alexsandra Maria Alves de Lima<sup>D</sup>, Meiriely Beatriz Souza Vasconcelos<sup>E</sup>



ARTICLE INFO	RESUMO
<p><b>Article history:</b> <b>Received:</b> April, 22<sup>nd</sup> 2024 <b>Accepted:</b> June, 21<sup>st</sup> 2024</p>	<p><b>Objetivo:</b> O objetivo deste estudo é investigar a influência da colaboração na construção da inovação em micro e pequenas empresas (MPEs) na Zona da Mata de Pernambuco, com o intuito de compreender melhor como a colaboração impacta a inovação e a produtividade dessas empresas.</p>
<p><b>Palavras-chave:</b>  Inovação; Micro e Pequenas Empresas; Colaboração; Produtividade; Design Thinking.</p>	<p><b>Referencial Teórico:</b> A pesquisa baseia-se em teorias de inovação e colaboração empresarial, com destaque para o uso do Radar da Inovação. Referências como Brown (2008) sobre design thinking e o Manual de Oslo (OCDE, 2005) sobre inovação fornecem a base teórica. A colaboração é identificada como essencial para superar desafios como recursos limitados e estruturas organizacionais insuficientes.</p>
	<p><b>Método:</b> A metodologia adotada envolve uma análise das dimensões do Radar da Inovação em 10 empresas de destaque em produtividade na Zona da Mata de Pernambuco. O estudo utiliza uma abordagem mista, combinando análise quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, questionários e análise de indicadores de produtividade das empresas.</p>
	<p><b>Resultados e Discussão:</b> Os resultados indicam que a colaboração efetiva entre empresários, Agentes Locais de Inovação (ALI) e profissionais de diversas áreas contribui significativamente para a inovação nas MPes. A discussão contextualiza esses resultados no referencial teórico, ressaltando como o Programa ALI Produtividade facilita a colaboração e a inovação. Limitações do estudo incluem a resistência inicial de algumas empresas e a necessidade de suporte contínuo.</p>
	<p><b>Implicações da Pesquisa:</b> As implicações práticas incluem a recomendação de estratégias colaborativas para fomentar a inovação em MPes, enquanto as implicações teóricas reforçam a importância do design thinking e da colaboração empresarial. Setores impactados incluem o comércio local e a indústria.</p>
	<p><b>Originalidade/Valor:</b> Este estudo contribui para a literatura ao demonstrar a importância da colaboração na inovação de MPes, uma área pouco explorada. A originalidade reside na análise detalhada das dimensões do Radar da Inovação e na integração de práticas de design thinking com estratégias colaborativas, oferecendo um modelo replicável para outras regiões e contextos empresariais.</p>
<p>Doi: <a href="https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i7.4847">https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i7.4847</a></p>	

<sup>A</sup> Graduada em Administração de Empresas. Faculdade Boa Viagem. Recife, Pernambuco, Brasil.

E-mail: [acacialucena@gmail.com](mailto:acacialucena@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-1744-6896>

<sup>B</sup> Doutor em Linguística. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Recife, Pernambuco, Brasil.

E-mail: [guilherme.lmoura@ufpe.br](mailto:guilherme.lmoura@ufpe.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2729-5286>

<sup>C</sup> Doutora em Economia. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Recife, Pernambuco, Brasil.

E-mail: [maria.padil@ufpe.br](mailto:maria.padil@ufpe.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8283-0304>

<sup>D</sup> Graduada em Ciências Contábeis. Faculdade dos Guararapes. Recife, Pernambuco, Brasil.

E-mail: [alexsandalimacontabilidade@gmail.com](mailto:alexsandalimacontabilidade@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-3390-1083>

<sup>E</sup> Tecnólogo em Logística. Universidade de Pernambuco (UPE). Nazaré da Mata, Pernambuco, Brasil.

E-mail: [meiriely.beatriz@gmail.com](mailto:meiriely.beatriz@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-3390-1083>

## THE INFLUENCE OF COLLABORATION ON INNOVATION AND PRODUCTIVITY IN MSES: A STUDY IN THE PERNAMBUCO FOREST ZONE

### ABSTRACT

**Objective:** The objective of this study is to investigate the influence of collaboration on the construction of innovation in micro and small enterprises (MSEs) in the Zona da Mata of Pernambuco, in order to better understand how collaboration impacts the innovation and productivity of these companies.

**Theoretical Framework:** The research is based on theories of innovation and business collaboration, with emphasis on the use of the Innovation Radar. References such as Brown (2008) on design thinking and the Oslo Manual (OECD, 2005) on innovation provide the theoretical basis. Collaboration is identified as essential to overcome challenges such as limited resources and insufficient organizational structures.

**Method:** The methodology adopted involves an analysis of the dimensions of the Innovation Radar in 10 leading productivity companies in the Zona da Mata region of Pernambuco. The study uses a mixed approach, combining quantitative and qualitative analysis. Data was collected through interviews, questionnaires and analysis of the companies' productivity indicators.

**Results and Discussion:** The results indicate that effective collaboration between entrepreneurs, Local Innovation Agents (LIAs) and professionals from various fields contributes significantly to innovation in MSEs. The discussion contextualizes these results within the theoretical framework, highlighting how the ALI Productivity Program facilitates collaboration and innovation. Limitations of the study include the initial resistance of some companies and the need for ongoing support.

**Research Implications:** Practical implications include the recommendation of collaborative strategies to foster innovation in MSEs, while theoretical implications reinforce the importance of design thinking and business collaboration. Impacted sectors include local commerce and industry.

**Originality/Value:** This study contributes to the literature by demonstrating the importance of collaboration in MSE innovation, an area that has been little explored. The originality lies in the detailed analysis of the dimensions of the Innovation Radar and the integration of design thinking practices with collaborative strategies, offering a replicable model for other regions and business contexts.

**Keywords:** Innovation, Micro and Small Enterprises, Collaboration, Productivity, Design Thinking.

## LA INFLUENCIA DE LA COLABORACIÓN EN LA INNOVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYME: UN ESTUDIO EN LA ZONA DA MATA DE PERNAMBUCO

### RESUMEN

**Objetivo:** El objetivo de este estudio es investigar la influencia de la colaboración en la construcción de la innovación en las micro y pequeñas empresas (MyPEs) en la Zona da Mata de Pernambuco, con el fin de comprender mejor cómo la colaboración impacta en la innovación y la productividad de estas empresas.

**Marco Teórico:** La investigación se basa en las teorías de innovación y colaboración empresarial, con énfasis en el uso del Radar de Innovación. Referencias como Brown (2008) sobre el pensamiento de diseño y el Manual de Oslo (OCDE, 2005) sobre innovación proporcionan la base teórica. La colaboración se identifica como esencial para superar retos como los recursos limitados y las estructuras organizativas insuficientes.

**Método:** La metodología adoptada consiste en analizar las dimensiones del Radar de la Innovación en 10 empresas líderes en productividad de la Zona da Mata de Pernambuco. El estudio utiliza un enfoque mixto, combinando análisis cuantitativos y cualitativos. Los datos se recogieron mediante entrevistas, cuestionarios y análisis de los indicadores de productividad de las empresas.

**Resultados y Discusión:** Los resultados indican que la colaboración efectiva entre empresarios, Agentes Locales de Innovación (ALI) y profesionales de diversos campos contribuye significativamente a la innovación en las PYMEs. La discusión contextualiza estos resultados dentro del marco teórico, destacando cómo el Programa de Productividad ALI facilita la colaboración y la innovación. Las limitaciones del estudio incluyen la resistencia inicial de algunas empresas y la necesidad de apoyo continuo.

**Implicaciones de la Investigación:** Las implicaciones prácticas incluyen la recomendación de estrategias de colaboración para fomentar la innovación en las PYME, mientras que las implicaciones teóricas refuerzan la importancia del pensamiento de diseño y la colaboración empresarial. Los sectores afectados son el comercio y la industria locales.

**Originalidad/Valor:** Este estudio contribuye a la literatura al demostrar la importancia de la colaboración en la innovación de las microempresas y pequeñas empresas, un área poco explorada. La originalidad radica en el análisis detallado de las dimensiones del Radar de Innovación y la integración de las prácticas de pensamiento de diseño con las estrategias de colaboración, ofreciendo un modelo replicable para otras regiones y contextos empresariales.

**Palabras clave:** Innovación, Micro y Pequeñas Empresas, Colaboración, Productividad, Design Thinking.

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação tem se mostrado crucial para o crescimento e a sobrevivência das MPES – Micro e pequenas empresas – em um mercado dinâmico e altamente competitivo. Nesse contexto, o design thinking tem despertado o interesse de pesquisadores e empreendedores como uma abordagem promissora para impulsionar a inovação nas MPES. Segundo Brown (2008), o design thinking é uma metodologia que integra diferentes áreas do conhecimento, como antropologia, tecnologia e administração, e enfatiza a importância da colaboração e da compreensão das necessidades dos usuários para a geração de soluções inovadoras.

A colaboração, como um dos princípios do design thinking, desempenha um papel fundamental na construção da inovação nas MPES. Para Drucker (2014), a colaboração efetiva entre os membros da equipe e a participação ativa de diferentes partes interessadas são essenciais para estimular a criatividade e a troca de conhecimentos, resultando em soluções mais completas e alinhadas com as necessidades do mercado.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), para incentivar a colaboração é fundamental promover a troca de conhecimento, recursos e habilidades entre os diferentes atores envolvidos. Além disso, a colaboração também permite que as MPES acessem recursos externos e aproveitem as sinergias entre diferentes competências e perspectivas (Van de Ven et al., 2008).

Assim, a influência da colaboração na construção da inovação nas micro e pequenas empresas se mostra crucial para a busca de soluções criativas e competitivas. Este artigo propõe o aprofundamento dos fatores que caracterizam a colaboração no conceito do design thinking, entrelaçados às dimensões organizacionais observadas no programa ALI Produtividade, e a capacidade das MPES em se manterem inovadoras e competitivas. O trabalho foi motivado pela relevância do assunto, corroborada pela aplicação prática e eficiente do design thinking através do sprint de inovação aplicado na jornada do programa ALI Produtividade. Construir uma jornada de inovação pode ser desafiador, principalmente para as micro e pequenas empresas que se encontram sem subsídios técnicos.

No entanto, o programa ALI Produtividade surge como uma abordagem multidisciplinar, incorporando ferramentas da gestão ágil, design thinking, tecnologia e administração, trazendo consigo princípios básicos que podem ser valiosos nesse processo. Um dos aspectos-chave desse programa é a valorização da colaboração multidisciplinar, o que permite uma visão mais abrangente e holística dos problemas enfrentados pelas MPES.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONSTRUINDO INOVAÇÃO EM MPES

A inovação desempenha um papel crucial para o desenvolvimento e crescimento das empresas, principalmente para MPES. Pesquisas realizadas por Coad et al. (2014) destacam a relevância da inovação para as MPES, abordando que a capacidade de inovar está diretamente relacionada ao crescimento econômico dessas empresas, confirmando que as empresas que conseguem implementar práticas inovadoras têm maior probabilidade de expandir seus negócios, conquistar novos mercados e obter vantagens competitivas duradouras.

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), o conceito de inovação, como definido pelo Manual de Oslo, representa uma perspectiva abrangente e global sobre a natureza e os processos envolvidos na geração de conhecimento, desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, e sua implementação bem-sucedida no mercado.

Salienta-se que o Manual de Oslo é uma obra referencial produzida pela OCDE que estabelece diretrizes para a coleta e interpretação de dados relacionados à inovação. O conceito de inovação pelo Manual de Oslo transcende a simples criação de novos produtos, abrangendo mudanças em produtos, processos e organizações. Essa abordagem ampla reflete a compreensão de que a inovação é um fenômeno multifacetado e dinâmico, fundamental para o progresso econômico e social em um mundo em constante evolução. Conforme afirma a OCDE (2005), a inovação transcende a simples criação de novos produtos e abrange um espectro mais amplo de atividades que impulsionam o progresso econômico e social.

Acerca da importância da inovação para as MPES, de acordo com dados do estudo de Lööf e Heshmati (2006), empresas que investem em inovação tendem a ter um desempenho melhor em relação às que não o fazem. Isso ocorre porque a inovação permite que as MPES se adaptem às mudanças do mercado, conquistem novos clientes e alcancem vantagens competitivas. De acordo com Lööf e Heshmati (2006), as MPES têm a capacidade de explorar oportunidades de inovação de forma mais rápida e eficiente. Essas empresas podem adaptar-se mais facilmente às mudanças do mercado, testar novas ideias e implementar soluções inovadoras de maneira ágil, sem burocracia excessiva.

As MPES podem adotar diversas abordagens para construir a inovação em seus negócios. O design thinking permite que as MPES compreendam as necessidades e desejos dos

clientes de maneira mais profunda, identifiquem problemas-chave a serem solucionados e gerem ideias criativas por meio da colaboração entre diferentes áreas de conhecimento.

## 2.2 A COLABORAÇÃO PARA INOVAÇÃO NAS MPES

A colaboração é um elemento fundamental para promover a inovação, especialmente nas micro e pequenas empresas (MPes). A interação entre diferentes atores, incluindo empresários, colaboradores, clientes e parceiros externos, pode resultar em sinergias que estimulam a criatividade e a geração de novas ideias. Este processo colaborativo é vital para as MPes, que frequentemente enfrentam limitações de recursos e necessitam maximizar o potencial de inovação através do compartilhamento de conhecimentos e experiências.

A troca de conhecimentos e experiências entre os parceiros pode gerar insights inovadores, que são essenciais para a capacidade de inovação das MPes. Funicelli et al. (2017) destacam que a colaboração interdisciplinar, promovida pelo design thinking, permite a combinação de diferentes perspectivas e expertise, resultando em soluções mais robustas e alinhadas às necessidades do mercado. Essa abordagem colaborativa não só ajuda a superar limitações internas, mas também amplia a capacidade das MPes de responder rapidamente às mudanças do mercado e às novas oportunidades.

Além disso, a colaboração facilita o desenvolvimento de capacidades internas nas MPes. Ao interagir com parceiros, as empresas podem aprender novas competências, aprimorar processos internos e fortalecer sua base de conhecimento. Esta transferência de conhecimento pode ocorrer através de interações diretas e do desenvolvimento de relações duradouras que promovem o aprendizado contínuo. Dessa forma, a colaboração não apenas impulsiona a inovação presente, mas também prepara as MPes para enfrentar desafios futuros e se adaptar às mudanças no ambiente de negócios.

A importância da colaboração também é enfatizada na metodologia do Programa ALI Produtividade, que promove uma cultura de trabalho conjunto entre empresários e Agentes Locais de Inovação (ALI). Este programa incentiva a implementação de práticas colaborativas que visam melhorar a produtividade e a inovação nas MPes. Segundo Costa (2022), o design thinking, que é uma abordagem central no ALI Produtividade, incentiva a colaboração entre profissionais de diferentes áreas para encontrar soluções inovadoras e viáveis. Esta abordagem facilita a escuta ativa, a troca de ideias e a criação conjunta, elementos essenciais para a construção de inovações significativas.

A revisão da literatura revela que a colaboração pode ser vista como um meio de acesso a recursos e conhecimentos que as empresas não possuem internamente. De acordo com Van de Ven et al. (2008), a colaboração permite que as MPES superem suas limitações e adquiram competências adicionais necessárias para impulsionar a inovação. A combinação de esforços e recursos entre diferentes partes interessadas fortalece a capacidade das MPES de inovar de maneira eficaz e eficiente.

Em resumo, a colaboração desempenha um papel crucial na promoção da inovação nas MPES, oferecendo benefícios significativos em termos de geração de ideias, desenvolvimento de capacidades internas e superação de limitações. A integração de metodologias colaborativas, como o design thinking e as práticas do Programa ALI Produtividade, pode potencializar a inovação e a competitividade das MPES, preparando-as para enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução.

### 2.3 PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO E ALI PRODUTIVIDADE

Em meio a um cenário econômico dinâmico, a busca incessante por estratégias inovadoras que impulsionem a eficiência e a competitividade das empresas brasileiras torna-se premente. Nesse contexto, o "Programa Brasil Mais Produtivo", coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e realizado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e outras instituições, emerge como uma ferramenta estratégica capaz de catalisar transformações empresariais, ecoando a visão de notáveis pensadores que destacam a necessidade imperativa de aprimoramento contínuo nas práticas empresariais.

A eficiência operacional é a espinha dorsal do sucesso empresarial, uma assertiva que ganha força nas palavras de Drucker (2014). O "Brasil Mais Produtivo", ao estruturar suas diretrizes, incorpora essa filosofia, oferecendo às empresas o "Programa ALI Produtividade". Vale destacar que a finalidade da ALI Produtividade é "ajudar pequenas empresas a inovarem em seus produtos, serviços e processos, aumentando o faturamento e reduzindo os custos do seu negócio através de práticas sustentáveis e tecnológicas nas suas atividades diárias" (Sebrae, 2023, p. 1).

Nesse contexto, o "Programa ALI Produtividade" promove uma cultura de colaboração entre empresários de MPES e especialistas denominados Agentes Locais de Inovação (ALI), que acompanham as empresas participantes com orientações sob medida para implantar novas práticas

gerenciais e melhorar a produtividade. Essa abordagem não apenas fortalece as organizações individualmente, mas também contribui para um ambiente empresarial mais robusto e dinâmico.

O Brasil Mais Produtivo, através do ALI Produtividade, incentiva práticas inovadoras nas operações empresariais. Ao otimizar processos e reduzir desperdícios, as empresas participantes não apenas aumentam sua produtividade, mas também contribuem para um modelo de desenvolvimento mais equilibrado e cooperativo, alinhado às demandas da sociedade contemporânea.

Em conclusão, o "Programa Brasil Mais Produtivo" não é apenas uma resposta pragmática aos desafios enfrentados pelas organizações, mas uma visão abrangente e estratégica para promover uma revolução na eficiência empresarial. Ao adotar o "Programa ALI Produtividade" com suas práticas inovadoras e ferramentas ágeis, as MPEs não apenas aprimoram sua eficiência operacional, mas também se tornam parte integrante de uma narrativa mais ampla, colaborando para um Brasil mais competitivo e sustentável.

Dentro de um contexto de incessante transformação, onde a dinâmica empresarial exige não apenas adaptação, mas inovação, a "Jornada do ALI Produtividade" emerge, convidando empresas a desbravarem novos territórios em busca da produtividade.

Nesse espírito, a "Jornada do ALI Produtividade" transcende abordagens convencionais, oferecendo às empresas uma estrutura ágil e adaptativa. Essa metodologia inovadora não apenas almeja a eficiência, mas redefine o jogo ao capacitar organizações a serem eficazes em um ambiente empresarial marcado pela disrupção constante. Aqui, a inovação não é um objetivo distante; é a própria trilha. A "Jornada do ALI Produtividade" é uma oficina de ideias, uma incubadora de criatividade que desbloqueia potenciais inexplorados. Ferramentas ágeis, design thinking e mindset de crescimento são elementos intrínsecos, redefinindo a inovação como uma jornada contínua, não um destino.

A trilha de acompanhamento do ALI Produtividade (Sebrae, 2023, p. 2) é uma jornada estrategicamente estruturada para impulsionar a produtividade e a inovação nas empresas brasileiras. Nesse contexto, cada etapa dessa trilha desempenha um papel vital, desde o diagnóstico inicial até a conclusão bem-sucedida do programa, conforme descrito na figura abaixo:

**Figura 1**

*Trilha de acompanhamento do ALI Produtividade*



Fonte: Sebrae – Guia ALI (2023)

A trilha do ALI Produtividade, conforme Sebrae (2023), propõe uma jornada estratégica em nove etapas, cada uma desenhada para catalisar a produtividade e a inovação nas empresas brasileiras. Neste contexto, explorar-se-á detalhadamente cada uma dessas etapas conforme descrito na figura abaixo:

**Figura 2**

*Etapas do ALI Produtividade*



Fonte: Sebrae – Guia ALI (2023)

O ponto de partida desta trilha (E1) é o diagnóstico do perfil de inovação empresarial. Essa fase envolve uma análise aprofundada para compreender a capacidade inovadora da empresa, identificar suas forças e fraquezas e estabelecer uma base sólida para as ações subsequentes. Com o diagnóstico em mãos, inicia-se uma série de encontros individuais, orientativos e personalizados.

A segunda etapa (E2) visa aprofundar o entendimento das necessidades específicas da empresa, sendo considerada a etapa crucial da trilha, onde é realizado o mapeamento das

dificuldades enfrentadas pela empresa. Essa análise aprofundada destaca os obstáculos específicos que podem impactar a produtividade, fornecendo insights valiosos para o desenho de soluções eficazes e proporcionando orientações estratégicas adaptadas ao contexto único de cada organização.

A jornada promove a sinergia entre as empresas participantes por meio de encontros empresariais coletivos (E3 e E4), que possibilitam a troca de experiências, a discussão de desafios comuns e a construção de uma rede colaborativa, fortalecendo o tecido empresarial local. Essas reuniões abordam temas como produtividade, indicadores de desempenho e prototipagem. Esta fase incentiva a criatividade e a colaboração, permitindo que as empresas desenvolvam soluções tangíveis para os desafios identificados anteriormente.

Com base nas análises e encontros, a trilha avança para a etapa de desenvolvimento e implantação de soluções (E5). Aqui, as empresas começam a transformar ideias em ações tangíveis, testando soluções em um ambiente controlado e medindo seus impactos iniciais. Nesta fase, inicia-se a mensuração do desempenho por meio do indicador de produtividade inicial (T0). O indicador de produtividade utilizado para mensuração da produtividade nas MPEs, conforme metodologia do programa, é a seguinte equação (Sebrae, 2023):  
**Produtividade = (Faturamento Bruto - Custos Variáveis) ÷ Número de Pessoas Ocupadas.**

Essa métrica será responsável por avaliar e demonstrar o desempenho financeiro da empresa dentro da jornada, não apenas monitorando o progresso em direção às metas estabelecidas, mas também permitindo ajustes estratégicos conforme necessário.

Na sexta etapa (E6), as empresas avaliam os resultados da testagem, elaboram um plano de implantação das soluções mais eficazes e definem ações estratégicas para dar continuidade ao processo de aprimoramento. A sétima etapa (E7) concentra-se na avaliação pós-implantação, ajustes no plano de ação e uma retrospectiva da jornada até o momento. Este é um momento crucial para aprender com os desafios enfrentados e celebrar os sucessos alcançados até agora. Nestes encontros, estratégias inovadoras são concebidas, planejadas, aplicadas, testadas e validadas, focando não apenas na resolução de problemas imediatos, mas também na promoção de inovação.

A penúltima (E8) etapa traz novamente o elemento da ação coletiva, culminando no evento de encerramento. Este é um momento para compartilhar aprendizados, reconhecer conquistas e fortalecer ainda mais a rede de empresas engajadas na busca pela produtividade e inovação. Nesta etapa, fica evidente o princípio da colaboração e seus resultados.

A última etapa (E9) é dedicada à avaliação final, com a conclusão do radar final e a mensuração dos resultados alcançados, medida através da avaliação de produtividade final (TF). Aqui, as empresas também desenvolvem um plano de ação para o futuro, consolidando os aprendizados e definindo estratégias para manter a trajetória de crescimento e inovação. A empresa agora está equipada para enfrentar desafios futuros com confiança e inovação.

Cada fase é um capítulo repleto de desafios, aprendizados e conquistas. Ao seguir essa trilha, as empresas não apenas buscam a excelência operacional, mas também se tornam protagonistas ativas na construção de um ambiente de negócios mais inovador e produtivo. Desde o diagnóstico até o acompanhamento finalizado, é um capítulo crucial de uma história onde empresas não apenas melhoram sua produtividade, mas também se tornam agentes ativos de inovação em seus setores.

## Tabela 1

### *As 9 Etapas da Metodologia do Programa ALI*

---

#### **Etapa 0. Conhecendo a Jornada de Produtividade**

Sensibilizar os empresários para adesão ao projeto.

#### **Etapa 1. Iniciando a Jornada**

Conhecer a empresa a ser atendida, apresentar a jornada, buscar sua adesão ao programa, aplicar o diagnóstico Radar da Inovação e realizar sua devolutiva.

#### **Etapa 2. Mapeando os desafios e soluções**

Priorizar o problema de maior impacto na produtividade da empresa e identificar ideias de soluções que contribuirão para a resolução do problema priorizado, para o alcance dos resultados esperados.

#### **Etapa 3. Conhecendo os indicadores**

Os empresários são sensibilizados acerca da importância da gestão por meio de indicadores de desempenho e apresentar o indicador que será acompanhado ao longo da jornada de inovação para produtividade.

#### **Etapa 4. Conhecendo as formas de testagem**

Orientar o empresário sobre o processo de desenvolvimento do protótipo da solução e a testagem para validação com cliente e ou usuário final.

#### **Etapa 5. Criando e testando o protótipo**

Desenvolver o roteiro de construção do protótipo que será implementado, testado e validado. Atualizar o Plano de Ação elaborado na Etapa 2 mapeando os desafios e soluções. Coletar os dados referentes ao indicador de produtividade proposto pela metodologia.

#### **Etapa 6. Planejando a implantação**

Elaborar o Plano de Implementação da solução.

#### **Etapa 7. Avaliando a implantação**

Avaliar a implementação da solução para a melhoria da produtividade e atualizar o Plano de Ação. Realizar uma retrospectiva da jornada do empresário no programa. (Análise dos resultados e o aprendizado).

#### **Etapa 8. Finalizando a Jornada**

Celebrar o encerramento da Jornada de Inovação para Produtividade do empresário e avaliar o percurso que passaram

#### **Etapa 9. Medindo os resultados**

Realizar a mensuração final do indicador de produtividade e a aplicação do Radar ALI.

---

Fonte: Manual Ali Produtividade (2022)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem proposta é voltada a um estudo de campo de caráter exploratório descritivo, utilizando a metodologia do ALI Produtividade, realizada junto aos empresários da Zona da Mata de Pernambuco, compreendendo especificamente as cidades de Vitória de Santo Antão, Ipojuca e Paudalho, que juntas totalizam uma população que supera, segundo o IBGE (2021), duzentos e noventa mil habitantes, contando com, de acordo com Sebrae (2023), cerca de vinte mil oitocentos e cinquenta empreendimentos, estratificando-se como MEI – Microempreendedor Individual, EPP – Empresa de Pequeno Porte, ME – Micro Empresa e porte "Demais".

A Zona da Mata de Pernambuco, geograficamente, é delimitada por uma ampla faixa entre o litoral e a zona agreste, conferindo-lhe características únicas e se destacando como uma região de profunda relevância histórica, econômica e cultural.

Nesse contexto, para compreender a influência da colaboração no fortalecimento da inovação de MPes na Zona da Mata de Pernambuco, esta pesquisa segue uma abordagem metodológica abrangente. A pesquisa tem uma revisão bibliográfica aprofundada sobre colaboração empresarial, inovação e as características específicas das MPes. Essa fase proporciona uma base teórica sólida, permitindo uma compreensão aprofundada do contexto empresarial.

Foram selecionadas 10 MPes atendidas pelo programa ALI Produtividade entre agosto de 2022 a outubro de 2023 da Zona da Mata de Pernambuco. O critério de seleção incluiu a diversidade setorial, a disposição das empresas em participar do programa e seus resultados de desempenho de produtividade, garantindo uma amostra representativa.

O cerne da pesquisa foi a evolução da produtividade entre as etapas da jornada, apresentando o cenário em que as empresas se encontravam e as alterações obtidas no que concerne à inovação entre os seus ciclos, tanto na fase inicial (E1) quanto na fase final (E9) da metodologia ALI. O instrumento de pesquisa adotado foi o questionário do Radar da Inovação do ALI Produtividade, que segue a metodologia supracitada.

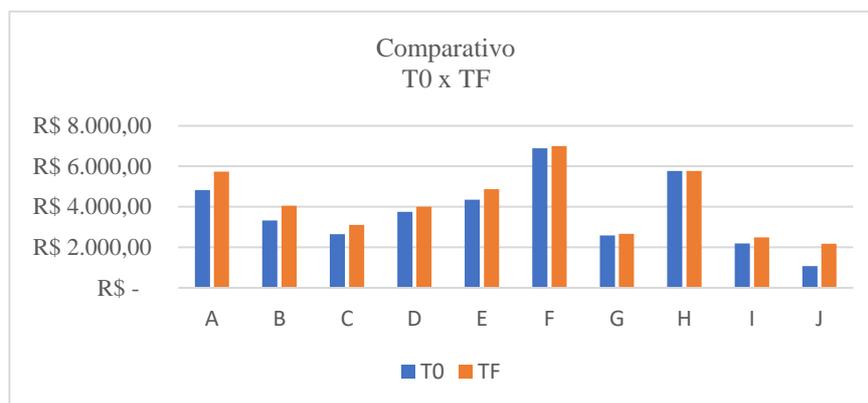
A fase de análise comparativa integra os dados e permite uma compreensão holística da influência da colaboração entre MPE e o Programa ALI Produtividade na construção da inovação. Ao seguir essa metodologia abrangente, espera-se obter uma compreensão profunda da interseção entre colaboração e gestão de operações nas MPes da Zona da Mata de Pernambuco, oferecendo informações valiosas para o fortalecimento do tecido empresarial local.

#### 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Do total de 43 empresas analisadas da Zona da Mata de Pernambuco de agosto de 2022 a setembro de 2023, 10 apresentaram melhores resultados no indicador de produtividade, sendo que 5 (cinco) estão localizadas no município de Vitória de Santo Antão, 3 (três) encontram-se em Ipojuca e 2 (duas) situam-se em Paudalho. Independentemente da geolocalização, destaca-se uma evolução notável nas métricas relacionadas à gestão de operações e empresarial para as empresas submetidas à avaliação do ALI Produtividade. A análise comparativa dos índices iniciais (T0) em contraposição aos índices finais (TF) conforme evidenciado pelo Gráfico 1 revela uma melhoria no indicador de produtividade.

#### Figura 3

*Comparativo T0 x TF das empresas selecionadas da Zona da Mata – PE*



Fonte: elaborado pelos autores

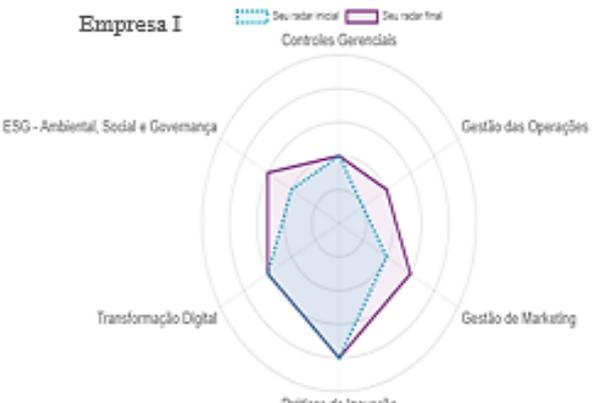
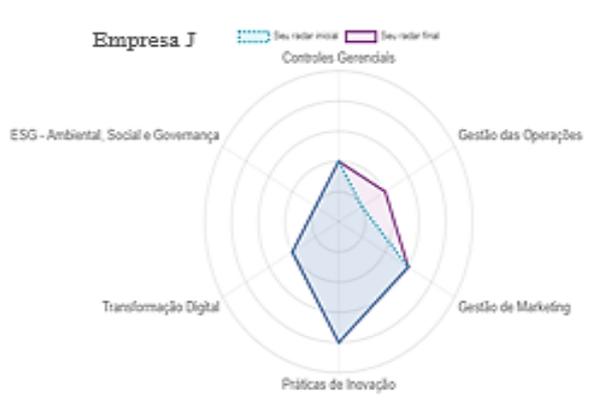
Esse cenário não apenas respalda a eficácia do programa, mas também sinaliza a capacidade de replicabilidade dessas práticas em diferentes contextos geográficos. O ALI Produtividade não é apenas uma resposta localizada; é uma metodologia validada que, quando aplicada em colaboração com as MPEs, demonstra consistentemente resultados positivos em termos de aprimoramento de produtividade. Logo, baseado nas análises comparativas da variação ( $T\Delta$ ) apresentadas, é possível afirmar que as empresas da Zona da Mata de Pernambuco que se comprometerem com a Jornada do ALI Produtividade podem colher benefícios significativos. Além disso, verifica-se as análises dos Radares das respectivas empresas abaixo relacionadas:

**Tabela 2**

*Análise dos resultados*

Empresa	T Δ	Análise	Radar
A	19%	Resultado direto de um compromisso estratégico com melhorias em controles gerenciais e a implementação de práticas inovadoras. Aprimorando seus controles iniciais, a empresa reconheceu a importância de uma base sólida para monitorar e otimizar processos.	
B	22%	Em colaboração com equipe melhorou a gestão operacional, em contrapartida precisa retomar investimentos em marketing.	
C	17%	Marcado por uma abordagem estratégica que destaca controles gerenciais eficientes e um firme compromisso com os princípios ESG (Ambiental, Social e de Governança). Ao aprimorar seus controles gerenciais, a empresa obteve uma visão mais detalhada das operações, identificando áreas de melhoria e otimizando a eficiência.	
D	7%	Comprometida com práticas que estimulam a criatividade, em alinham a empresa se destacou pela capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. A transformação digital, incorporando tecnologias avançadas e automação, desempenhou um papel crucial na otimização de processos, resultando em eficiência operacional aprimorada.	

E	12%	<p>Alcançou esse crescimento ao reconfigurar sua abordagem de gestão de marketing, equipe colaborou com ideias criativas para redes sociais, além de implantar cronogramas e <i>checklists</i> para operação de vendas.</p>	<p><b>Empresa E</b></p>
F	2%	<p>Implantou fichas técnicas e de custos na operação. Este modesto, mas significativo crescimento, reflete o compromisso contínuo da empresa com a eficiência operacional e a melhoria constante.</p>	<p><b>Empresa F</b></p>
G	3%	<p>A Transformação digital também desempenha um papel vital, capacitando a empresa a otimizar operações e responder proativamente às mudanças tecnológicas, consolidando sua posição estratégica para enfrentar desafios futuros.</p>	<p><b>Empresa G</b></p>
H	0,5%	<p>Demonstra que nem sempre os resultados da inovação são financeiros, a colaboração com a inovação permitiu avanço em todos os quesitos avaliados, dando suporte para um crescimento sustentável.</p>	<p><b>Empresa H</b></p>

<p>I</p>	<p>14%</p>	<p>Resultado reflete uma estratégia robusta centrada em melhorias substanciais na gestão de operações, gestão de marketing e compromisso com os princípios ESG.</p>	
<p>J</p>	<p>102 %</p>	<p>Feito notável ao atingir uma impressionante variação de produtividade, sinalizando uma trajetória de crescimento exponencial. Este sucesso é atribuído principalmente à implementação de estratégias eficazes na gestão de operações. Empresa foi a mais participativa no programa, se fez presente em todos os encontros, evidenciando que a importância da jornada na construção de melhores resultados. Este aumento expressivo na produtividade não é apenas um número, mas uma evidência tangível de como uma gestão de operações focada pode catalisar um crescimento transformador através da inovação.</p>	

Por fim, após esta análise e resultados encontrados na pesquisa realizada no grupo de empresas, foi evidente um conjunto de mudanças substanciais que impactaram significativamente o desempenho e as dinâmicas operacionais. A análise crítica revela que as alterações nas práticas de gestão de operações foram um fator determinante para o crescimento observado. A implementação de estratégias focadas na eficiência interna, otimização de processos e transformação digital foram elementos-chave que contribuíram para o aumento notável na produtividade, alinhando-se de maneira consistente com as teorias contemporâneas de gestão de operações.

Por outro lado, a análise crítica também destaca desafios enfrentados durante o processo de inovação. A resistência à adoção de novas práticas, a necessidade de investimento, ausência de tempo e a dificuldade em participar dos encontros foram pontos de atrito identificados na pesquisa de campo. Essas observações apontam para a importância de abordagens de gestão de inovação mais eficazes e ressaltam que, embora as teorias ofereçam diretrizes valiosas, a implementação bem-sucedida dessas práticas requer uma cooperação profunda entre MPEs e Agentes Locais de Inovação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do Programa ALI Produtividade na Zona da Mata de Pernambuco nos municípios de Paudalho, Ipojuca e Vitória de Santo Antão demonstrou impactos significativos no cenário empresarial local. A análise dos resultados revela melhorias tangíveis em diversas áreas, corroborando a eficácia do programa na promoção da produtividade e inovação nas MPes da região.

As empresas implementaram práticas inovadoras nos seus processos de produção e gestão, resultando no lançamento de produtos e serviços aprimorados e mais alinhados às demandas do mercado. Além dos benefícios diretos nas empresas, a implementação do programa teve impactos socioeconômicos positivos nos municípios. O fortalecimento das MPes contribuiu para a geração de empregos locais, impulsionou a economia regional e fortaleceu a identidade empresarial da Zona da Mata de Pernambuco.

Em conclusão, a análise dos resultados da implementação do ALI Produtividade na Zona da Mata de Pernambuco revela um cenário transformador para as MPes locais. O programa não apenas impulsionou a produtividade e inovação, mas também colaborou para o fortalecimento do tecido empresarial, construindo um ambiente inovador mais competitivo e sustentável.

Esta pesquisa valida as teorias contemporâneas de gestão da inovação, destacando a relevância contínua dessas abordagens no cenário empresarial atual. No entanto, as considerações finais também apontam para desafios significativos enfrentados durante esse processo de transformação.

Um aspecto destacado durante esta pesquisa é a importância crucial da colaboração entre as empresas e o Programa ALI Produtividade como um catalisador essencial para o sucesso das mudanças implementadas. A gestão de operações, quando orientada para a eficiência e inovação, revelou-se mais eficaz quando sustentada por parcerias estratégicas e colaborativas entre empresários, colaboradores e Agente Local de Inovação. A troca de conhecimentos, o compartilhamento de desafios e a cooperação em iniciativas de melhoria contínua foram elementos-chave que impulsionaram a eficácia das mudanças.

Na "Jornada do ALI Produtividade" não apenas escreve-se capítulos, mas molda-se uma história de sucesso onde a eficiência, colaboração e inovação não são meras palavras, mas forças motrizes que impulsionam empresas além de limites previamente imaginados. Os resultados tangíveis alcançados por meio do Programa ALI Produtividade não se limitam

apenas às melhorias operacionais internas das MPes. Esse programa é, na verdade, um impulso significativo para a transformação e o fortalecimento da inovação empresarial nacional.

## REFERÊNCIAS

- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Camargos, B. (2023). Mensurando a inovação: uma análise acerca da aplicação do radar ALI nas MPE's de Oliveira/MG. *Revista Observatório de la Economia Latino-Americana*.
- Costa, M. S. (2022). *Design thinking: uma proposta para a criação de uma solução de gestão financeira para microempreendedores individuais (MEIs)*. Trabalho de Conclusão de Curso, Brasil.
- Damanpour, F. (2009). Inovação e empreendedorismo em pequenas empresas: a influência da orientação empreendedora e alcance da rede. *Small Business Economics*, 33(2), 353-373.
- Druker, P. F. (2014). *Inovação e empreendedorismo: prática e princípios*. Harper & Row.
- Drucker, P. (1973). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Funicelli, V. B., et al. (2017). *Design thinking como metodologia de inovação e colaboração*.
- Löf, H., & Heshmati, A. (2006). Sobre a relação entre inovação e desempenho: uma análise de sensibilidade. *Economia da Inovação e Novas Tecnologias*, 15(4-5), 317-344.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação* (3ª ed.).
- Sebrae. (2023). *ALI Produtividade*. Disponível em: <https://emkt.ba.sebrae.com.br/ali-produtividade-prospeccao>. Acesso em 5 Nov. 23.
- Van de Ven, A. H., et al. (2008). Gerenciando o paradoxo da interdependência: coordenação e diferenciação das atividades da cadeia de valor. *Long Range Planning*, 41(3), 326-349.