

IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO EM MPES MATO-GROSSENSES

IMPORTANCE OF ANALYSIS OF THE CAUSES OF PROBLEMS FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATION IN MPES MATO-GROSSENSES

Luana Caroline de Oliveira¹
Andréia Carpes Dani²

RESUMO

A competitividade dos mercados leva as Micro e as Pequenas Empresas a adotarem práticas de inovação para sobreviverem e crescerem frente aos concorrentes com maiores recursos. Para tanto, urge que as MPEs implementem a inovação a partir de um processo contínuo de análise das causas raízes dos problemas e de tomada de ações corretivas. Assim, o estudo proposto visa descrever a importância da análise das causas dos problemas para a implementação da inovação. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório a fim de transcorrer sobre a prática do processo de inovação aplicada em MPEs, situadas no estado de Mato Grosso e participantes do Programa Brasil Mais do SEBRAE, a partir da análise das causas do problema priorizado e do emprego de ações para solucioná-las. Mediante o exposto, a pesquisa consolidou-se como sendo uma orientação para que os empresários tenham exemplos concretos e detalhados do processo de inovação em MPEs. Outrossim, o estudo agrega conhecimento à capacitação recebida pelos Agentes Locais de Inovação, pois oferta uma lista extensa das causas que mais emergem durante o trabalho de consultor.

Palavras-chave: Inovação. MPEs. Problemas. Causas.

ABSTRACT

The competitiveness of markets leads Micro and Small Companies to adopt innovative practices to survive and grow against competitors with greater resources. To this end, it is urgent that MPEs implement innovation based on a continuous process of analyzing the root causes of problems and taking corrective actions. Thus, the proposed study aims to describe the importance of analyzing the causes of problems for the implementation of innovation. To this end, a qualitative exploratory research was carried out in order to discuss the practice of the innovation process applied in MPEs located in the state of Mato Grosso and participants in the Brasil Mais Program of SEBRAE, based on the analysis of the causes of prioritized problem and the use of actions to solve them. Based on the above, the research was consolidated as an orientation for entrepreneurs to have concrete and detailed examples of the innovation process in MPEs. Furthermore, the study adds knowledge to the training received by Local Innovation Agents, as it offers an extensive list of the causes that most emerge during the work of a consultant.

Keywords: Innovation. MPEs. Problems. Causes.

1- Administradora, MBA em Finanças Corporativas, Controladoria e Gestão de Negócios pelo Instituto de Pós-Graduação e Graduação (IPOG). Agente Local de Inovação - ALI MT, SEBRAE. E-mail: luanadeoliveira144@gmail.com.

2- Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau- FURB. Professora Adjunta na Universidade Federal de Mato Grosso. Endereço: R. Quarenta e Nove, 2367 - Boa Esperança, Cuiabá - MT, 78060-900. E-mail: andreiacarpesdani@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O contexto competitivo da atual conjuntura econômica impacta ainda mais as Micro e Pequenas Empresas que possuem uma maior fragilidade financeira e uma menor capacidade de investimento, comparando-se com os empreendimentos de médio e grande porte, o que foi reforçado durante o período pandêmico nos anos de 2020 e 2021, considerando-se que, de acordo com dados da pesquisa Pulso Empresa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), 70,9% das pequenas empresas com até 49 funcionários, reportaram redução nas vendas ou nos serviços comercializados na primeira quinzena de junho.

Com isso, tais empreendimentos foram obrigados a adotar medidas para reduzir custos e manter um nível de faturamento satisfatório e a adoção de práticas inovadoras para responder às mudanças inesperadas foi um fator essencial para a sobrevivência dos pequenos negócios (SEBRAE, 2020). No entanto, é importante apontar que existem fatores que dificultam a implementação dessas práticas em MPEs, (Barboza; Faria, 2015) e além do mais, o processo de inovação depende da análise e caracterização dos problemas empresariais, que ao serem solucionados, podem gerar aumento da produtividade da empresa.

Contudo, de acordo com Aguiar (2014), a maioria das vezes as organizações utilizam técnicas inadequadas para tratar problemas e traçar ações, considerando-se que elas buscam apenas corrigir seus sintomas. Isso faz com que o não tratamento mais profundo do problema possa acarretar na repetição do mesmo ou de outros problemas provenientes da mesma causa raiz. Por exemplo, uma queda da lucratividade, uma rotação elevada do pessoal ou um alto grau de endividamento não representam as causas dos problemas, mas apenas os sintomas.

Deste modo, o presente trabalho demonstra-se relevante para auxiliar as MPEs a implementarem a inovação revisando a formulação dos seus problemas, com a técnica de análise das causas raízes para que as ações corretivas elaboradas se adequam às reais necessidades do negócio (Aguiar, 2014). Outrossim, o presente trabalho oferece um aprofundamento da análise dos indicadores de problemas empresariais de MPEs de Mato Grosso, apontando os conceitos fundamentais referentes à classificação dos problemas e de suas causas para a definição de plano de ações corretivas inteligentes.

Diante deste panorama, o artigo busca responder à pergunta: Como a análise das causas dos problemas empresariais auxilia as Micro e Pequenas Empresas a implementarem a inovação? Com esse intuito, o objetivo principal é de descrever a importância da análise das causas dos problemas para a implementação da inovação em MPEs mato-grossenses participantes do Programa Brasil Mais do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o qual vem buscando realizar ações de promoção da inovação para reduzir os custos e/ou aumentar o faturamento das microempresas e das empresas de pequeno porte, de tal forma que se eleve sua produtividade com o fomento de melhorias rápidas e de alto impacto.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 INOVAÇÃO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS

No cenário das Micro e Pequenas Empresas, o potencial de inovação é elevado, uma vez que são mais flexíveis e aptas a mudanças, quando se compara com grandes empresas (FORSMAN, 2011). A partir de experiências e adaptações com os clientes e processos produtivos, as MPEs recorrem à prática de inovação e o processo de inovação é influenciado pelo nível de conhecimento presente na empresa, assim como pelas características sociais e econômicas da empresa e do gestor/dono (Silva; Dacorso; Montenegro, 2016). Contudo, diversos fatores limitam a capacidade inovadora das MPEs, a exemplo do enraizamento de uma cultura organizacional míope, do emprego de um formato tradicional de gestão, da baixa

qualificação dos colaboradores, das falhas de planejamento, da baixa estrutura organizacional e da falta de investimento em tecnologia (Barboza, Faria, 2015).

Por mais que as Micro e Pequenas Empresas não tenham uma política de apoio de investimentos grandes e que os problemas pessoais do empresário sejam influenciadores da cultura organizacional da empresa (Silva; Dacorso; Montenegro, 2014), as dificuldades enfrentadas não impedem que elas tragam o conhecimento adquirido com fontes externas para o ambiente interno da empresa; reconheça, desenvolva e explore as novas oportunidades e novos negócios no mercado; adquira habilidade e atitude para enfrentar riscos e as transformam em oportunidade; explore redes de negócio interessantes; se diferencie no mercado com seus produtos e serviços; aposte na adaptação de modificação de novos mercados e clientes; e, afinal, explore novos mercados (Forsman, 2011).

Afinal, a prática de inovação nas MPEs deve ser vista como um processo coletivo e sistêmico cujos agentes de mudança são variados, a exemplo de fornecedores, consumidores, instituições públicas, distribuidores, etc. Além do mais, ela se divide em inovação de produto e serviço e inovação de processo. Nesse quesito, vale mencionar que a inovação de processo concerne as funções relativas à atividade principal da empresa de produzir e entregar produtos para venda, assim como de dar suporte às operações do negócio. Para tal, existem possibilidades na fase de produção de produtos e serviços, de distribuição e logística, de marketing e vendas, de utilização de sistemas de informação e comunicação, de administração e gestão e de desenvolvimento de produto e processo (Manual de Oslo, 2018).

2.2 PROBLEMAS EMPRESARIAIS E ANÁLISE DE SUAS CAUSAS

Frente aos desafios do ambiente de negócios, as empresas precisam saber priorizar seus esforços na implementação de ações que trazem resultados de crescimento com a identificação dos problemas empresariais. Os problemas empresariais, segundo Berti (2012), fundamentam-se nos impedimentos à realização dos objetivos básicos de uma MPE, os quais são: a) operar com lucros razoáveis; b) operar com estabilidade econômico-financeira; c) estar em permanente desenvolvimento (expansão quantitativa e/ou qualitativa); d) atender aos aspectos sociais e comunitários; e) manter representatividade pessoal perante a coletividade.

Para esta identificação, é necessário tomar cuidado para não confundir os problemas empresariais com os sintomas que correspondem apenas às evidências tangíveis ou manifestações que apontam para a possível existência de problemas. Sendo assim, é preciso analisar os motivos que dão origem ao problema, ou seja, a causa raiz do problema. Contudo, é certo que, em alguns casos, a causa aparente, ou seja, o sintoma seja também a causa raiz (Dobashi; Correa, 2018).

Para analisar a causa dos problemas empresariais, a ferramenta dos 5 porquês, auxilia no entendimento das razões da ocorrência de problemas e consiste em perguntar 5 vezes o motivo do acontecimento de um determinado problema. É um método que foi elaborado na década de 80 pelo sistema de Lean Manufacturing para a produção de automóveis da Toyota (Rigoni, 2010). Para empregar a técnica, a partir do estabelecimento inicial do problema, é feita a pergunta “por que o problema ocorreu?”, dando origem às primeiras causas do acontecimento do problema. No entanto, o processo continua com a pergunta “por que essas causas ocorreram?”, e assim por diante com uma repetição da pergunta pelo menos 5 vezes, até que a causa raiz seja identificada (Sasdelli, 2012). Desse modo, a partir da técnica é possível: a) determinar o que aconteceu; b) determinar por que isso aconteceu; c) descobrir o que fazer para reduzir a probabilidade de que isso aconteça novamente (Ohno, 1997).

Segundo Berti (2012), os problemas podem ser classificados de acordo com sua área e sua natureza. No que se refere à natureza, eles podem ser estratégicos, quando eles decorrem de uma inadequação da utilização ou da escolha dos recursos disponíveis ou então da escolha

das bases do negócio; ou de recursos, quando eles provêm de uma insuficiência qualitativa e/ou quantitativa dos recursos disponíveis para que as operações sejam executadas. Os recursos são financeiros e de capital, humanos, organizacionais e técnicos.

No que se refere à área de ocorrência, os grupos são: a) administração e planejamento; b) compras e estoques; c) finanças; d) vendas; e) produção. O Quadro 1 classifica as principais causas dos problemas empresariais de acordo com a área e contém as seguintes abreviações: Est. = estratégia; Rec. = recursos; E1 = inadequação na escolha das bases do negócio; E2= inadequação na utilização de recursos; R1= insuficiência qualitativa de recursos; R2= Insuficiência quantitativa de recursos.

Quadro 1 – Principais Causas de Problemas Empresariais

Área 1: Administração/Planejamento		
Est.	E1	De localização da empresa; linha de produtos, composição; mercado onde atua; do ramo da empresa em relação ao porte, à potencialidade do mercado ou à concorrência
	E2	Do comando: centralização excessiva das responsabilidades; Da estrutura organizacional: incompatível com o porte da empresa ou com sua escala de produção; Das instalações empresariais
Rec.	R1	Quanto à capacitação diretiva; quanto aos conhecimentos específicos do ramo; Das instalações empresariais; nas comunicações internas e externas
	R2	Dos recursos próprios ou de terceiros em relação ao tamanho da empresa; de garantias para a obtenção de crédito; Das informações sobre desempenho global; Das instalações empresariais
Área 2: Compras e estoques		
Est.	E1	Da composição dos estoques, grande quantidade de itens de produtos similares; Da excessiva especialização, com pequena quantidade de itens; dos fornecedores, gerando dependência; Da política de alçada para compras (delegação de poderes)
	E2	Baixa rotação dos estoques. Volume estocado excessivo em relação às vendas e ao prazo de entrega; do crédito concedido pelos fornecedores em relação aos concedidos pela empresa (ativo circulante e passivo circulante); dos recursos destinados aos estoques devido a descontos e/ou prazos; dos recursos em compras especulativas
Rec.	R1	Dos controles de compras e estoques; do conhecimento e habilidade do pessoal alocado ao subsistema; dos controles de qualidade dos materiais e dos produtos acabados; de conhecimento da oferta, da sua disponibilidade e da tendência
	R2	Das informações e do controle de estoque; de programação de compras; nos controles sobre perdas; de pessoal; do pessoal capacitado
Área 3: Financeiro		
Est.	E1	Dos fundos de financiamentos a curto e longo prazos; de crédito de fornecedores: prazos médios; Da política de crédito aos clientes: prazos médios; dos critérios (inseguros) para concessão de créditos; Da política de capitalização (capital próprio versus capital de terceiros)
	E2	Dos recursos financeiros em imobilizações (excesso em relação ao circulante); dos recursos financeiros em estoques; do capital de giro próprio no ativo circulante; dos recursos a curto prazo, financiando as imobilizações; dos lucros, devido ao baixo nível de incorporação: retiradas altas
Rec.	R1	De conhecimento da situação financeira por deficiência e/ou atrasos na apuração dos resultados financeiros; Do sistema contábil do plano de contas e dos relatórios contábeis; Dos controles de contas a receber; No estabelecimento de rotina da concessão de crédito; Dos controles de contas a pagar; Na capacitação do pessoal alocado no subsistema; Do conhecimento dos sistemas tributários nacional, estadual e municipal
	R2	Das informações para a previsão e controle de fluxo de caixa; Das informações para o controle financeiro; Das informações com despesas por natureza e por subsistema; Das informações da margem de contribuição por produtos e por linha de produtos; Das informações de giro dos produtos e das linhas de produtos; Do pessoal alocado no subsistema
Área 4: Vendas		

Est.	E1	Da taxa de marcação: nível elevado de preços; da taxa de marcação: nível baixo de preços; da política de descontos; do critério de remuneração dos vendedores; do tipo de propaganda e promoções; da forma de se pesquisar o mercado; da política de créditos: dependência e pequeno número de clientes; dos métodos de atualização dos preços das mercadorias; dos serviços complementares: entrega, garantia, assistência técnica, instalações etc.; do horário de funcionamento; da política de promoções, liquidações, campanhas; da política de crédito não atrativa aos clientes; Das políticas de vendas e crédito em relação ao mercado em que atua; Da política de delegação de produtos para as vendas
	E2	Dos esforços de vendas; Layout da área de vendas; do equipamento de apresentação da mercadoria: vitrine, balcão, prateleira, gôndola etc.; dos meios de comunicação dos preços e das condições (displays); dos ambientes destinados aos clientes
Rec.	R1	Na capacitação dos vendedores; das instalações de vendas; sobre o conhecimento dos preços e das práticas do mercado e da concorrência; das informações sobre os clientes; das informações sobre a disponibilidade dos estoques e da produção de mercadorias
	R2	De informações sobre o controle das vendas, por linhas de produtos, por vendedor, por área de mercado etc.; da área destinada às vendas; das áreas destinadas às oficinas de assistência técnica, de atendimento pós-vendas; de informações internas para a decisão de preços; de informações para a previsão de recursos para financiamento das vendas a crédito
Área 5: Produção		
Est.	E1	De equipamentos e instalações superdimensionadas (equipamentos e instalações ociosas e/ou investimentos excessivos); dos critérios de programação e acompanhamento da produção; dos critérios para o controle de qualidade dos materiais e dos produtos acabados; das normas de campanhas de aumento de produtividade; da composição da carteira de produtos (número excessivo de itens)
	E2	Do layout na área de produção; dos processos de produção; dos métodos de trabalho; da mão-de-obra disponível; da programação e do controle dos tempos na complementação e a entrega dos produtos
Rec.	R1	Da mão de obra especializada; das informações sobre previsão de vendas para programação de produção; das informações sobre novos produtos; das informações das necessidades de mercado; das informações especiais da tecnologia disponível
	R2	Das instalações físicas disponíveis; do equipamento e máquinas existentes; de controle apropriados à produção e à produtividade
Área 6: Pessoal		
Est.	E1	Faixas de salários inferiores ao mercado; Desequilíbrio salarial interno (critério inadequado); Critérios inadequados de recrutamento e seleção (pré-requisitos); política inadequada de treinamento ou inexistente; política inadequada de promoção ou inexistente; não concessão de benefícios (vantagens adicionais); Despreocupação com o nível de motivação do pessoal
	E2	Desequilíbrio na carga de trabalho; considerável grau de ociosidade; Desperdício de potencialidades
Rec.	R1	Mau relacionamento humano (ambiente de trabalho); Deficiência de habilidades gerenciais (geral); Deficiência de habilidades operacionais (geral); pouco conhecimento das políticas e normas; Desconforto físico no trabalho; Indisciplina
	R2	Volume excessivo de horas extras; Falta de supervisão; Carência de avaliação de desempenho; Insuficiência de cumprimento dos direitos trabalhistas; Atraso de pagamento

Fonte: Berti (2012).

3 METODOLOGIA

O presente estudo é uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa, que foi elaborado no âmbito da atuação do autor no Programa Agente Local de Inovação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Como técnica de coleta de dados para dar suporte ao estudo, adotou-se a pesquisa de campo para obter as informações relativas às empresas por meio de conversas estruturadas durante a vigência dos 5 encontros

individuais feitos com cada empresário. Para a pesquisa, utilizou-se do questionário Radar da Inovação (Radar ALI), do Mapeamento de Problema, da Solução Inovadora e do Plano de Implantação 5W2H em que constam as ações desenvolvidas com auxílio do programa para solucionar o problema priorizado.

A partir da metodologia do Programa ALI, na fase de Mapeamento de Problema, são destacados variados problemas em cada empresa, mas para não tornar o trabalho demasiadamente extenso, optou-se por apresentar e discorrer apenas sobre o problema que foi priorizado pelo empresário como sendo de maior impacto na produtividade do seu negócio. Para encontrar o problema priorizado, a pesquisa utilizou-se do questionário Radar da Inovação aplicado, o qual é composto de 18 questões fechadas e abertas de múltipla escolha agrupadas em 6 dimensões e no Mapeamento de Problemas.

Nesse sentido, foram consideradas as dimensões do Radar que se relacionam com os subsistemas de uma empresa, conforme Quadro 5, baseado no estudo de Berti (2010), que são apresentados na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Relação Subsistemas de Berti (2010) versus Áreas e Temas do Radar ALI

Subsistemas	Área Radar ALI	Temas Radar ALI
Administração e Planejamento	Gestão por Indicadores	Indicadores Chave; Estabelecimento de Metas; Monitoramento
	Inovação	Inovação de Processos; Inovação de Produtos e Serviços; Cultura da Inovação
Compras e Estoque	Gestão das Operações	Operação Enxuta; Gestão por processos
	Práticas Sustentáveis	Gestão de Energia; Gestão da Água; Redução de Desperdício
Financeiro	Transformação Digital	Digitalização Interna
	Gestão das Operações Práticas Sustentáveis	Operação Enxuta; Gestão por Processos Gestão de Energia; Gestão da Água; Redução de Desperdício
Vendas	Transformação Digital	Digitalização Interna; Meios Eletrônicos de Pagamento
	Gestão das Operações Área Marketing Práticas Sustentáveis	Operação Enxuta; Gestão por processos Satisfação do Cliente; Formação de Preços; Divulgação Redução de Desperdício
Produção	Transformação Digital	Digitalização Interna; Presença Digital
	Gestão das Operações Práticas Sustentáveis	Operação Enxuta; Gestão por Processos Gestão de Energia; Gestão da Água; Redução de Desperdício
Pessoal	Transformação Digital	Digitalização Interna
	Gestão das Operações Inovação Transformação Digital	Cultura de Alta Performance; Cultura da Inovação; Digitalização Interna

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Por meio da metodologia do Programa, este trabalho contemplou as 14 empresas das 22 empresas que participaram do Ciclo 02/2021 do Programa ALI dos cinco encontros individuais pertencentes ao ciclo de inovação. No início do ciclo, 22 empresas foram selecionadas para fazerem parte do ciclo de inovação, no entanto, oito foram descartadas deste estudo, pois não concluíram sua participação em todos os cinco ou não implementaram todas as ações corretivas, de forma integral, propostas para resolver o problema priorizado. A Tabela 2 mostra o perfil das empresas da amostra selecionada.

Tabela 2 – Perfil das empresas selecionadas para o estudo

E.	Cidade	Porte	Atividade principal
A	Várzea Grande	ME	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns
B	Cuiabá	ME	Atividades de condicionamento físico
C	Várzea Grande	ME	Serviços de ensino de dança e aluguel de salas
D	Cuiabá	ME	Serviços advocatícios
E	Cuiabá	EPP	Serviços pessoais para idosos
F	Cuiabá	ME	Educação superior - graduação e pós-graduação
G	Cuiabá	ME	Serviços de educação superior, educação profissional e atividade odontológica
H	Cuiabá	ME	Comércio varejista de artigos de papelaria
I	Cuiabá	ME	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios
J	Cuiabá	ME	Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar (crianças) e para empresas
K	Várzea Grande	ME	Comércio atacadista de cosméticos e produtos de perfumaria e de higiene pessoal
L	Cuiabá	ME	Comércio varejista de artigos de óptica
M	Curvelândia	ME	Comércio varejista de artigos de óptica
N	Cuiabá	ME	Atividades de fisioterapia

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no Sistema ALI (2022).

A partir da Tabela 2, destaca-se que as empresas em estudo são majoritariamente Micro Empresas, de ramos diferentes e situadas em Cuiabá, a capital mato-grossense.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram analisadas as causas dos problemas priorizados pelas empresas em cada subsistema proposto por Berti (2010) e presentes nas empresas participantes. Após isso, comentou-se sobre a repetição de algumas causas em empresas distintas e discorreu-se sobre a situação observada nas empresas e sobre as soluções que foram implementadas.

4.1 SUBSISTEMA ADMINISTRAÇÃO/PLANEJAMENTO

Primeiro, o subsistema Administração/Planejamento é um dos mais importante, haja vista que, conforme o Manual de Oslo (2018), a inovação de processo pode surgir da atividade de administração e de gestão. Além do mais, a falta de planejamento representa um dos fatores, citado por Barboza e Faria (2015), que dificulta a inovação na Micro e Pequenas Empresas.

Nesta pesquisa, poucas empresas analisadas apresentam causas identificadas nesse subsistema. A causa mais recorrente está relacionada às comunicações internas e externas que ocorre principalmente por conta da insuficiência de tempo destinada para a comunicação entre a equipe (Tabela 3).

Tabela 3 – Causas dos problemas relacionadas ao subsistema Administração/Planejamento

Subsistema 1 – Administração e Planejamento (4 empresas)				
Natureza	Grupos	Causas identificadas	Quant.	Empresa
Est.	E1	Do ramo da empresa em relação à potencialidade do mercado ou à concorrência	1	H
	E2	Do comando: centralização excessiva das responsabilidades	1	D
Rec.	R1	Nas comunicações internas e externas	3	D, J, N

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no Sistema ALI (2022).

4.2 SOLUÇÕES IMPLEMENTADAS: ADMINISTRAÇÃO/PLANEJAMENTO

A empresa D, um escritório de advocacia, falhava na realização dos processos de formalização dos prazos de entrega de tarefas e contratos e do financeiro. Ao utilizar-se da técnica dos cinco porquês, entendeu-se que havia uma centralização excessiva das responsabilidades na empresária e que haviam erros de comunicação que geravam atrasos recorrentes das tarefas. Como proposta de ação corretiva, a empresária contratou um sistema de aviso, que gerava pautas e passou a organizar reuniões semanais em cima das pautas que objetivava comunicar e organizar as tarefas pendentes. Além disso, a partir da definição do fluxo de atividades de cada setor com realocação de funções para a secretária, que antes eram dependentes da empresária, foi possível uma redução da carga de trabalho para a mesma.

Por outro lado, a empresa H, que vende principalmente seus produtos de papelaria participando de licitações, inutiliza a oportunidade de venda para pessoas jurídicas. Sendo que o empresário já possui experiência com venda por *telemarketing*, elaborou-se um processo de *telemarketing* e uma planilha de acompanhamento dos resultados no Excel, essenciais ao processo de prospecção de empresas jurídicas.

Afinal, na empresa N, a comunicação formalizada inexistente, gerando desperdício de potencialidades das colaboradoras que podem realizar um processo de pós-venda mais personalizado com as pacientes e levar suas indagações sobre o atendimento interno para a equipe. Isso foi melhorado com a construção do fluxo de atividades do atendimento presencial e do pós-venda de cada colaboradora, mas também com a implementação de reuniões semanais de alinhamento com toda a equipe.

4.3 SUBSISTEMA COMPRAS E ESTOQUE

A gestão de compras e estoque eficiente também deve estar sujeita à inovação, conforme o Manual de Oslo (2018), dado que ela está inclusa nos tipos de inovação de processos, Distribuição e logística e Administração e gestão. Ademais, uma baixa estrutura organizacional nesse subsistema acarreta em dificuldades na implantação da inovação, quando ao desenvolvimento dos processos, as questões de layout e outros processos que afetam o resultado final estão limitados (Barboza, Faria, 2015).

Neste trabalho, apenas a empresa A demonstra ter problemas estratégicos e de recursos no que concerne as Compras e gestão do estoque, os quais se tornaram prioritários, pois o retorno sobre os investimentos de muitos produtos estava estagnado.

Tabela 4 – Causas dos problemas relacionadas ao subsistema Compras e Estoque

Subsistema 2 – Compras e Estoque (1 empresa)				
Natureza	Grupos	Causas identificadas	Quant.	Empresa
Est.	E1	Da composição dos estoques, grande quantidade de itens de produtos similares	1	A
	E2	Baixa rotação dos estoques. Volume estocado excessivo em relação às vendas e ao prazo de entrega	1	A
Rec.	R1	Do conhecimento e habilidade do pessoal alocado ao subsistema	1	A
		De conhecimento da oferta, da sua disponibilidade e da tendência	1	A
	R2	Das informações e do controle de estoque	1	A
		Do pessoal capacitado	1	

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no Sistema ALI (2022).

4.4 SOLUÇÕES IMPLEMENTADAS: COMPRAS E ESTOQUE

Na empresa A, por ser um comércio com grande variedade de produtos, é imprescindível que se obtenha um maior controle e capacitação da equipe, assim construiu-se o fluxograma de recebimento do fornecedor, conferência e separação, exposição nas prateleiras e espaços de destaque e venda para o cliente no caixa. O novo processo inclui as tomadas de decisão que precisavam ser realizadas caso houvesse uma falha em cada uma das etapas, com a definição de prazos limites antes da ação corretiva. Esse processo foi difundido na equipe por meio de treinamento com dinâmicas de grupo. Com o exemplo da empresa A, percebe-se que uma empresa pode possuir causas de problemas de naturezas distintas em um único subsistema e que apenas com uma proposta é possível solucionar a todas.

4.5 SUBSISTEMA FINANCEIRO

Ao descrever os resultados do subsistema Financeiro, é necessário destacar que o Projeto ALI não objetiva analisar em detalhes as finanças das empresas participantes e que o Agente Local de Inovação não é capacitado para esta função. No entanto, o treinamento recebido pelo Sebrae permite analisar possíveis causas de problemas provenientes de uma gestão financeira ineficiente.

Tabela 5 – Causas dos problemas relacionadas ao subsistema Financeiro

Subsistema 3 – Financeiro (1 empresa)				
Natureza Rec.	Grupos	Causas identificadas	Quant.	Empresa
	R1	De conhecimento da situação financeira por deficiência e/ou atrasos na apuração dos resultados financeiros	1	D

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no Sistema ALI (2022).

4.6 SOLUÇÕES IMPLEMENTADAS: FINANCEIRO

Ao longo do ciclo de inovação, muitas empresas afirmaram misturar conta de pessoa física e conta de pessoa jurídica, ou de não acompanhar periodicamente os resultados financeiros. No entanto, a empresa D é a única que destacou o desconhecimento da situação financeira como sendo um problema a ser priorizado. A empresa D, reestruturou o processo financeiro, com estabelecimento de datas mensais para a apuração dos resultados financeiros entre sócios, com uma planilha no Excel.

4.7 SUBSISTEMA VENDAS

O Marketing e vendas representa um tipo de inovação de processos em conformidade com o Manual de Oslo (2018) e, portanto, é um setor essencial para o crescimento dos negócios. A Tabela 6 demonstra que 57% das 14 empresas estudadas possuem problemas relativos às vendas, principalmente de natureza estratégica. As causas mais encontradas são: Inadequação da utilização dos Esforços de Vendas, Insuficiência qualitativa dos Recursos para a capacitação dos vendedores e Insuficiência quantitativa dos recursos destinados às vendas e ao atendimento pós-vendas.

Tabela 6 – Causas dos problemas relacionadas ao subsistema Vendas

Subsistema 4 – Vendas (8 empresas)				
Natureza	Grupos	Causas identificadas	Quant.	Empresa

Est.	E1	Dos esforços de vendas	4	B, G, H,
		Da política de crédito não atrativa aos clientes	1	J, M
		Do tipo de propaganda e promoções	1	F
				M
	E2	Dos meios de comunicação dos preços e das condições	1	B
		Da taxa de marcação: nível baixo de preços	1	C
Rec.	R1	Das informações sobre os clientes	1	G
		Na capacitação dos vendedores	2	H, L
	R2	De informações sobre o controle das vendas, por linhas de produtos, por vendedor, por área de mercado etc.	1	G
		Da área destinada às vendas	3	G, H,
		Das áreas destinadas às oficinas de assistência técnica, de atendimento pós-vendas	2	G, M

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no Sistema ALI (2022).

4.8 SOLUÇÕES IMPLEMENTADAS: VENDAS

A empresa B, do ramo de educação física, necessitava melhorar seu processo de captação de clientes, pois a taxa de conversão em venda a partir do primeiro contato on-line era muito baixa e analisou-se uma inequação da escolha do esforço de venda que não estava direcionado para conquistar o cliente. Assim sendo, a empresa montou um vídeo humanizado com os seus diferenciais que era enviada antes de passar qualquer informação sobre preços, assim como um modelo de mensagem com condições e preço.

No que diz respeito à empresa C, é uma escola de dança cujo valor estava bem abaixo daquele oferta pelo mercado e cujo aumento não desagradaria os clientes, haja vista que o diferencial é o encantamento dos alunos e que o preço não tinha sido alterado há alguns anos. Deste modo, houve um aumento do preço de 20% para se assimilar àquele praticado pelo mercado.

Já, a empresa F, do ramo educacional, possuía um nível de inadimplência elevado e identificou-se que era um problema recorrente de muitas escolas que, para contorná-lo, utilizavam-se de estratégias de política de crédito. Assim, a empresa organizou uma semana de renegociação dos contratos com descontos e opção de pagamento com crédito das pendências financeiras de forma on-line, com *QRcode*.

A empresa G, a qual oferta cursos de pós-graduação, possuía problemas de natureza estratégica e de recursos, uma vez que carecia de esforços de venda, de informações sobre os clientes, de estruturação do processo de televendas e de pós-venda, com os alunos e com os pacientes. Desta forma, priorizou-se a contratação de um colaborador para ocupar o cargo de comercial, a partir da estruturação de todas as atividades que ele deveria exercer em um Mapa Mental.

No que concerne à empresa J, do ramo de alimentação, encontravam-se gargalos no planejamento de marketing e, portanto, a equipe instalou um quadro de gestão a vista de tarefas semanais que é preenchido todo início de semana. O quadro serve de plano de ação semanal. Outrossim, ele contém um espaço para ideias colaborativas, onde qualquer colaboradora pode escrever suas ideias que são discutidas na reunião semanal.

Relativo à empresa L, loja de produtos ópticos, a capacitação, principal causa do problema do subsistema venda, de natureza de recursos, foi solucionado com a estruturação dos processos de atendimento e pós-venda que foram repassados para a colaboradora responsável pelas vendas ao cliente.

Por fim, a empresa M, que também é uma loja de produtos ópticos, já possuía como problema a carência de planejamento e estratégias no setor de vendas, resultante da inadequação estratégica dos esforços de venda e da forma de divulgação das propagandas e promoções nas redes sociais. As ações corretivas implementadas foram os investimentos em materiais

fotográficos e em um espaço instagramável, assim como a contratação de serviços terceirizados de tráfego pago. Também, o empresário passou a seguir um cronograma de postagens e desenhou o fluxograma de pós-venda, com mensagens de aviso para cada etapa do fluxograma que eram enviadas diretamente no sistema da loja, direcionando os esforços das vendedoras.

4.9 SUBSISTEMA PRODUÇÃO

O Manual de Oslo (2018) salienta que a Produção de produtos e serviços é um tipo de inovação de processo e que podem ser encontradas oportunidade de crescimento nesta área. No caso do presente trabalho, apenas a empresa D teve suas causas de problemas priorizadas no subsistema Produção.

Tabela 7 – Causas dos problemas relacionados ao subsistema Produção

Subsistema 5 – Produção (1 empresa)				
Natureza	Grupos	Causas identificadas	Quant.	Empresa
Est.	E2	Dos processos de produção	1	D
		Dos métodos de trabalho	1	D
		Da programação e controle dos tempos na complementação e entrega dos produtos	1	D

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no Sistema ALI (2022).

4.10 SOLUÇÕES IMPLEMENTADAS: PRODUÇÃO

Percebe-se que a empresa D, cujo problema inicial analisado eram as falhas nos processos internos, possuem suas causas raízes em subsistemas distintos, demonstrando a importância da estruturação dos processos internos para o bom funcionamento geral da empresa.

4.11 SUBSISTEMA PESSOAL

O tipo de Inovação Administração e Gestão inclui a gestão de recursos humanos como sendo um fator estratégico para a inovação (Oslo, 2018). Ademais, uma baixa qualificação e capacitação da equipe leva os empresários a centralizarem as atividades, enquanto nem sempre possuem o conhecimento necessário para a tomada de decisões.

Na Tabela 8, as empresas que apresentaram problemas relativos ao subsistema Pessoal precisam tomar atitudes corretivas de cunho estratégico.

Tabela 8 – Causas dos problemas relacionadas ao subsistema Pessoal

Natureza	Grupos	Causas identificadas	Quant.	Empresa
Est.	E1	Política inadequada de treinamento ou inexistente	1	E
		Política inadequada de promoção ou inexistente	1	E
		Não concessão de benefícios (vantagens adicionais)	1	I
		Critérios inadequados de recrutamento e seleção (pré-requisitos)	1	K
	E2	Considerável grau de ociosidade	1	I
		Desperdício de potencialidades	1	N
Rec.	R2	Falta de supervisão	1	I

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no Sistema ALI (2022).

4.12 SOLUÇÕES IMPLEMENTADAS: PRODUÇÃO

A empresa E, da área da saúde para idosos, possui uma equipe de técnicos de enfermagem que atuam diretamente nas casas dos pacientes, dificultando a melhoria de comunicação com reuniões e treinamento presencial. O empresário, ao analisar a necessidade de engajar mais as colaboradoras, montou um cronograma de educação continuada e um programa de incentivos baseado em metas.

No que concerne a empresa I, revendedora de marcas de roupas, a equipe não alcançava os resultados e não cumpria as tarefas repassadas. Assim, a empresária implementou um quadro de gestão a vista das tarefas semanais para cada colaboradora, com base no modelo Kanban e implementou um programa de bonificações em função da porcentagem de tarefas executadas. Essa ação corretiva permitiu maior controle da empresária e maior engajamento da equipe.

Relativo à empresa K, distribuidora de produtos de beleza e higiene pessoal, com uma equipe de 36 pessoas, era imprescindível que se tenha um processo de contratação estruturado. No entanto, a entrevista era feita por meio de uma conversa informal e, por isso, a empresária passou a adotar um fluxo de atividades para selecionar os candidatos, com um roteiro de entrevista modelo, por competência e por cargo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação é de fácil acesso e sua adoção somente depende de uma atitude dos empresários e de sua equipe voltada para a busca de problemas, o qual representa a visão que é difundida pela metodologia do Programa Brasil Mais. Contudo, ao realizar esse processo, urge que o empresário aprende a diferenciar os sintomas e as causas dos problemas, pois é apenas identificando as causas dos problemas que as ações se tornam eficientes. Com isso, o presente estudo visou estudar as causas do problema priorizado de empresas participantes do Programa Brasil Mais que implementaram ações corretivas. A partir disso, destacou-se que a maioria das causas das MPEs em estudo se voltavam para o subsistema de vendas, de planejamento/administração e de pessoal.

Com isso, esta pesquisa contribui para orientar os empresários a implementarem a inovação a partir do processo de investigação das causas dos problemas e da aplicação de soluções práticas para solucioná-las. Além dos mais, a análise realizada permite que eles tenham exemplos concretos e detalhados do processo de mudança e inovação em MPEs matogrossenses. Outrossim, o estudo agrega conhecimento à capacitação recebida pelos Agentes Locais de Inovação, pois oferta uma lista extensa das causas que mais emergem durante o trabalho de consultor.

Entre uma das limitações do estudo vale destacar que as causas dos problemas listadas por Berti (2010) pode estar desatualizada, uma vez que foi publicada em 2010 e que já se percebe lacunas no subsistema de venda no que concerne as novas tendências de *marketing* digital essenciais à sobrevivência dos negócios, ao exemplo de investimentos em *Big Data*, uso de ferramentas de automação de *Customer Relationship Management*, *Marketing Digital*, etc. Afinal, para futuros estudos, sugere-se a análise quantitativa das causas do problema repetidas em empresas do mesmo ramo de atuação, assim como a atualização das principais causas de problemas emergentes em consultoria segundo Berti (2010).

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. C. **Análise de Causa Raiz**: levantamento dos métodos e exemplificação. Dissertação (mestrado): PUC Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2014.

BARBOZA, R. A. B.; FARIA, J. B. Inovação em Pequena Empresa: um estudo com produtores de cachaça. **Revista Ciência em Extensão**, n.11, v.2, pág. 38-55, 2015.

BERTI, A. **Consultoria e Diagnóstico Empresarial**: teoria e prática. Ed. 2. Curitiba: Juruá, 2012.

DOBASHI, T. CORRÊA, F. **Análise de causa raiz: técnicas e aplicações**. Disponível em: <https://www.ipen.br/biblioteca/cd/inac/1999/PDF/CG06AD.PDF>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

FORSMAN, H. Innovation Capacity and Innovation Development in Small Enterprises: comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, n. 40, v.5, 2011.

IBGE. **Pandemia foi Responsável pelo Fechamento de 4 em cada 10 Empresas com Atividades Encerradas**. Agência IBGE Notícia, Pesquisa Pulso Empresa, 2020.

OCDE/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. Ed. 4. OECD Publishing: Paris/Eurostat, Luxemburgo, 2018.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Ed. 2. Bookman: Porto Alegre, 1997.

RIGONI, J. R. **Análise de causas: 5 porquês, por que não 6?** 2010. Disponível em: <http://www.totalqualidade.com.br/2010/01/analise-de-causas-cinco-porques-por-que.html>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

SASDELLI, M. C. B. **Utilização de Ferramentas da Qualidade para a Geração de Inovação em Processo**: um case de análise de perda em uma indústria de embalagens cartonadas. Monografia de Especialização em Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. VII Curso de Especialização em Gestão Industrial, Conhecimento e Inovação. Ponta Grossa, 2012.

SEBRAE. **Análise da Crise e Impactos para os Pequenos Negócios**. Sebrae: Espírito Santo, 2020.

SILVA, G., DACORSO, A. L. R., COSTA, V. B., SERIO, L. C. D. Relationships and Partnerships in Small Companies: strengthening the business through external agents. **Brazilian Administration Review**, n. 13, 1-18, 2016.