

# REVISTA TÓPICOS

---

## MENSURAÇÃO DA PRODUTIVIDADE NAS MES E EPPS ATENDIDAS PELO PROGRAMA BRASIL MAIS EM SANTA CATARINA

DOI: 10.5281/zenodo.14407640

Ademir Cavalheiro<sup>1</sup>

Leandro Hupalo<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo analisa o impacto do Programa Brasil Mais, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), no aumento da produtividade em micro e pequenas empresas (MPEs) da região de Caçador/SC. O objetivo principal foi avaliar a eficácia das ferramentas de gestão implementadas, como o Radar ALI e o Jamboard, na melhoria dos processos gerenciais e na elevação da produtividade por pessoa ocupada. A metodologia adotada foi quantitativa, com uma pesquisa de campo envolvendo três MPEs atendidas pelo programa. As empresas foram analisadas em dois momentos distintos: no início e ao final do ciclo de seis meses. Os resultados indicaram melhorias significativas na gestão, com avanços notáveis em práticas de inovação e transformação digital, demonstrando a relevância das ferramentas aplicadas para o desenvolvimento sustentável das MPEs.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Palavras-chave: Gestão. Produtividade. MEs e EPPs. Análise. Programa Brasil Mais.

## ABSTRACT

This study analyzes the impact of the Brazil More Program, offered by the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Sebrae), on increasing productivity in micro and small enterprises (MSEs) in the Caçador/SC region. The main objective was to evaluate the effectiveness of the management tools implemented, such as the ALI Radar and Jamboard, in improving management processes and increasing productivity per occupied person. The adopted methodology was quantitative, involving field research with three MSEs supported by the program. The companies were analyzed at two distinct moments: at the beginning and at the end of the six-month cycle. The results indicated significant improvements in management, with notable advances in innovation practices and digital transformation, demonstrating the relevance of the applied tools for the sustainable development of MSEs.

Keywords: Management. Productivity. Micro and Small Enterprises. Analysis. Brazil More Program.

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental na economia brasileira, contribuindo para a geração de empregos, inovação, promoção do empreendedorismo e, conseqüentemente, para o crescimento econômico das cidades. Essas empresas estão intimamente ligadas às famílias brasileiras, com muitos

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

lares dependendo do sustento proporcionado por elas. Além disso, os próprios empreendedores frequentemente dependem do sucesso de seus negócios para sustentar suas famílias, especialmente devido à capacidade dessas empresas de empregar pessoas e à sua dispersão geográfica. A proximidade das MPEs com clientes, empregados, fornecedores e a comunidade local permite que se adaptem melhor ao ambiente em que operam (Tavares; Mário, 2018).

Apesar de sua importância, as MPEs enfrentam diversos desafios para sobreviver. Desde o início das atividades, os empreendedores enfrentam uma série de burocracias, como o registro da empresa em órgãos públicos, incluindo prefeituras, estados, Receita Federal e Previdência Social. Outros obstáculos comuns incluem o baixo capital empregado, a significativa presença de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares, centralização do poder decisório, falta de distinção entre pessoa física e jurídica, registros contábeis inadequados e dificuldade de acesso a financiamentos (Cassiolato; Lastres, 2003).

Este artigo apresenta uma pesquisa que avalia o impacto das ferramentas do programa Brasil Mais, especificamente o ALI Produtividade, no aumento da produtividade por pessoa ocupada nas empresas atendidas. No estado de Santa Catarina, empresas abrem e fecham constantemente, muitas vezes devido à falta de conhecimento e planejamento de seus fundadores. Para aquelas que permanecem em operação, a gestão eficiente é um dos maiores desafios. Diante desse cenário competitivo, muitos empreendedores buscam estabilidade por meio de conhecimento e auxílio,

# REVISTA TÓPICOS

---

e o Sebrae, por meio de uma série de serviços gratuitos, oferece suporte essencial para a melhoria da gestão empresarial em vários aspectos.

O presente estudo visa entender como as dificuldades atuais na gestão das MPEs podem ser superadas com a implementação e utilização das ferramentas e materiais de suporte da Jornada ALI, como o Radar ALI e o Jamboard. O estudo ressalta a importância de basear-se em modelos de gestão já estabelecidos para alcançar eficiência. A atuação do Agente Local de Inovação (ALI) e a aplicação das metodologias e ferramentas junto às MPEs buscam aumentar o grau de maturidade e a produtividade por pessoa ocupada, conforme demonstrado em gráficos e tabelas na seção de Análise e Discussão dos Resultados.

O estudo é dividido em cinco seções. A primeira apresenta os objetivos e uma breve contextualização do tema. A segunda seção aborda o referencial teórico, seguida pelos procedimentos metodológicos e pelos resultados obtidos. A última seção oferece as considerações finais e sugestões para a continuidade da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão da produtividade nas empresas brasileiras tem se tornado um aspecto crucial em um contexto de crescente globalização e abertura econômica. Em 2023, dados do Observatório da Produtividade Regis Bonelli do FGV IBRE revelaram um crescimento significativo na produtividade, com um aumento de 1,3% na produtividade por hora efetiva no primeiro trimestre em comparação ao ano anterior, e um crescimento de

# REVISTA TÓPICOS

---

1,7% na produtividade total dos fatores (PTF) (Junior et al., 2023). Este cenário é particularmente relevante quando contrastado com a queda de 4,5% na produtividade observada em 2022, o que indica uma possível recuperação, embora a sustentabilidade desse crescimento ainda seja incerta devido a fatores fiscais e econômicos (Batista et al., 2021).

Historicamente, a produtividade do trabalhador brasileiro tem sido uma das mais baixas do mundo, com uma taxa média de crescimento de apenas 0,6% ao ano nos últimos 40 anos. A pandemia de COVID-19 trouxe um aumento temporário de 12,7% em 2020, resultado da saída de profissionais menos qualificados do mercado, o que elevou a média de produtividade (Castro; Ferreira; Costa, 2019). Contudo, a sequência de dois trimestres consecutivos de aumento da produtividade em 2023 é um sinal positivo, sendo a primeira desde 2017. A formalização do trabalho, que cresceu 8,7% em relação ao período pré-pandemia, pode ter contribuído para essa melhora, especialmente entre trabalhadores formais, que têm maior impacto na geração de novas ocupações.

A informalidade no mercado de trabalho brasileiro continua a ser um desafio significativo, com implicações diretas na produtividade e competitividade das empresas (Guigisnki; Wajnman, 2019). A informalidade não apenas limita o acesso a financiamento e apoio técnico, mas também resulta em baixos índices de produtividade (Silva, 2021). A formalização do trabalho é, portanto, um passo essencial para melhorar a eficiência e a competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs), que

# REVISTA TÓPICOS

---

enfrentam desafios como a gestão de pessoas e a necessidade de adaptação digital (Silva; Morrone, 2021).

Além disso, a estrutura organizacional das empresas deve ser projetada para promover a troca de experiências e a construção de uma cultura unificada, essencial para o desenvolvimento organizacional (Torezani, 2022). A gestão da produtividade não deve ser vista apenas como uma meta, mas como uma necessidade para a sobrevivência e crescimento das MPEs em um mercado competitivo. A análise do cenário econômico e social, como realizada pelo Sebrae/SC, é fundamental para identificar oportunidades e desafios para os pequenos negócios (Martuchelli; Paraizo, 2023).

Em suma, a gestão da produtividade no Brasil enfrenta um cenário complexo, onde a formalização do trabalho e a adaptação às novas demandas do mercado são essenciais para garantir um crescimento sustentável. A interdependência entre os colaboradores e a estrutura organizacional adequada são fatores críticos para o sucesso das empresas, especialmente em um ambiente econômico dinâmico e desafiador (Marca; França, 2022).

## 3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem quantitativa, alinhada ao conceito de pesquisa explicativa. De acordo com Michel (2005), a pesquisa quantitativa utiliza a quantificação na coleta e tratamento de informações, aplicando técnicas estatísticas como percentual, média, desvio-padrão,

# REVISTA TÓPICOS

---

coeficiente de correlação e análise de regressão. A pesquisa explicativa vai além de registrar e analisar fenômenos, buscando identificar suas causas, seja através de métodos experimentais ou qualitativos (Severino, 2007).

Quanto ao procedimento, a pesquisa é experimental e de campo. Segundo Gil (2019), a pesquisa experimental envolve a determinação de um objeto de estudo, seleção de variáveis capazes de influenciá-lo, e observação dos efeitos dessas variáveis. A pesquisa de campo, por sua vez, caracteriza-se pela coleta de dados junto a pessoas, complementando a pesquisa bibliográfica (Fonseca, 2002).

O universo deste estudo é composto por micro e pequenas empresas (MPEs) da Região de Caçador/SC. A amostra selecionada inclui três empresas atendidas durante o primeiro ciclo do Programa Brasil Mais. O método adotado envolve a comparação de duas aplicações da ferramenta Radar, realizada no início do trabalho e novamente após alguns meses. A ferramenta Jamboard foi utilizada para acompanhar o plano de ação e a implementação da metodologia do programa.

O Radar ALI (Radar da Inovação), aplicado durante encontros individuais com cada empresa, permite ao Agente Local de Inovação (ALI) obter uma visão inicial da utilização de ferramentas de gestão, gerando um gráfico em forma de teia que orienta as primeiras ações do programa. As dimensões analisadas incluem gestão por indicadores, operações, marketing, práticas sustentáveis e inovação (Sebrae, 2020).

# REVISTA TÓPICOS

---

Além disso, foram realizadas duas mensurações para avaliar os resultados das ações implantadas: a Mensuração Inicial (TO) e a Mensuração Final (TF), com foco no cálculo de produtividade por pessoa ocupada na empresa. A pesquisa também investigou como as empresas divulgam suas marcas, produtos e serviços, e se utilizam indicadores para avaliar o desempenho dessas ações.

A pesquisa bibliográfica seguiu uma série de etapas, conforme descrito por Gil (2019), variando conforme a natureza do problema e o nível de conhecimento disponível. Lima e Mito (2007) destacam a leitura como a principal técnica para identificar e analisar informações contidas no material selecionado.

O uso adequado das ferramentas de gestão é essencial para reduzir custos e aumentar a lucratividade e a produtividade por pessoa ocupada. O Programa Brasil Mais, através da Jornada de seis meses, enfatiza a importância dessas ferramentas na gestão empresarial, incentivando a presença em múltiplos canais, a comunicação eficaz das ofertas, e a análise de ações implantadas para ampliar a atuação e aumentar as conversões em negócios.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

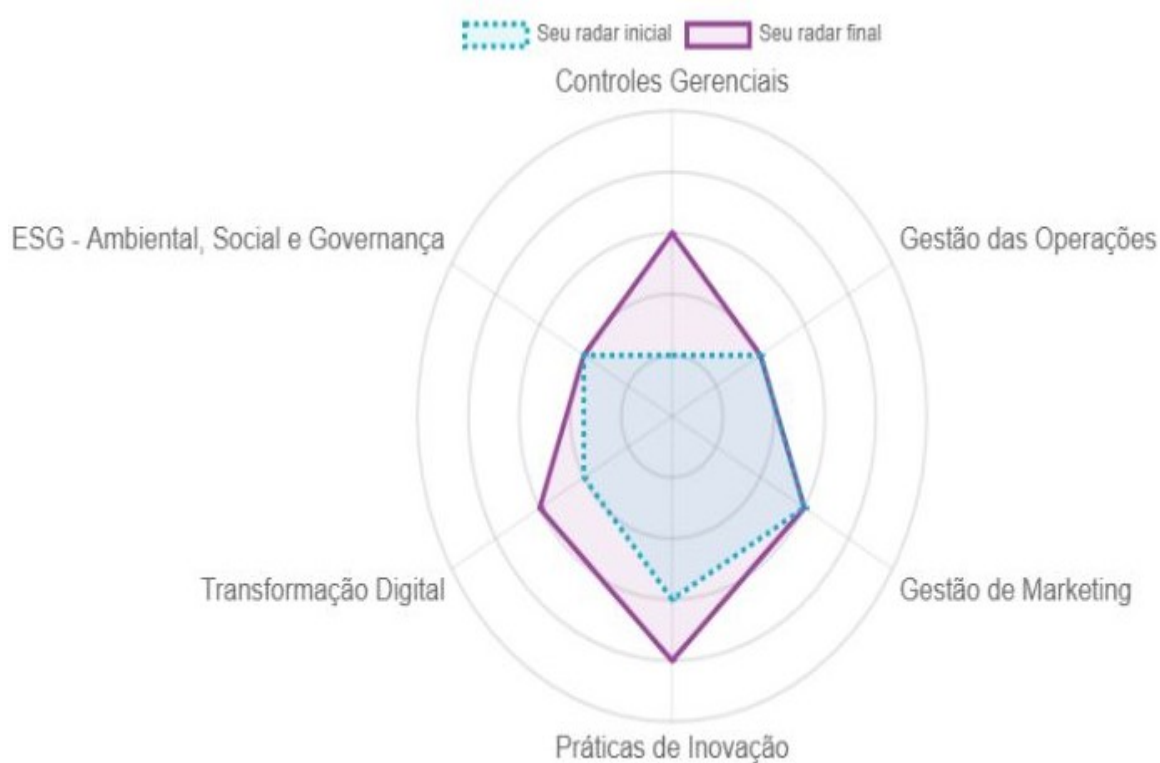
Com o objetivo de mensurar as ações implementadas na gestão das micro e pequenas empresas da região de Caçador-SC, participantes do Programa Brasil Mais/ALI, este estudo foca na análise da produtividade sob o tema "Gestão". A análise centra-se na comparação entre os resultados obtidos



# REVISTA TÓPICOS

pelas empresas nos estágios iniciais e finais do programa, com destaque para o desempenho medido pelo Radar de Inovação e pelo Indicador de Produtividade do Trabalho (T0 e TF). A Figura 1 apresenta o resultado do Radar da empresa A.

Figura 1 – Radar da empresa A



Fonte: os autores (2023).

A Figura 1 apresenta o Radar de Inovação da empresa A no início e no final do programa. A partir desse diagnóstico, foi possível estruturar ações direcionadas à melhoria dos processos de gestão. Essas ações, incluídas no plano de ação do Jamboard, abrangem o registro e a mensuração de

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

indicadores de custos, a precificação alinhada aos processos/serviços, a pesquisa do público-alvo e estratégias de divulgação mais eficazes. A evolução da empresa A no Radar reflete a implementação dessas ações, com melhorias notáveis em controle gerencial, práticas de inovação e transformação digital. A Figura 2 apresenta o resultado do Radar da empresa B.

Figura 2 – Radar da empresa B



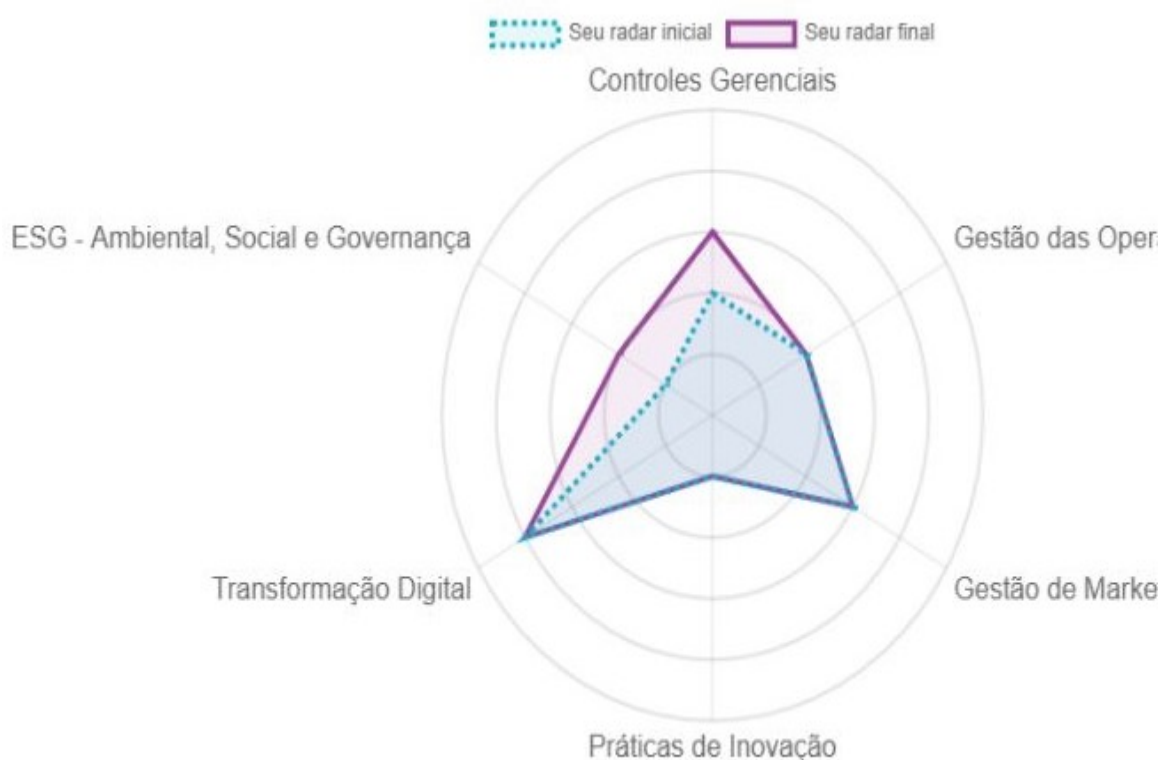
Fonte: os autores (2023).

A Figura 2 ilustra o Radar da empresa B, onde o diagnóstico também permitiu a formulação de um plano de ação focado em registros de

# REVISTA TÓPICOS

indicadores financeiros e o estabelecimento de parcerias estratégicas, como o coworking com profissionais do mesmo setor. As melhorias observadas no Radar da empresa B indicam um avanço significativo nas práticas gerenciais e de inovação, demonstrando a eficácia das ações implantadas. A Figura 3 apresenta o resultado do Radar da empresa C.

Figura 3 – Radar da empresa C



Fonte: os autores (2023).

Na Figura 3, é apresentado o Radar da empresa C. Este diagnóstico foi essencial para orientar a empresária na mensuração de indicadores de custos e faturamento, além de expandir a divulgação de seus produtos para

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

alcançar mais clientes. Embora a empresa já estivesse realizando ações de marketing, o programa ALI contribuiu para ajustes e refinamentos necessários, refletidos no aumento de produtividade e melhoria nos controles gerenciais e na transformação digital. A Figura 4 apresenta o resultado da produtividade por pessoa ocupada da empresa A.

Figura 4 – Produtividade empresa A



Fonte: os autores (2023).

O Indicador de Produtividade do Trabalho foi mensurado em dois momentos do projeto: no Encontro 5 (T0) e no Encontro 9 (TF), com os meses de referência sendo setembro de 2022 e abril de 2023. A Figura 4 mostra a produtividade da empresa A, onde o gestor relatou uma evolução significativa nos controles e nos resultados, além do aumento da produtividade, que resultou na contratação de dois novos colaboradores. A Figura 5 apresenta o resultado da produtividade por pessoa ocupada da empresa B.

# REVISTA TÓPICOS

Figura 5 – Produtividade empresa B



Fonte: os autores (2023).

Na Figura 5, a produtividade da empresa B é apresentada. O empresário destacou que as ações implementadas durante a jornada ALI proporcionaram uma visão mais abrangente da gestão, permitindo decisões mais assertivas e uma evolução positiva na produtividade. A Figura 6 apresenta o resultado da produtividade por pessoa ocupada da empresa C.

Figura 6 – Produtividade empresa C

# REVISTA TÓPICOS



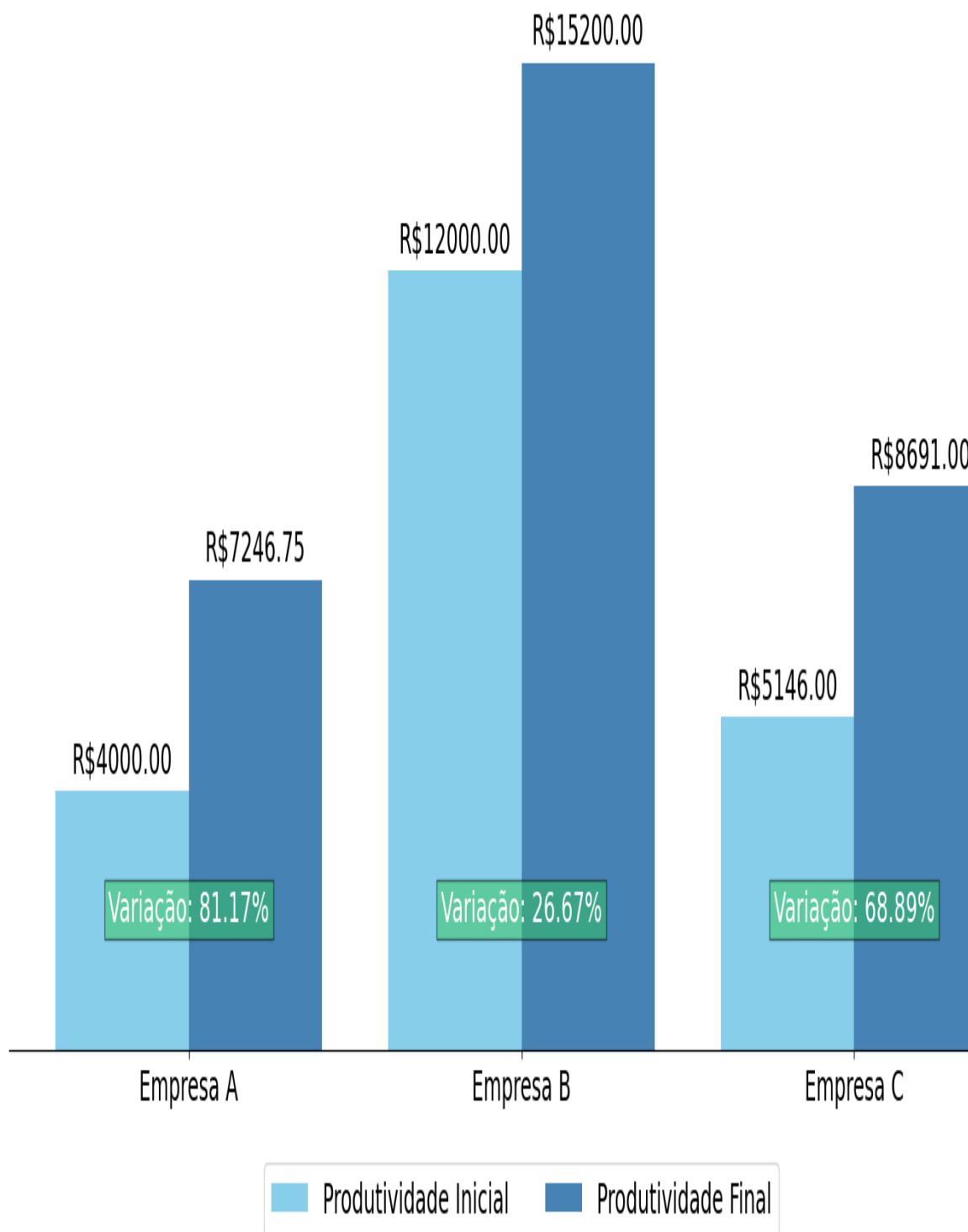
Fonte: os autores (2023).

Por fim, a Figura 6 retrata a produtividade da empresa C, que estava apenas iniciando suas atividades com seis meses de operação. A empresária relatou que o programa ALI chegou no momento certo, proporcionando alinhamento nos controles e na administração diária. Isso resultou em um aumento considerável na produtividade, conforme apresentado. O Gráfico 1 apresenta a variação da produtividade por pessoa ocupada inicial e final, em R\$, bem como a variação percentual das empresas participantes do estudo, corroborando os dados já apresentados anteriormente.

Gráfico 1 – Variação da produtividade por pessoa ocupada inicial e final

# REVISTA TÓPICOS

---



Fonte: os autores (2023).

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

De maneira geral, a análise dos resultados obtidos pelas empresas participantes do Programa Brasil Mais/ALI evidencia a eficácia das ações implantadas na melhoria dos processos de gestão e no aumento da produtividade. As ferramentas utilizadas, como o Radar de Inovação e o Jamboard, demonstraram ser essenciais para identificar pontos críticos e direcionar esforços para áreas estratégicas, permitindo que as empresas não só aprimorassem seus controles gerenciais, mas também alavancassem práticas de inovação e transformação digital.

A evolução observada nos indicadores de produtividade reflete a importância de uma abordagem estruturada e contínua, que não apenas oferece soluções imediatas, mas também contribui para a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo das micro e pequenas empresas na região de Caçador-SC. Essa experiência reafirma a relevância de programas como o ALI, que conseguem integrar conhecimentos técnicos e ferramentas práticas para capacitar os empresários, fortalecendo sua competitividade no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Superar as dificuldades de operacionalizar as ações de gestão por competências é um desafio, especialmente diante da resistência em todos os níveis hierárquicos da empresa. Reconheceu-se a necessidade de reformular os treinamentos e os processos de avaliação de desempenho dos colaboradores, e, em alguns casos, foi sugerida a adaptação das políticas de remuneração com base em competências. Enfatiza-se, portanto, o

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**



# REVISTA TÓPICOS

---

desenvolvimento das competências humanas internas, a criação de ambientes que estimulem a aprendizagem contínua, e uma gestão que promova o crescimento sustentável das empresas.

Este artigo tem como objetivo analisar como as dificuldades enfrentadas pelos modelos de gestão atuais podem ser superadas através da adoção de ferramentas de inovação. A pesquisa baseou-se em uma análise quantitativa, abrangendo tanto uma revisão bibliográfica quanto uma investigação de campo. Os resultados indicam que a implementação de novas ferramentas de gestão pode contribuir significativamente para a criação de um diferencial competitivo no mercado. Dessa forma, as empresas devem explorar uma variedade de ferramentas para garantir vantagem competitiva em relação aos concorrentes do mesmo segmento.

Conclui-se que o Programa Brasil Mais adota uma metodologia que valoriza o uso do conhecimento como um meio para integrar diversas ferramentas de gestão de maneira eficaz. Esse enfoque visa aumentar o nível de produtividade das empresas, mantendo um ambiente competitivo saudável entre as organizações. Além disso, o programa promove a implementação de sistemas de gestão da inovação, auxiliando na sistematização de ações voltadas ao controle e à melhoria contínua da competitividade e performance das micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, Adriana Maria Figuerêdo et al. Condições de trabalho de caminhoneiros: percepções sobre a saúde e autocuidado. *Physis: Revista de*

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Saúde Coletiva, v. 31, n. 02, p. e310206, 2021. DOI: 10.1590/S0103-73312021310206.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 21-34, 2003.

CASTRO de, José Cícero; FERREIRA, Monaliza de Oliveira; COSTA, Marconi Freitas da. Estratégias de políticas públicas para redução da informalidade no setor de confecções: aplicação do método de análise hierárquica. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 11, n. 2, p. 176-196, 2019. DOI: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i2.386.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUIGINSKI, Janaína; WAJNMAN, Simone. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. Revista Brasileira de Estudos de População, v. 36, p. e0090, 2019. DOI: 10.20947/S0102-3098a0090.

JUNIOR, Gilmar Antoniassi et al. Mulheres trabalhadoras domésticas e a qualidade de vida no trabalho. Revista Psicologia, Diversidade e Saúde, v. 12, p. e4844-e4844, 2023. DOI: 10.17267/2317-3394rpds.2023.e4844.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Revista katálysis, v. 10, p. 37-45, 2007. DOI: 10.1590/S1414-49802007000300004.]

MARCA, Luan; FRANÇA, Marco. Mensurando o impacto dos setores de produção na renda per capita dos municípios de Santa Catarina: uma análise econométrica. Revista Catarinense de Economia, v. 6, n. 1, p. 39-50, 2022. DOI: 10.54805/RCE.2527-1180.v6.n1.128.

MARTUSCELLI, Danilo Enrico; PARAIZO, Maria Angélica Chagas. Unidade e divisão do complexo da soja diante dos governos de Jair Bolsonaro no Brasil e Alberto Fernández na Argentina. Revista Práxis e Hegemonia Popular, v. 8, n. 13, p. 101-147. DOI: 10.36311/2526-1843.2023.v8n13.p101-147.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais. São Paulo: atlas, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Saiba o que o Programa Brasil Mais pode fazer pelo seu negócio. 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-o-que-o-programa-brasil-mais-pode-fazer-pelo-seu-negocio,a255ed7a8fb56810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 26 set. 2023.

# REVISTA TÓPICOS

---

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Daniel Nogueira; MORRONE, Henrique. O Regime Geral da Previdência do Brasil: uma abordagem crítica. Revista de economia (Curitiba). Vol. 42, n. 78 (2021), p. 276-304, 2021. DOI: 10.5380/re.v42i78.70160.

SILVA, José Moisés Nunes da. Política de educação do e no campo: uma reflexão sobre o PRONERA. Cadernos de Pesquisa, p. 301–320, 30 Set 2021. DOI: 10.18764/2178-2229v28n3.202148.

TAVARES, Antonio Carlos; MÁRIO, Poueri do Carmo. Fatores condicionantes à continuidade de MPE da cidade de Bom Despacho/MG. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 2018. DOI: 10.19177/reen.v11e3201854-85.

TOREZANI, Tomás Amaral. Decomposição do crescimento da renda per capita do Brasil: uma abordagem regional-setorial. Nova Economia, v. 32, n. 2, p. 427-476, 2022. DOI: 10.1590/0103-6351/6968.

<sup>1</sup> Agente Local de Inovação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Bacharel em Administração (UNOPAR). e-mail: [cavalheiroademir95@gmail.com](mailto:cavalheiroademir95@gmail.com)

<sup>2</sup> Docente da Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Mestre em Educação (UFFS) e Doutorando em Desenvolvimento e Sociedade (UNIARP). e-mail: [leandrohupalo.lh@gmail.com](mailto:leandrohupalo.lh@gmail.com)

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672