

## COMPORTAMENTO DO RADAR ALI EM EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS NO ESTADO DO PARANÁ

Andressa Trogello<sup>1</sup>

Antonio Costa Gomes Filho<sup>2</sup>

### RESUMO:

O Estado do Paraná tem sido destaque em diversos setores da economia, entre eles o setor de alimentos. Ao analisar o banco de dados das empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais, observou-se que as empresas do segmento de alimentos e bebidas apresentavam um certo padrão no nível do radar de inovação, sendo que a maioria possuía menor maturidade nas dimensões: gestão por indicadores e gestão das operações. O objetivo deste artigo é verificar qual o comportamento das dimensões Gestão por Indicadores e Gestão por Operação na base de dados das empresas do setor de alimentos participantes do ciclo 01 do Programa Brasil Mais no Estado do Paraná. Para realizar este trabalho foi feita uma análise do radar de inovação, utilizando o banco de dados do ciclo 01 do Programa Brasil Mais do Estado do estado do Paraná. O desenvolvimento da análise resultou que as empresas obtiveram uma melhora no nível de maturidade, sendo que na gestão por indicadores, 22% das empresas evoluíram, e na gestão das operações 12% evoluíram.

**PALAVRAS-CHAVE:** Programa Brasil Mais. radar de inovação. Gestão por indicadores. Gestão das operações.

---

<sup>1</sup> Graduada em Arquitetura e Urbanismo (UFFS), Especialista em Gestão da Produção (UNIOESTE), Mestranda em Políticas Públicas e Desenvolvimento – Estratégias de Desenvolvimento (PPGPPD-UNILA)

<sup>2</sup> Graduado em Administração (UEPG), Mestre em Ciência da Informação (PUC-CAMPINAS) Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC)

## **1 INTRODUÇÃO**

O programa Brasil Mais é uma iniciativa governamental que possui o objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade de empresas de médio e pequeno porte. Conforme o site que divulga o programa, ele é uma coordenação do Ministério da Economia com gestão operacional da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e executado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Além destas instituições, outro parceiro é o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), todas essas instituições visam melhorar a produtividade e a inovação em empresas de pequeno e médio porte por meio da orientação proativa, gratuita e personalizada (BRASIL MAIS, 2021).

As empresas que participam do programa, necessitam ser pequenas e médias empresas, podendo ser do setor comercial, de serviços ou industriais. As empresas do setor de alimentos também podem participar do Programa Brasil Mais. O setor de alimentos no estado do Paraná contribui com 28,97% do PIB segundo o IPARDES (2021).

No ciclo 01 do programa Brasil Mais houve a participação de 69 empresas do setor de alimentos e bebidas, destas, 39 empresas do setor da indústria e 23 empresas do setor de comércio do setor de alimentos. Segundo Castro (2017), atualmente as empresas do setor de alimentos oferecem significativa relevância no cenário econômico-social do Brasil, pois possui relevância em produtividade e geração de renda, e é coerente e favorável com as características territoriais do país, que possui clima propício e extensões de terra favorável.

Com esta observação, questiona-se, qual o comportamento das dimensões Gestão por Indicadores e Gestão por Operação na base de dados das empresas do setor de alimentos participantes do ciclo 1 do Programa Brasil Mais no estado do Paraná?

A partir desse questionamento, o objetivo deste artigo é verificar qual o comportamento das dimensões Gestão por Indicadores e Gestão por Operação na base de dados das empresas do setor de alimentos participantes do ciclo 01 do Programa Brasil Mais no estado do Paraná.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Neste tópico são apresentados o referencial teórico, que está subdividido em: setor de alimentos e a sua relação com a inovação, o radar de inovação, gestão por indicadores e gestão das operações. O desenvolvimento inclui também: os procedimentos metodológicos, apresentação análise e discussão dos resultados e impacto das principais ações implantadas.

## **2.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico inclui a revisão de literatura sobre o setor de alimentos e a sua relação com a inovação a nível nacional e estadual. Outro ponto a ser relatado é o radar de inovação e os respectivos temas de gestão por indicadores e a gestão das operações. Ter este embasamento bibliográfico auxilia no embasamento dos temas do radar de inovação, logo, da metodologia do programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Programa Brasil Mais.

### **2.1.1 O setor de alimentos e a relação com a inovação.**

Segundo o Relatório Anual de 2020 da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA), a indústria da alimentação apresenta o maior faturamento dentre as indústrias de transformação, sendo que 58% de toda a indústria brasileira é voltada para o setor de alimentos, além disto no Brasil, a indústria de alimentos representa 10,6 % do PIB brasileiro, e 24,2% dos empregos da indústria de transformação (ABIA, 2020). Este relatório da ABIA também relata que o setor de alimentos apresenta crescimento em relação às exportações, finalizando 2020 com o faturamento de 38,2 bilhões e um mercado exportador para mais de 190 países.

Outro ponto importante apresentado pelo relatório da ABIA, porém de 2016, é a mudança de alimentos *in natura* para alimentos industrializados, não só no Brasil, mas em termos mundiais. Olhando para o Brasil, observou-se que nos anos 80 apenas 56% dos alimentos consumidos no Brasil por algum tipo de processamento industrial, número que cresceu para 70% nos anos 90 e hoje está na casa dos 85% (ABIA, 2016). Essa mudança no produto representa uma mudança no comportamento do consumidor, e reflete uma oportunidade de crescimento no desenvolvimento de novos produtos industriais para as empresas do ramo e também um grande desafio na adequação da qualidade dos produtos e na obtenção da satisfação dos consumidores (CASTRO, 2017).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou que o Brasil possui um contingente atual de 37,7 mil empresas no setor da alimentação (ABIA, 2020). Segundo Castro, (2017) este número elevado de empresas da área do setor de alimentos necessita trabalhar com agilidade, com alta produtividade e qualidade, para que assim se adeque com a concorrência, desta forma é necessário ser rápido para se adequar nas mudanças tecnológicas, reduzir o ciclo da vida dos produtos e atender as expectativas de consumidores mais exigentes.

Desta forma empresas de alimentos necessitam melhorar seu desempenho sempre pensando em inovação e qualidade, através dos processos de gestão. Segundo BERNARD (2021) inovar implica em gerar valor ao negócio de algum modo, pois o processo possibilita a geração de produtos novos no mercado e também o aperfeiçoamento na produção de produtos já existentes, melhorando os processos organizacionais, ou criação de novos formatos no marketing e renovação do modelo de negócio.

Na afirmação de Castro (2017) a indústria de alimentos e bebidas no Brasil necessita de maturidade adequada para a Gestão de projetos, isso porque a base informações no setor gera informações pobres e pouco confiáveis, além de haver baixo investimento financeiro nos projetos e há como consequência a contratação de equipes falhas em conhecimento das ferramentas de gestão e boas práticas. Desta forma ele conclui que o setor alimentício é resistente à inovação, pois a pesquisa representa custo elevado, e há falhas na comunicação entre os setores. Portanto a necessidade de compreender melhor a gestão de projetos e a gestão de indicadores fará com que o setor de alimentos melhores na temática inovação.

### **2.1.2 O radar de inovação**

O programa Brasil Mais possui a aplicação do radar de inovação no primeiro e no nono encontros. A aplicação dura em torno de 45 minutos, e é de grande importância pois com este instrumento o empresário terá uma devolutiva da situação atual da empresa. Pois o objetivo do Radar é avaliar detalhadamente o perfil da empresa em relação à sua maturidade de inovação e gestão, de maneira leve e clara (TOLEDO, *et al*, 2020).

A aplicação do radar ocorre pelo Agente Local de Inovação (ALI), que apresentará as dimensões existentes no radar e seus respectivos temas e como são os níveis de maturidade, este último é definido em conjunto com o empresário, através de uma escolha objetiva conforme as alternativas. É importante a apresentação de evidências por parte do empresário, que demonstrem que de fato o nível indicado está correto. As respostas dadas, tanto de nível de maturidade, tanto as evidências, deverão ser inseridas no sistema, que,

ao final, gerará o resultado do radar (teia) e a proposta de devolutiva (TOLEDO *et al*, 2020).

As dimensões do radar são caracterizadas em seis dimensões, sendo elas: Gestão por indicadores; Gestão das operações; Marketing; Práticas Sustentáveis; Inovação; Transformação digital. Cada dimensão aborda uma área da empresa, por isso o resultado do radar é importante, visto que a devolutiva do radar é um mapeamento geral da empresa. (TOLEDO *et al*, 2020).

A **Gestão de Indicadores** é separada por 3 áreas: indicadores chave, estabelecimento de metas e monitoramento. A **Gestão das Operações** analisa: a operação enxuta, gestão por processos e cultura de alta performance. No **Marketing**, é analisado as áreas de satisfação do cliente, formação de preços e divulgação. A **Prática Sustentável** analisa a gestão de energia, gestão de água e redução de desperdício. Na dimensão **Inovação** é analisado a inovação de processos, inovação de produtos e serviços, e cultura da inovação. E na última dimensão a dimensão **Transformação Digital** trata dos temas: digitalização interna, presença digital e meios eletrônicos de pagamento (TOLEDO *et al*, 2020).

Na edição do Projeto Agentes Locais da Inovação (ALI), no ano de 2018, foi realizado estudo por Oliveira e Duarte (2018) com outro modelo do Radar de Inovação, aquele estudo continha 13 dimensões da Inovação.

Já no Programa Brasil Mais de 2021, o radar utilizado contém 6 dimensões, divididos em 18 temas, sendo um modelo mais simplificado e com menor número de perguntas que aquele utilizado no Projeto ALI nos anos de 2016 a 2017 (TOLEDO *et al*, 2020; OLIVEIRA; DUARTE, 2018).

### 2.1.3 Gestão por indicadores

A Gestão por indicadores, é uma dimensão de análise do radar ali. No radar esta dimensão é subdividida em três temas específicos, Indicadores chave; estabelecimento de metas e monitoramento (TOLEDO *et al*, 2020).

A análise dos indicadores chave permite avaliar o sucesso da empresa, pois a empresa ter indicadores que a auxilia em realizar uma avaliação sistêmica é ação necessária para o processo que envolva áreas funcionais, operação e de qualidade (SORDI, J. 2018).

O estabelecimento de metas é fundamental para a empresa ter clareza de quais objetivos será alcançado, toda meta é relacionada com objetivos específicos que são mensuráveis e atingíveis, relevantes e temporais. Porém, não adianta para a empresa

estabelecer metas se não adotar métodos e ferramentas adequados para persegui-las. As metas devem estar intimamente relacionadas a partir de um mapa estratégico, devendo a empresa realizar análises periódicas e definir ações estratégicas que viabilizem os resultados esperados (SORDI, J. 2018).

A Gestão por indicadores exige, ainda, monitoramento, que funciona como um meio para monitorar a performance, acompanhar metas e permitir a empresa avaliar os resultados. O objetivo do monitoramento é reunir e organizar informações importantes, de forma que os dados se tornem informações estratégicas e conduzem ações específicas. Existem diversos meios de monitorar os indicadores de desempenho, como dashboards, controle de vendas, planilhas em Excel, sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer relationship management), BI (Business Intelligence) etc. (TERRIBILI, A. 2018).

Segundo Santos, (2018) ter indicadores em uma empresa precisa ser trabalhado em conjunto, e deve ser monitorado com o tempo, e deve possuir vários indicadores. Pois somente assim que permite uma análise sistêmica da organização podendo ser possível compreender o que está funcionando e o que não está, e fazer as modificações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.

Desta forma, os indicadores de gestão apresentam-se como instrumento para mensuração do nível de desempenho de processos na organização, além de permitir explorar a melhor maneira de atingir os objetivos da empresa (MOHAMMED BADAWY et al., 2016). Logo, os indicadores são imprescindíveis para comparação do desempenho prático (real) versus a meta (estimado), exercendo então papel importante na gestão.

### **2.1.3 Gestão das operações**

A Gestão das operações pelo radar ali é aplicada a partir dos três seguintes temas: Operação enxuta, Gestão de processos e Cultura de Alta Performance (TOLEDO, *et al*, 2020).

A operação enxuta consiste em uma estratégia que foca em eliminar o desperdício, identificando tarefas sem valor agregado, desta forma ocorre uma melhoria contínua, pois otimiza o fluxo de informações e produção. Desta forma a Operação Enxuta (ou Cultura Lean) analisa a forma como a empresa aprimora seus processos para aumentar sua produtividade e reduzir custos (TOLEDO, *et al*, 2020).

Já a gestão por processos refere-se à aplicação de conhecimento e métodos para análise e melhorias de processos, isto permite que as empresas estruturem seus sistemas de trabalho com o objetivo de alcançar melhorias (TOLEDO et al, 2020; SORDI, J. 2018).

E a cultura de alta performance refere-se a um conjunto de comportamentos que levam a empresa a ter resultados superiores, com resultados tangíveis financeiramente, e intangíveis, como satisfação do cliente, retenção de talentos, desempenho superior na produção, entre outros. Para conseguir maturidade neste tema é necessário que as ações estejam alinhadas com os objetivos da empresa e as demandas do mercado moderno. (JOHANN, 2017).

## **2.2 MÉTODO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O projeto de pesquisa é de característica exploratória, descritiva e qualitativa. Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida, que se dirige à análise de casos concretos, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais e temporais.

O objeto deste artigo foi analisar o radar de inovação dentro do setor de alimentos, e verificar qual o comportamento das dimensões Gestão por Indicadores e Gestão por Operação na base de dados das empresas do setor de alimentos participantes do ciclo 01 do Programa Brasil Mais no estado do Paraná.

A pesquisa foi a partir da amostra de 62 empresas do segmento de alimentos e bebidas na área de serviços e industrial, localizadas no estado do Paraná que participaram do ciclo 01 do programa Brasil Mais 2021 – 2022.

Para verificar qual o comportamento das dimensões Gestão por Indicadores e Gestão por Operação, foi utilizado o banco de dados do ciclo 01 do Programa Brasil Mais do Estado do Paraná, tabelado em uma planilha de EXCEL®. Para desenvolver o trabalho foram necessários o uso de um computador e o uso da internet para busca de referências bibliográficas.

O Banco de dados do ciclo 01 é composto pelo resultado de todos os encontros da jornada de inovação do Programa Brasil Mais. Neste banco de dados existe o resultado do radar, onde os agentes ALIs visitam as empresas e verificam os tópicos definidos na metodologia por meio de um questionário, a fim de determinar o radar atual de inovação (R0), que pode ter um valor de 1 até 5 para cada dimensão. No último encontro o mesmo questionário é aplicado novamente a fim de determinar o novo radar de inovação (R1). Dessa maneira, é possível determinar a situação da inovação daquela amostra de empresas, assim como a efetividade das ações indicadas em relação ao aumento da inovação.

O questionário é composto por 18 questões objetivas. Cada questão possui 5 alternativas, que dependendo do item assinalado mostra que a empresa possui maior maturidade ou menor maturidade no tema perguntado. Desta forma o resultado do questionário é uma teia que o gráfico pode variar de 1 a 5. A nota 1 é para quando a empresa não tem ou não faz determinado processo e a variável 5 quando determinado processo é feito constantemente.

De acordo com a metodologia, as empresas com média geral acima de 4,0 são consideradas inovadoras sistêmicas, a média entre 3,0 e 4,0 são inovadoras ocasionais e as empresas com média entre 1,0 a 2,9 são consideradas pouco ou nada inovadoras.

Os 9 encontros com o empresário possuem o objetivo de aplicar a metodologia que é chamada de **jornada da inovação**. Esta jornada é esquematizada em 4 etapas, Problema, Solução, Implantação e Avaliação (TOLEDO *et al*, 2020a).

### **2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Foram analisadas 62 empresas participantes do ciclo 01 (março – outubro, 2021) do programa Brasil Mais do setor de alimentos e bebidas, destas, 39 empresas do setor da indústria e 23 empresas do setor de comércio do setor de alimentos. O processo inicial de análise ocorreu através da aplicação do radar da Inovação, o qual apresenta, por meio de um gráfico teia, os pontos fortes e de melhoria das empresas. A situação encontrada dentro deste setor e os resultados obtidos em cada uma dessas empresas é a base para a análise deste artigo.

**Caracterização das empresas:** as 62 empresas que participaram do Brasil Mais do segmento de alimentos e bebidas, estão localizadas no estado do Paraná e abrangem 30 cidades paranaenses. Destas, 39 empresas são da área industrial, caracterizando 63% das participantes e 23 empresas da área comercial, abrangendo 37% das empresas de alimentos e bebidas.

**Gráfico 1** – Proporção do setor atendido no segmento alimentos e bebidas no ciclo 01 no programa Brasil Mais (2021)

Setor participante do segmento de alimentos e bebidas no  
Programa Brasil Mais - Ciclo 01



Fonte: Banco de dados Brasil mais ciclo 01 (2021)

É importante analisar o setor que as empresas participantes estão inseridas, pois a aplicação do Radar de inovação não difere, independente do porte e setor da empresa trabalhada, mas quando se refere ao resultado da metodologia pode haver diferenças. Como o objetivo deste artigo é compreender o comportamento do radar de inovação final e inicial, nos temas gestão por indicadores e gestão das operações, é necessário avaliar se o nível inicial e final do radar nestes temas são diferentes e se houve evolução ou não. Desta forma, elaborou-se gráficos que demonstram o comportamento do radar inicial e final dos temas analisados para as 62 empresas participantes, mostrando a evolução de maneira geral do segmento alimentos e bebidas.

O radar de inovação é aplicado com perguntas e alternativas objetivas, cada alternativa marcada é referente a um valor, que no cálculo da metodologia pode dar um número entre 0 a 5, sendo 0 menor nível e 5 o maior nível de maturidade do tema.

Assim, para analisar de maneira sintética, foi agrupado os resultados em cinco camadas: 0,01 a 2; 2,01 a 3; 3,01 a 4; 4,01 a 5, demonstrado conforme o quadro abaixo.

**Figura 1** – Agrupamento dos níveis do radar

0,01 - 1	<b>MENOR MATURIDADE</b>
1,01 - 2	
2,01 - 3	
3,01 - 4	
4,01 - 5	<b>MAIOR MATURIDADE</b>

Fonte: TOLEDO, A et al, (2020)

**A definição da análise da gestão por indicadores e a gestão das operações:** o banco de dados do ciclo 01 do Brasil Mais possui o nível da aplicação do radar e da

aplicação da mensuração da produtividade de todas as empresas participantes do programa. Quando se analisa as 62 empresas do setor de alimentos e bebidas, observa-se que após o tema da sustentabilidade do radar inicial, os temas que possui maior quantidade de empresas com o nível abaixo de 03 é os temas de gestão por indicadores e gestão das operações. Desta forma 36 empresas estavam iguais ou abaixo no nível 03 no setor gestão por indicadores, e 37 empresas estavam iguais ou abaixo do nível 03 da gestão por operações.

Observando este ponto com o embasamento do referencial teórico, compreende-se que a indústria de alimentos e bebidas no Brasil, possui deficiência na gestão de projetos que envolve uma análise sistêmica da organização a partir dos indicadores e a organização. Este comportamento foi levantado por Castro (2017) que afirma que a deficiência deste setor é resultante de uma base de informações no setor, que gera informações pobres e pouco confiáveis. A partir disto foi analisado a evolução das 62 empresas nos temas gestão por indicadores e gestão das operações.

**Análise da gestão por indicadores:** observando os dados gerados, analisou-se que a gestão de indicadores no radar inicial teve 3 empresas com o nível até 1, 15 empresas de 1,01 até 2, e 18 empresas entre 2,01 até 3 totalizando 36 empresas que possui o nível de maturidade igual ou menor que 3 na gestão por indicadores, abrangendo 58% das empresas totais participantes

**Gráfico 2** – Proporção das empresas em seus respectivos níveis no tema Gestão por indicadores no radar 0.



Fonte: Banco de dados Brasil mais ciclo 01 (2021)

**Figura 2** – Quantidade de empresas em seus respectivos níveis no tema Gestão por indicadores no radar 0

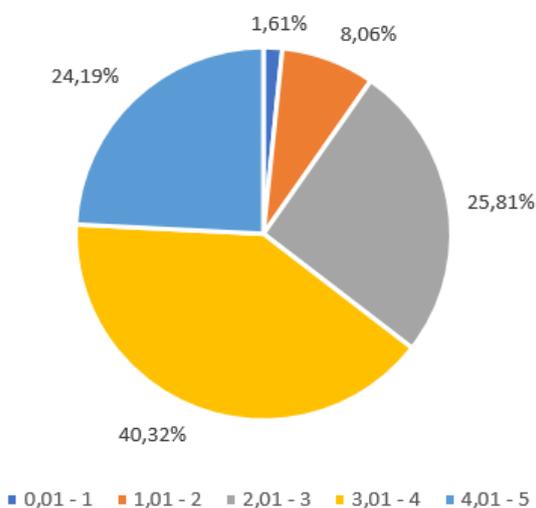
RADAR INICIAL (R0)		
NÍVEL DA GESTÃO POR INDICADORES	QUANT	PORC
0,01 - 1	3	4,84%
1,01 - 2	15	24,19%
2,01 - 3	18	29,03%
3,01 - 4	18	29,03%
4,01 - 5	8	12,90%

Fonte: Banco de dados Brasil mais ciclo 01 (2021)

Já a análise do Radar final resulta no demonstrativo favorável ao nível de maturidade superior, ou seja, empresas com o nível de maturidade abaixo ou igual a 3, no radar final, abrangem somente 35%, desta forma 22% das empresas evoluíram, melhorando seu desempenho.

**Gráfico 3** – Proporção das empresas em seus respectivos níveis no tema Gestão por indicadores no radar F.

**Gestão por indicadores - Radar F**



Fonte: Banco de dados Brasil mais ciclo 01 (2021)

**Figura 3** – Quantidade de empresas em seus respectivos níveis no tema Gestão por indicadores no radar F

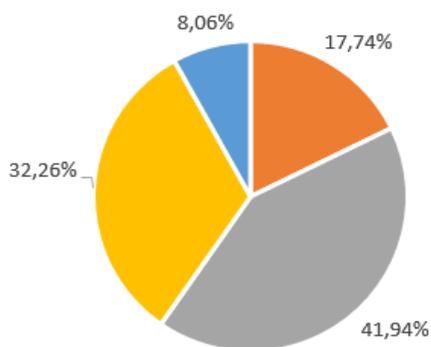
RADAR FINAL (RF)		
NÍVEL DA GESTÃO POR INDICADORES	QUANT	PORC
0,01 - 1	1	1,61%
1,01 - 2	5	8,06%
2,01 - 3	16	25,81%
3,01 - 4	25	40,32%
4,01 - 5	15	24,19%

Fonte: Banco de dados Brasil mais ciclo 01 (2021)

**Análise da gestão das operações:** analisando o tema gestão por operações e a aplicação do radar de inovação, observou se que não teve nenhuma empresa com nível igual ou menor que 01, tanto no R0, como no RF. Mesmo assim empresas igual ou menor ao nível 3 equivalem a 58% das empresas participantes, sendo 37 empresas no total.

**Gráfico 4** – Proporção das empresas em seus respectivos níveis no tema Gestão das operações no radar 0

### Gestão por operações - Radar 0



■ 0,01 - 1 ■ 1,01 - 2 ■ 2,01 - 3 ■ 3,01 - 4 ■ 4,01 - 5

Fonte: Banco de dados Brasil mais ciclo 01 (2021)

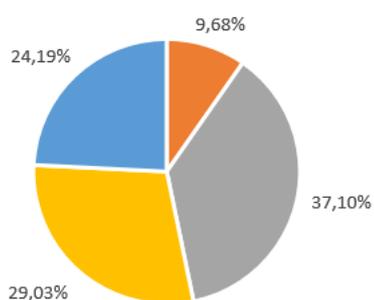
Este tema no Radar final resultou em um demonstrativo favorável ao nível de maturidade superior, ou seja, empresas com o nível de maturidade abaixo ou igual a 3 no radar final abrangem 46%, e isso corresponde que as empresas evoluíram em 12 % nessa dimensão do radar.

**Figura 4 – Quantidade de empresas em**

RADAR INICIAL (R0)		
NÍVEL DA GESTÃO DAS OPERAÇÕES	QUANT	PORC
0,01 - 1	0	0,00%
1,01 - 2	11	17,74%
2,01 - 3	26	41,94%
3,01 - 4	20	32,26%
4,01 - 5	5	8,06%

**Gráfico 5 – Proporção das empresas em seus respectivos níveis no tema Gestão das operações no radar 0**

### Gestão por operações - Radar F



■ 0,01 - 1 ■ 1,01 - 2 ■ 2,01 - 3 ■ 3,01 - 4 ■ 4,01 - 5

Fonte: Banco de dados Brasil mais ciclo 01 (2021)

**Figura 5 – Quantidade de empresas em seus respectivos níveis no tema Gestão das operações no radar 0**

RADAR INICIAL (R0)		
NÍVEL DA GESTÃO DAS OPERAÇÕES	QUANT	PORC
0,01 - 1	0	0,00%
1,01 - 2	6	9,68%
2,01 - 3	23	37,10%
3,01 - 4	18	29,03%
4,01 - 5	15	24,19%

Fonte: Banco de dados Brasil mais ciclo 01 (2021)

**Comparativo dos resultados:** pode-se afirmar que a metodologia auxiliou no desenvolvimento dos temas apresentados. Isso se deve ao processo metodológico e a aplicação do radar que analisa problemas que devem ser analisados, testados e melhorados.

Além da análise minuciosa dos indicadores do tema, também foi analisado individualmente a evolução das empresas, o que resultou no quadro abaixo:

**Figura 6 – Síntese das empresas analisadas**

<i>Gestão por indicadores</i>	<i>Gestão das operações</i>
12 empresas se mantiveram no mesmo nível de maturidade entre o radar inicial e o final	23 empresas se mantiveram no mesmo nível de maturidade entre o radar inicial e o final
4 empresas diminuíram seu nível de maturidade entre o radar inicial e o radar final	3 empresas diminuíram seu nível de maturidade entre o radar inicial e o radar final
46 empresas aumentaram seu nível de maturidade entre o radar inicial e o radar final	36 empresas aumentaram seu nível de maturidade entre o radar inicial e o radar final

Fonte: Banco de dados Brasil mais ciclo 01 (2021)

Conforme observado na figura 6 as empresas participantes melhoraram de maneira significativa, sendo que na dimensão gestão por indicadores 46 empresas aumentaram seu nível de maturidade, e somente 4 empresas diminuíram. E na dimensão gestão das operações, 36 empresas melhoraram seu nível de maturidade em relação ao radar inicial, e somente 3 empresas diminuíram a sua maturidade.

## **2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS**

A “Jornada ALI Inovação para produtividade” é um programa que trabalha em ciclo de 4 meses, nestes quatro meses é necessário prospectar, cadastrar o empresário e realizar os encontros com o empresário dentro da metodologia ali. O número de empresários atendidos varia de 22 a 25 empresas, o que torna um ritmo de trabalho intenso e transformador para os agentes locais de inovação e para os empresários.

No ciclo de atendimento, foi realizado atendimento no setor de alimentos e bebidas e observou a deficiência nas dimensões gestão por indicadores e gestão das operações, desta forma o agente ALI, proporcionou ao empresário reflexões e métodos de análise sobre temas

como: análise financeira, análise de indicadores de custos, desperdícios de alimentos, melhoria de gestão da equipe, melhoria no processo produtivo.

Os métodos normalmente adotados pelos empresários são: levantamento de indicadores financeiros que são importantes em serem analisado, aplicação de planilhas financeiras que mensuram os indicadores selecionados pelos empresários. Outra atitude dos empresários de maneira comum é a contratação de um funcionário específico para a gestão das contas e a contratação de um sistema para melhor controle da receita e custos sobre o produto vendido.

De modo geral, as ações que o ALI apresenta auxiliam o empresário a compreender o universo da gestão financeira e operacional, e com métodos de rápida aplicação os empresários relacionam e aprendem de maneira rápida tendo um bom resultado em um curto período que, no caso, são apenas 4 meses.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste artigo foi compreender o comportamento das dimensões Gestão por Indicadores e Gestão por Operação na base de dados das empresas do segmento de alimentos participantes do ciclo do Programa Brasil Mais no estado do Paraná. Com o trabalho foi possível compreender que as empresas deste setor possuem maiores dificuldades nestes temas e o programa Brasil Mais é uma metodologia que consegue aumentar o índice de maturidade dos temas trabalhados e analisados.

Observou-se que a metodologia auxiliou no desenvolvimento dos temas apresentados (gestão por indicadores com 22% das empresas evoluindo e gestão das operações com 12% apresentando evolução na maturidade da gestão). Isso se deve ao processo metodológico e a aplicação do radar que analisa problemas que devem ser analisados, testados e melhorados, sendo possível mensurar a evolução num espaço temporal entre início e término.

O ciclo 01 do programa, aconteceu de maneira remota, dentro do cenário da pandemia, mesmo assim os resultados se mostraram de maneira satisfatória. A metodologia, por ser concisa, consegue bons resultados, pois o radar de inovação mapeia as empresas dando ao agente local de inovação e aos empresários, informações como um ponto de partida, e assim poder ter melhores atitudes referentes aos problemas apresentados.

## REFERÊNCIAS

**ABIA (2016), Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Números do setor - A força do setor de alimentos.** Disponível em: <<https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2021826RelatorioAnual2020simplesnovo1.pdf>> . Acesso em 02/02/2022.

**BERNARD, André Peressoni Framework de indicadores para gestão da inovação em empresas de base tecnológica.** 2021. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

**BRASIL MAIS (2020). Sobre o Programa Brasil Mais.** Disponível em: <<https://brasilmais.economia.gov.br/>>. Acesso em: 17/12/2021.

**CASTRO, L.G. Gestão de Projetos na Indústria de Alimentos: uma Análise de Ponto Crítico e Estudo de Caso.** Ed: Ietec, 2017. Disponível em: <<https://www.ietec.com.br/clipping/2018/08-agosto/Gest%C3%A3o-de-projetos-na-ind%C3%BAstria-de-alimentos-uma-analise-de-ponto-critico-e-estudo-de-caso.pdf>> Acesso em 21/01/2022.

**FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

**IPARDES, (Indicadores do estado do Paraná.** Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/Pagina/Indicadores>> Acesso 05/01/2022.

**JOHANN, S. L., Gestão da cultura corporativa: como as gerações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional.** São Paulo. Ed.: Saravia, 2004

MOHAMMED BADAWY, A. A.; EL-AZIZ, A. B. D.; IDRESS, A. M.; HEFNY, H.; HOSSAM, S. A **survey on exploring key performance indicators**. Future Computing and Informatics Journal, v. 1, n. 1 - 2, 2016

MURAN, Carla Athauana Bazzanella. **Inovação organizacional: um estudo de caso em uma indústria de alimentos do sudoeste do Paraná**. 2017. 107 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

OLIVEIRA, C. H. DUARTE, F. J. de C. **Inovação em micro e pequenas empresas de alimentos e bebidas: aplicação do radar da inovação**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 38., 2018, Maceió. **Anais [...]** Maceió, 2018. p.1-19.

SANTOS, P., **Gestão de indicadores e sua relevância num setor empresarial: uma análise**, 2018. Ed.:SEPVASF.

SORDI, J. O., **Gestão de processos: uma abordagem da moderna administração**. 4 ed.: São Paulo: Saraiva 2014.

TOLEDO, MAZZEI E ROSEANNE PIMENTEL. **Radar Projeto Ali**. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE Nacional. Brasília, 2020. 80 p.

TOLEDO, A.C.A.; MAZZEI, D.F.; BEZERRA, M.V.L.; PIMENTEL, R. (Brasil). Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. **Guia da Metodologia e Ferramentas: Encontro 1 -individual**. Brasília, 2020a. 68 p.

TERRIBILI, F., **Indicadores de gerenciamento de projetos/ monitoração contínua**. 2010. Ed.: M. books do brasil.