

**Área:** Estratégia | **Tema:** Temas Emergentes em Estratégia

**INOVAÇÃO E MATURIDADE DIGITAL EM PEQUENAS EMPRESAS: O PAPEL DA METODOLOGIA  
ALI-TD**

**INNOVATION AND DIGITAL MATURITY IN SMALL COMPANIES: THE ROLE OF THE ALI-TD  
METHODOLOGY**

Tatiany Cristina Martins

**RESUMO**

A transformação digital não é apenas uma evolução tecnológica. Trata-se de uma redefinição holística de como as empresas operam e entregam valor a seus clientes, moldando estratégias, processos, operações e a cultura organizacional ao redor das potencialidades digitais. Em particular, para pequenas e médias empresas (PMEs) essa transição é repleta de desafios, desde barreiras financeiras até gaps de conhecimento.

**Palavras-Chave:** Inovação, transformação digital, pequenas empresas

**ABSTRACT**

A questão central desta pesquisa consiste em entender como a aplicação de metodologias ágeis pode facilitar a transformação digital e promover a inovação em pequenas empresas. Para tanto, busca-se analisar a eficácia do projeto do Sebrae na promoção da maturidade digital; identificar os principais desafios e soluções encontradas durante a implementação; e avaliar os impactos dessa transformação digital nas empresas e nos setores de gestão empresarial e relacionamento com clientes.

**Keywords:** Innovation, digital transformation, small business

# **INOVAÇÃO E MATURIDADE DIGITAL EM PEQUENAS EMPRESAS: O PAPEL DA METODOLOGIA ALI-TD**

## **INTRODUÇÃO**

A transformação digital não é apenas uma evolução tecnológica. Trata-se de uma redefinição holística de como as empresas operam e entregam valor a seus clientes, moldando estratégias, processos, operações e a cultura organizacional ao redor das potencialidades digitais. Em particular, para pequenas e médias empresas (PMEs) essa transição é repleta de desafios, desde barreiras financeiras até gaps de conhecimento.

As PMEs enfrentam desafios crescentes em inovação e adaptação. Em um cenário de limitações de recursos e expertise, um guia metodológico se torna essencial para sua transformação digital. Nesse contexto, o SEBRAE (2008) apresenta a metodologia Agente Local De Inovação-Transformação Digital (ALI-TD), parte integrante do programa Brasil Mais do Governo Federal, que visa elevar a produtividade e competitividade dessas empresas no país, focando em melhorias de gestão e inovação em processos.

Essencialmente, o ALI-TD não é apenas um programa, mas uma abordagem que visa promover uma cultura de inovação contínua. Ele busca oferecer às PMEs uma estrutura estratégica para navegar pelas águas, por vezes, turbulentas da inovação. Através do diagnóstico inicial, as empresas ganham uma clareza sobre sua posição atual e as potenciais áreas de melhoria. O plano de ação subsequente, moldado às necessidades da empresa, atua como uma bússola, direcionando-as em sua jornada de inovação.

É interessante notar que, em sua essência, o programa ALI-TD reflete a filosofia das metodologias ágeis. Ele encoraja a experimentação, aprendizado rápido, adaptação e, sobretudo, uma postura proativa diante das mudanças. Esta natureza interativa, onde empresas avaliam, implementam, recebem feedback e adaptam-se, emana dos preceitos ágeis, onde adaptabilidade não é apenas valorizada, mas é vista como essencial para o sucesso no ambiente comercial dinâmico de hoje.

O vínculo entre ALI-TD e transformação digital vai além da mera adoção de tecnologias. A inovação, no coração do ALI-TD, é a pedra angular da transformação digital. Assim, ao capacitar as empresas a identificar oportunidades de inovação e implementá-las, o ALI-TD não apenas as direciona para um caminho de crescimento sustentável, mas também facilita sua transição para um paradigma mais digital, ágil e centrado no cliente. Em suma, a metodologia ALI-TD serve como uma ponte, conectando PMEs ao mundo digital, garantindo que elas não apenas sobrevivam, mas prosperem na era digital.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS**

A questão central desta pesquisa consiste em entender como a aplicação de metodologias ágeis pode facilitar a transformação digital e promover a inovação em pequenas empresas. Para tanto, busca-se analisar a eficácia do projeto do Sebrae na promoção da maturidade digital; identificar os principais desafios e soluções encontradas durante a implementação; e avaliar os impactos dessa transformação digital nas empresas e nos setores de gestão empresarial e relacionamento com clientes.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O conceito de inovação tem sido amplamente discutido na literatura empresarial. Segundo o Manual de Oslo (2005), a inovação é definida como "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, um novo

método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, no local de trabalho ou nas relações externas". Este guia fundamental ressalta que a inovação não é apenas sobre ideias novas, mas também sobre a implementação e aplicação efetiva dessas ideias.

Em relação à produtividade no trabalho, a inovação pode melhorar significativamente a eficiência e a eficácia dos processos de trabalho. A inovação, neste contexto, pode se manifestar através de novas tecnologias, práticas de gestão, treinamentos ou mudanças organizacionais.

A gestão por indicadores é outra dimensão relevante para a inovação em pequenas empresas, pois fornece uma estrutura útil para acompanhar e medir a performance de inovações. Os indicadores permitem que as empresas monitorem o progresso de suas iniciativas de inovação e façam os ajustes necessários. Segundo Zaccarelli et al. (2018), a gestão por indicadores oferece uma estrutura valiosa para acompanhar e mensurar a performance das inovações. Kaplan e Norton (1996), conhecidos como os criadores do Balanced Scorecard, também sugerem que essa abordagem é essencial para medir o progresso das inovações em diferentes setores organizacionais.

Dornelas (2001), uma referência brasileira em empreendedorismo, analisa a maturidade empresarial em sua obra "Empreendedorismo: transformando ideias em negócios". Ele observa que a capacidade de uma empresa para inovar é moldada pelo setor em que opera e pelo seu estágio de maturidade. Em setores dinâmicos, empresas em fases iniciais de desenvolvimento tendem a enfrentar uma pressão maior para inovação rápida, em comparação com as mais maduras em setores estáveis. O autor apresenta um panorama sobre o ciclo de vida das empresas, delineando desafios e oportunidades de cada fase, desde a concepção até potenciais renovações após o declínio. Ele enfatiza a necessidade de reconhecer o estágio atual para estratégias alinhadas e sucesso sustentado. Cada estágio, seja nascimento, infância ou adolescência, tem suas particularidades. Por exemplo, empresas nascentes focam em solidificar sua ideia e conquistar o primeiro cliente, enquanto as em estágio de infância podem enfrentar a dependência do fundador.

Conforme a empresa evolui, suas necessidades mudam. Se uma empresa jovem pode necessitar de capital de giro, uma madura pode buscar inovação para manter seu crescimento. Dornelas destaca a adaptação das práticas de gestão conforme a fase da empresa. Ele também observa a transformação do papel do empreendedor ao longo do tempo: de um ator solitário, passando a liderar equipes e, eventualmente, assumindo um papel mais estratégico. Independente do estágio, a inovação é ressaltada por Dornelas como vital para evitar estagnação e manter a empresa competitiva.

A revisão da literatura destaca a complexidade e a natureza multifacetada da inovação em pequenas empresas. Também ressalta a necessidade de um melhor entendimento dos desafios e das oportunidades associados à inovação, bem como do papel de softwares e da mudança de mentalidade empresarial neste processo.

## **METODOLOGIA**

O estudo segue uma abordagem qualitativa, voltada para o estudo de caso de empresas selecionadas na região metropolitana de Goiânia participantes do Programa ALI-TD. O programa ALI-TD segue uma metodologia estruturada que envolve diversas etapas: Diagnóstico Inicial, Busca e escolha do software, Reembolso Financeiro, Implementação, Monitoramento e Avaliação Inicial e Conclusão e Avaliação Final.

A escolha das empresas foi determinada por critérios como localização geográfica, setor de atuação e a predisposição em participar do Programa. As empresas escolhidas pertencem aos setores alimentício, automotivo e de serviços. Esta diversidade proporciona uma análise abrangente dos desafios e requisitos da transformação digital em pequenas empresas.

Inicialmente, foram conduzidas entrevistas exploratórias com os proprietários ou gestores das empresas. O objetivo era compreender o contexto individual de cada empresa e reconhecer seus desafios. Posteriormente, utilizando as ferramentas do programa ALI-TD, foi realizado um diagnóstico minucioso, seguido da fase de implementação das soluções propostas.

O indicador payback ou retorno em termos de tempo foi utilizado para avaliar o impacto das soluções adotadas. Foram realizadas avaliações antes e depois da intervenção, registrando o tempo gasto em determinadas atividades. Isso permitiu uma comparação precisa das melhorias pós-intervenção.

Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa. O objetivo consistiu em destacar temas emergentes, reconhecer desafios, identificar soluções adotadas e os resultados decorrentes. Todas as entrevistas foram meticulosamente transcritas e categorizadas para determinar padrões e tendências recorrentes.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Foram analisadas seis empresas localizadas na região metropolitana de Goiânia, cada uma enfrentando desafios únicos em relação à transformação digital e inovação.

Apesar das diferentes naturezas e desafios, as empresas compartilham a necessidade de desenvolver o grau de maturidade digital e inovação para crescer e se manter competitivas no mercado em que atuam. O programa do Sebrae buscou atender a essas necessidades através da aplicação de uma metodologia ágil para identificar os principais desafios e implementar soluções de software adequadas.

O primeiro passo do processo foi um diagnóstico detalhado das necessidades de cada empresa. Para isso, foi utilizado um questionário que permitiu avaliar as prioridades para a solução dos problemas enfrentados pelas empresas por meio de ferramentas digitais. Neste questionário, o empresário ou a pessoa responsável pelo setor atribuiu a cada atividade um nível de importância, sendo 1 correspondente à prioridade mínima e 5 à prioridade máxima.

Com base nas respostas fornecidas, a equipe do projeto conduziu uma busca por softwares que atendessem às expectativas e necessidades identificadas por cada empresa. Este processo de busca foi realizado em colaboração com as partes interessadas da empresa e o Agente Responsável pelo projeto. Foram realizadas pesquisas e apresentações com os desenvolvedores ou vendedores dos softwares potencialmente adequados, permitindo que o empresário se envolvesse, aprendesse, entendesse e estivesse em condições de fazer uma escolha informada.

Uma vez selecionado o software adequado, foi feita a aquisição e iniciou-se o processo de implementação. Este processo abrangeu desde a instalação e configuração do software até o treinamento dos usuários, garantindo que o software fosse integrado de forma eficaz às operações da empresa e que os usuários estivessem aptos a usá-lo eficientemente.

Importante ressaltar que, uma parte essencial dessa metodologia ágil é a mensuração de ganho em tempo, também conhecido como payback. Antes da implementação do software, todas as atividades realizadas pela empresa foram pontuadas em termos de tempo consumido. Este mesmo payback será então refeito após um período de três meses de uso do software. Esta medida de payback fornece uma avaliação tangível do tempo economizado e da eficiência melhorada como resultado da implementação do software.

Em resumo, a metodologia ágil permitiu uma abordagem personalizada para cada empresa, levando em conta suas necessidades específicas e envolvendo os principais stakeholders em todas as etapas do processo, desde a identificação do problema até a implementação da solução.

Esses resultados são um testemunho da eficácia da metodologia ágil aplicada no projeto do Sebrae. Eles demonstram como a identificação precisa das necessidades da empresa e a

implementação de soluções personalizadas podem levar a melhorias significativas na produtividade, eficiência e satisfação do cliente. Além disso, esses resultados são consistentes com as discussões na literatura brasileira sobre a importância da inovação e da transformação digital para o sucesso e o crescimento das pequenas empresas. Conforme apontado por Terra (2003) e pelo Sebrae (2019), a digitalização e a adoção de novas tecnologias podem conduzir a ganhos significativos em eficiência, enquanto a inovação é um fator essencial para a competitividade e o crescimento sustentado das empresas.

A jornada de exploração da metodologia ALI-TD no contexto das pequenas empresas na região metropolitana de Goiânia revelou insights significativos. Este estudo confirmou que a digitalização não é apenas uma tendência, mas uma necessidade operacional e estratégica para as empresas que desejam prosperar na economia moderna.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A força da metodologia ALI-TD reside em sua adaptabilidade. Cada empresa, com seus desafios e peculiaridades, exige uma abordagem específica para a inovação. A ALI-TD, com seu foco em avaliar e entender profundamente as necessidades de cada empresa, provou ser uma ferramenta valiosa na implementação de soluções digitais adequadas.

No entanto, a transformação não vem sem seus desafios. A resistência à mudança, a falta de recursos ou conhecimento, e a complexidade dos processos de implementação são barreiras que muitas empresas enfrentam. Este estudo evidenciou que o suporte contínuo e uma abordagem personalizada, características centrais da metodologia, são essenciais para superar esses obstáculos.

Em resumo, enquanto a paisagem digital e os desafios empresariais continuam a evoluir, a necessidade de metodologias ágeis e personalizadas torna-se ainda mais crítica. A metodologia ALI-TD destaca-se como uma solução promissora, servindo de guia para empresas em sua trajetória de inovação e transformação digital.

A aplicação da metodologia do Programa ALI-TD na região metropolitana de Goiânia demonstrou a importância da adaptabilidade e da personalização na implementação de soluções digitais para pequenas empresas. As empresas, apesar de suas particularidades, demonstraram avanços notáveis após a aplicação da metodologia.

Este estudo serve como um ponto de partida para futuras investigações. À medida que o cenário digital continua a evoluir, a contínua avaliação de abordagens de transformação digital, como a ALI-TD, é vital para garantir sua relevância.

As descobertas reforçam a importância de abordagens adaptativas em um mundo empresarial em constante mudança. A transformação digital, apesar de seus desafios, é um passo incontornável para empresas que buscam sustentabilidade e competitividade no mercado atual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, C. A. R.; BRONDANI, G. Medidas de desempenho para a gestão por processos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32., 2012, Bento Gonçalves. Anais... Bento Gonçalves: ENEGEP, 2012.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.
- MANUAL DE OSLO. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3. ed. Tradução FINEP. Paris: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).

Relatório sobre maturidade digital em pequenas empresas. Brasília, DF: SEBRAE, 2020.

TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2003.

VASCONCELLOS, E.; PAGNONCELLI, D. Administração de recursos. São Paulo: Saraiva, 2001.

ZACCARELLI, S. B. S. et al. Indicadores de Desempenho: Uma Revisão de Literatura Brasileira no Período de 2010 a 2017. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 17, n. 50, p. 50-62, 2018.