



PPGCA
Programa de
Pós-graduação
em Ciências Contábeis
e Administração



ISSN: 1983-6635



RGO
Revista Gestão
Organizacional



fapesc
Fundação de Amparo à
Pesquisa e Inovação do
Estado de Santa Catarina



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

IMPACTOS DO PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO SUL

IMPACTS OF THE BRASIL MAIS PRODUTIVIDADE PROGRAM ON MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN SOUTHERN BRAZIL

LEANDRO HUPALO

Mestre em Educação

Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)
Departamentos de Engenharias e Ciências Sociais Aplicadas
Caçador, Santa Catarina, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8914-577X>
E-mail: leandrohupalo.lh@gmail.com

THIAGO AUGUSTO DUARTE

Mestre em Administração

Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)
Departamento de Ciências Contábeis
Caçador, Santa Catarina, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7435-0871>
E-mail: tad_adm@hotmail.com

LEVI HULSE

Doutor em Ciência Jurídica

Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade
Caçador, Santa Catarina, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9974-6325>
E-mail: levi@uniarp.edu.br

Editor científico: Cristian Baú Dal Magro

Submissão: 11/09/2024. Revisão: 18/10/2024. Aceite: 23/07/2026. Publicação: 15/10/2026.

Como citar: Hupalo, L., Duarte, T. A., & Hulse, L. (2026). Impactos do programa Brasil mais produtividade nas micro e pequenas empresas da Região Sul. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 19(2), 123-142. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v19i2.8204>.

RESUMO

Objetivo: Identificar as principais soluções implementadas por micro e pequenas empresas participantes do Programa Brasil Mais Produtividade na Região Sul do Brasil, durante os Ciclos 1, 2 e 3, para melhorar sua competitividade e produtividade.

Método/abordagem: Pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa, utilizando dados coletados de relatórios gerenciais do Sebrae. Foram analisadas empresas dos setores de agropecuária, comércio, indústria e serviços, totalizando 5.788 empresas atendidas. A análise

focou nas soluções implementadas para problemas identificados pelos Agentes Locais de Inovação (ALI) e na variação dos indicadores de produtividade.

Principais Resultados: Houve um aumento médio de 41,10% na produtividade das empresas analisadas, com destaque para o estado de Santa Catarina, que apresentou a maior variação positiva nos indicadores de inovação. As soluções implementadas foram, em sua maioria, de baixa complexidade, como a adoção de ferramentas de gestão e estratégias de marketing digital, o que resultou em um impacto significativo no faturamento e na eficiência operacional das empresas.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Este estudo contribui ao demonstrar a eficácia de intervenções rápidas e de baixo custo na melhoria da produtividade de micro e pequenas empresas, especialmente em um contexto de recuperação econômica pós-pandemia. As descobertas oferecem insights práticos para gestores e formuladores de políticas sobre como alavancar a inovação e a gestão eficiente para promover o desenvolvimento econômico regional.

Originalidade/relevância: O estudo é relevante ao explorar a aplicação prática de metodologias inovadoras e estratégias de gestão em pequenas empresas, destacando a importância de programas como o Brasil Mais Produtividade para a competitividade e sustentabilidade desses negócios.

Palavras-chave: Produtividade. Microempresas. Inovação. Gestão empresarial.

ABSTRACT

Purpose: To identify the main solutions implemented by micro and small enterprises participating in the Brasil Mais Produtividade Program in Southern Brazil during Cycles 1, 2, and 3 to enhance their competitiveness and productivity.

Method/approach: A descriptive study with a quali-quantitative approach, using data collected from Sebrae's managerial reports. Companies from the agriculture, commerce, industry, and services sectors were analyzed, totaling 5,788 companies served. The analysis focused on the solutions implemented to address problems identified by the Local Innovation Agents (ALI) and the variation in productivity indicators.

Main findings: There was an average increase of 41.10% in the productivity of the analyzed companies, with Santa Catarina state standing out for the highest positive variation in innovation indicators. The solutions implemented were mostly of low complexity, such as the adoption of management tools and digital marketing strategies, which significantly impacted companies' revenue and operational efficiency.

Theoretical, practical/social contributions: This study contributes by demonstrating the effectiveness of quick and low-cost interventions in improving the productivity of micro and small enterprises, especially in a post-pandemic economic recovery context. The findings provide practical insights for managers and policymakers on how to leverage innovation and efficient management to promote regional economic development.

Originality/relevance: The study is relevant as it explores the practical application of innovative methodologies and management strategies in small businesses, highlighting the importance of programs like Brasil Mais Produtividade for the competitiveness and sustainability of these enterprises.

Keywords: Productivity. Microenterprises. Innovation. Business management.

1 INTRODUÇÃO

De modo geral, as empresas desempenham papel relevante na sociedade. Sob a perspectiva econômica, contribuem para a geração de emprego e renda; no campo social, promovem, por meio do desenvolvimento econômico, maior acesso à educação e ao ensino, ampliando oportunidades à população; e, sob a ótica empreendedora, estimulam a criação, a inovação e o surgimento de novos negócios. Nesse contexto, as microempresas (MEs) e empresas de pequeno porte (EPPs) ocupam posição estratégica, embora enfrentem limitações específicas. Por apresentarem menor capacidade financeira, essas organizações possuem restrições de inserção no mercado, o que impacta diretamente seu orçamento e a intensidade de suas operações. Assim, sua comunicação, seus processos e suas estratégias demandam abordagens diferenciadas para garantir competitividade e sustentabilidade.

No início de 2020, a pandemia da COVID-19 levou países de todo o mundo a adotar medidas restritivas, como distanciamento e isolamento social, afetando de forma ainda mais intensa os pequenos negócios (Guerreiro & Vilela, 2021). Diante desse cenário, muitas empresas precisaram adotar novas estratégias para manter a competitividade e assegurar a própria sobrevivência, intensificando a busca por inovação em processos e modelos de gestão (Silvetrim et al., 2021; Oliveira et al., 2023).

Com o objetivo de apoiar esse segmento empresarial, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e com o então Ministério da Economia (ME), criou o Programa Brasil Mais Produtividade. A iniciativa visa elevar a produtividade e a competitividade das empresas por meio de melhorias rápidas, de baixo custo e alto impacto (Brasil, 2022). O programa oferece acompanhamento individualizado realizado por um Agente Local de Inovação (ALI), que, utilizando metodologia e ferramentas específicas, auxilia o empresário ao longo de um ciclo de quatro meses na identificação de um problema, na definição e implantação de uma solução e na avaliação de seus efeitos. Ao término do processo, é calculado um indicador de produtividade considerando faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo principal identificar as principais soluções implementadas pelas empresas participantes do Programa Brasil Mais Produtividade na Região Sul do Brasil durante os Ciclos 1, 2 e 3. Os objetivos específicos incluem: (i) apresentar o programa e sua metodologia; (ii) comparar a evolução das empresas atendidas em relação ao indicador de produtividade e às dimensões do Radar da Inovação; e (iii) relacionar as soluções implantadas com a melhoria desses indicadores. O estudo está organizado em cinco seções: introdução, referencial teórico, aspectos metodológicos, apresentação e discussão dos resultados e, por fim, considerações finais, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O contexto da produtividade nas micro e pequenas empresas (MPEs) é intrinsecamente ligado à sua relevância econômica, uma vez que representam uma fração significativa da economia global, contribuindo para a criação de empregos e o desenvolvimento regional. De acordo com a OCDE, a produtividade é definida como a eficiência com que insumos são transformados em produtos e serviços, sendo um indicador-

chave de desempenho econômico que pode ser influenciado por aspectos como a gestão organizacional e a inovação (Stefanovitz & Nagano, 2013).

Nesse sentido, é crucial observar os desafios estruturais que as MPEs enfrentam, como a capacidade de gestão inadequada, a dificuldade em implementar a digitalização e as restrições de recursos financeiros e humanos. Esses obstáculos limitam a capacidade de inovação e, consequentemente, a produtividade das empresas (Indrawati et al., 2020). Além disso, as MPEs desempenham um papel integral no desenvolvimento econômico regional, atuando como motores de inovação e fontes de diversidade econômica (Usman et al., 2018).

A inovação desempenha um papel central na competitividade das MPEs. Segundo o "Manual de Oslo", a inovação pode ser classificada em várias categorias, sendo fundamental distinguir entre inovação incremental e radical (Santos & Silva, 2016). Enquanto a inovação incremental refere-se a melhorias contínuas nos produtos ou processos existentes, a inovação radical envolve transformações significativas que podem mudar completamente o mercado (Seebode et al., 2012). Para as pequenas empresas, essa distinção é vital, pois a capacidade de inovar pode se traduzir em vantagem competitiva.

Entretanto, a literatura aponta diversas barreiras à inovação, como a falta de financiamento, a resistência à mudança e a escassez de competências gerenciais (Botelho et al., 2015). Assim, a promoção de uma cultura de inovação é essencial para que essas empresas possam se manter relevantes em um ambiente cada vez mais competitivo.

A inovação aberta é um conceito que se destaca como uma estratégia viável para as MPEs, principalmente ao considerar a adoção de soluções de baixa complexidade. De acordo com Chesbrough, a inovação aberta permite que pequenas empresas incorporem práticas externas para impulsionar seu desenvolvimento (Andries & Faems, 2013). Isso sugere que as MPEs podem integrar conhecimento e recursos de fontes externas, como universidades e centros de pesquisa, o que é particularmente relevante em contextos de escassez de recursos (Linaza et al., 2025). Além disso, a aprendizagem organizacional e a transferência de conhecimento desempenham papéis cruciais nesse processo, permitindo que as MPEs aproveitem insights externos para aprimorar suas operações e produtos (Silva, 2020).

A gestão da inovação e as ferramentas de produtividade são componentes essenciais para a eficácia das MPEs. A literatura sugere que as MPEs podem se beneficiar enormemente de processos sistemáticos de gestão da inovação, que incluem metodologias como Balanced Scorecard (BSC), Customer Relationship Management (CRM) e mapeamento de processos (Motta et al., 2016). A transformação digital também emerge como uma alavanca crítica, permitindo que as MPEs melhorem sua eficiência operacional e competitividade (Maehler et al., 2009). A maturidade tecnológica das organizações é um fator determinante, pois empresas que investem em tecnologias digitais tendem a obter ganhos significativos em produtividade (Machado et al., 2023).

Programas de produtividade e intervenções para MPEs oferecem uma dimensão prática nesse contexto. A implementação de programas como o Brasil Mais tem como objetivo acelerar a produtividade através de intervenções diretas que consideram as especificidades das MPEs (McGuier et al., 2024). Esses programas, que frequentemente utilizam Agentes Locais de Inovação (ALIs) como facilitadores, visam fomentar a inovação e a eficiência produtiva (Bahador & Ibrahim, 2021).

A literatura destaca a eficácia de programas similares em contextos internacionais, ressaltando a importância da adaptação das melhores práticas às realidades locais (Petta et al., 2017; Buchele et al., 2017). Além disso, o conceito de Radar de Inovação pode ser

integrado, proporcionando uma estrutura estratégica para monitorar e fomentar a inovação nas MPEs (Dinkowski & Pertile, 2019).

A análise dos desafios e oportunidades para MPEs em termos de produtividade deve ser contextualizada nas especificidades do ambiente em que operam. Pesquisas identificam que os obstáculos comuns incluem a falta de acesso a financiamento, deficiências em habilidades gerenciais e a falta de um ecossistema de suporte robusto (Motta et al., 2016; Abouzeedan et al., 2013).

Essa situação é ainda mais complicada em cenários como o posterior à pandemia de COVID-19, que exigiu uma rápida adaptação das MPEs a novos modelos de negócio e demandas de mercado (Bahador & Ibrahim, 2021). Portanto, compreender esses fatores é fundamental para elaborar estratégias que incentivem inovações sustentáveis e resilientes.

No que tange à capacidade das MPEs de competir em um mercado globalizado, a literatura sugere que as empresas que se concentram em inovações sustentáveis e na integração de novas tecnologias têm melhores resultados em termos de competitividade (Santos & Silva, 2016). Contudo, para que as MPEs alcancem esse patamar, é essencial que haja uma sinergia entre inovação, gestão eficiente e acesso a redes de colaboração (Usman et al., 2018). Esses elementos colaboram para que as MPEs não apenas sobrevivam, mas também prosperem, contribuindo para um desenvolvimento econômico mais inclusivo e sustentável.

Em síntese, fortalecer a capacidade de inovação e a produtividade das MPEs exige uma abordagem multifacetada que abranja desde a compreensão das barreiras existentes até a implementação de programas específicos que promovam a transformação digital e a Inovação Aberta. A partir de uma base teórica sólida, é possível desenvolver intervenções práticas que não apenas impulsionem a produtividade, mas também garantam um ecossistema mais competitivo para as MPEs no futuro.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se por uma abordagem qualiquantitativa. Para Knechtel (2014), a pesquisa qualiquantitativa interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos. Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (Gerhardt & Silveira, 2009).

Embora a base principal desta pesquisa seja quantitativa, derivada de relatórios gerenciais do Sebrae, o estudo também incorporou elementos qualitativos. Os dados qualitativos foram obtidos por meio de análises documentais dos relatórios dos ALIs, especialmente das descrições narrativas dos problemas priorizados e das justificativas para as soluções implantadas.

Essas narrativas foram organizadas em categorias temáticas (marketing, gestão, processos e prototipagem), permitindo triangulação com os dados quantitativos de produtividade e dos indicadores do Radar de Inovação. A integração entre as duas abordagens permitiu compreender não apenas o quanto as empresas evoluíram, mas como essa evolução ocorreu no contexto de intervenção.

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. De acordo com Trivínos (2015), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, de modo que esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. No que tange aos procedimentos, o estudo caracteriza-se como pesquisa de levantamento.

Fonseca (2002) aponta que este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos e que o levantamento pode ser de dois tipos: de uma amostra ou de uma população. Para o presente estudo adotou-se como população as empresas participantes do Programa Brasil Mais Produtivo a partir da definição de categorias de análise que serão apresentadas a seguir.

Os dados que originaram as análises foram obtidos através de relatórios gerenciais internos do Sebrae, disponibilizados pela Gerência Estadual Santa Catarina, referentes aos Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais realizados entre novembro de 2020 e outubro de 2021 nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, ou seja, a Região Sul do Brasil, totalizando 5.788 empresas atendidas distribuídas nos setores de agropecuária, comércio, indústria e serviços.

Como categorias de análise relacionadas ao desempenho das empresas da Região Sul considerou-se: (i) as empresas participantes dos Ciclos 1, 2 e 3; (ii) as empresas enquadradas como ME ou EPP e; (iii) as empresas que realizaram as medições inicial e final do índice de produtividade por pessoa ocupada, ou seja, que participaram de todas as etapas do Programa Brasil Mais Produtivo. Para a análise das soluções implantadas nas empresas, para além das categorias de análise citadas acima, considerou-se também as empresas que obtiveram um aumento da produtividade igual ou superior à 500%, ou seja, que, no mínimo, quadruplicaram o indicador. Para a análise dos dados foram utilizadas ferramentas como planilhas eletrônicas para construção de gráficos e análises estatísticas.

Para a priorização dos problemas e implementação das soluções foi utilizado o Radar de Inovação, sendo este um instrumento que tem o objetivo de medir a maturidade do grau de inovação das Micro e Pequenas empresas, com base em alguns fatores que visam à competitividade (Brasil, 2022).

Segundo Gomes et al. (2018), o Radar da Inovação é utilizado pelos ALLs para realizar a medição na maturidade das empresas atendidas pelo programa, com o intuito de identificar as reais necessidades da empresa quanto a inovação e, desta forma, elaborar um plano de ação com sugestões práticas para a empresa através a implantação de soluções que potencializem os resultados do negócio à médio e curto prazo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta subseção serão apresentados o Programa Brasil Mais Produtividade e sua metodologia no âmbito nacional, os resultados do programa nos Ciclos 1 e 2 em relação as medições inicial e final da dimensão sustentabilidade e os resultados relacionados ao aumento do indicador produtividade das empresas a partir do acompanhamento dos Agentes Locais de Inovação, conforme os objetivos específicos definidos para este estudo.

4.1 O PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVIDADE

O Programa Brasil Mais Produtividade do Sebrae tem como objetivo aumentar a produtividade e a competitividade das micro e pequenas empresas no Brasil. Esta iniciativa fornece apoio e recursos para ajudar as empresas a melhorar a sua eficiência operacional, adotar melhores práticas e inovar para aumentar os seus níveis de produtividade. Um aspecto fundamental do programa é a prestação de serviços de consultoria para auxiliar as empresas na identificação de áreas de melhoria e na implementação de estratégias para aumentar a produtividade (Chimello & Hupalo, 2022).

Esses serviços de consultoria podem abranger diversas áreas, como otimização de processos, adoção de tecnologia, gestão de qualidade e treinamento de força de trabalho. Ao trabalhar em estreita colaboração com consultores experientes, as empresas podem desenvolver soluções personalizadas para enfrentar os seus desafios específicos de produtividade (Krumenauer & Hupalo, 2022).

Além dos serviços de consultoria, o Programa Brasil Mais Produtividade também oferece workshops de treinamento, seminários e recursos online para educar empresários e funcionários sobre técnicas de aumento de produtividade. Estas iniciativas educacionais abrangem uma ampla gama de tópicos, incluindo gestão enxuta, transformação digital, otimização da cadeia de suprimentos e medição de desempenho. Ao dotar as empresas de conhecimentos e competências, o programa permite-lhes tomar decisões informadas e implementar mudanças que impulsionem o crescimento da produtividade (Cruzetta & Hupalo, 2022).

O Programa Brasil Mais Produtivo tem sido uma iniciativa importante para impulsionar a produtividade em diversos setores no Brasil. Este programa visa melhorar a eficiência e a competitividade das empresas (Gomes & Santos, 2019). No contexto mais amplo da produtividade no Brasil, programas como este têm sido fundamentais para promover a inovação e a produtividade nas micro e pequenas empresas (Linhares et al., 2019).

Com o desenvolvimento das capacidades e práticas gerenciais, o Programa Brasil Mais Produtividade busca melhorar nas empresas as habilidades de percepção, pensamento crítico, capacidade de ordenamento, planejamento de curto e longo prazo, liderança, controle, capacidade de decisão, reorganização produtiva, adoção da cultura de instituir práticas de melhoria contínua e identificação de oportunidades de investimento pelo desenvolvimento das capacidades de gestão nas diversas áreas necessárias ao bom funcionamento de uma empresa, como gestão do desempenho, indicadores, operações e vendas, qualidade, estratégica, produção, conhecimento, capital humano, digitalização, entre outras (Gasser, 2020).

O Programa Brasil Mais Produtividade oferece às empresas ferramentas para melhorar a gestão e inovar processos de forma a aumentar a produtividade. É baseado no desenvolvimento das capacidades gerenciais com referências nas melhores práticas mundiais. A iniciativa é voltada aos pequenos negócios e empresas de médio porte dos setores da indústria, comércio e serviços. Nesse sentido, o programa tem como objetivo atacar um dos principais problemas que é a baixa produtividade das empresas, melhorando as competências gerenciais e digitais desses negócios por meio de intervenções rápidas, de baixo custo, que começam desde conteúdos digitais na plataforma do programa até o atendimento efetivo para empresas de todos os setores, comércio, serviços e indústria (Sebrae, 2021).

Tal metodologia se trata de uma jornada de quatro meses, onde o ALI mantém contato com os empresários inscritos e qualificados para atendimento. Durante os meses, é aplicada uma metodologia específica do programa, a qual é direcionada para identificar os problemas dos empresários, e através de aplicação de ferramentas de gestão, contribuir para solucioná-los.

Conforme Sebrae (2018), a base da metodologia do Programa ALI foi definida por oito premissas: resultados concretos; utilização de indicadores; resultados para o Sebrae e o ecossistema de inovação; envolvimento da equipe empresarial; construção coletiva das soluções; ferramentas; empresas motivadas para inovar; e ALI como facilitador da inovação. Esta última é uma importante fonte de conhecimento na aplicação das ferramentas, pois

apoia a implementação de ações, realiza intervenções e utiliza o conhecimento da equipe da empresa para gerar resultados.

A metodologia também define elementos que condicionam suas fases ou ciclos: comunicação para posicionamento; continuidade condicionada ao interesse e à superação de desafios; execução baseada em sprints; encontros presenciais periódicos; e interação com o Ecossistema de Inovação (Marengo et al., 2022). A Figura 1 apresenta a jornada da inovação do empresário para a produtividade.

Figura 1
Jornada da inovação do empresário no Programa Brasil Mais Produtividade



Nota: Sebrae (2021)

Conforme a Figura 1, a metodologia do Programa Brasil Mais Produtividade contempla quatro etapas divididas em seis meses com encontros individuais e coletivos com os empresários com atividades coordenadas pelos ALIs. Inicialmente define-se o problema que será priorizado a partir do mapeamento oriundo do diagnóstico da empresa.

Na sequência, há a definição da solução para o problema priorizado, ocorrendo, também, nesta etapa, a mensuração inicial do Radar da Inovação e do indicador de produtividade por pessoa ocupada. Posteriormente, refina-se o plano de ação para a implantação da solução para o problema priorizado a partir das orientações do ALI. Por fim, na etapa da avaliação, ocorre a mensuração final do Radar da Inovação e do indicador de produtividade com o propósito de verificar a efetividades das ações propostas, bem como do programa.

4.2 RESULTADOS DO PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVIDADE

Durante o Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais foram atendidas 5.788 empresas na Região Sul do Brasil e abrangendo 472 municípios, sendo 121 no estado do Paraná, 210 em Santa Catarina e 141 no Rio Grande do Sul, equivalendo a uma cobertura em relação aos municípios de cada estado de 30,33%, 71,19% e 28,37%, respectivamente.

Ao todo, foram 201 ALLs em trabalho de campo contribuindo para que empreendedores identificassem um problema e implantassem uma solução, avaliando a efetividade da mesma em busca do aumento da produtividade através da elevação do faturamento bruto e da queda dos custos variáveis e do número de pessoas ocupadas. A Tabela 1 apresenta o número de empresas atendidas durante os Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais por setor econômico.

Tabela 1

Número de empresas atendidas nos Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais por setor econômico na Região Sul

<i>Estado</i>	<i>Ciclo</i>	<i>Agropecuária</i>	<i>Comércio</i>	<i>Indústria</i>	<i>Serviços</i>
PR	1	0,00%	34,00%	58,30%	40,39%
	2	100,00%	43,14%	26,01%	37,34%
	3	0,00%	22,86%	15,70%	22,27%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
SC	1	33,33%	35,30%	41,62%	41,42%
	2	0,00%	39,85%	34,44%	35,64%
	3	66,67%	24,85%	23,94%	22,94%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
RS	1	0,00%	37,31%	45,33%	38,08%
	2	0,00%	37,31%	32,18%	36,27%
	3	100,00%	25,38%	22,49%	25,65%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

A partir da Tabela 1 evidencia-se que o estado de Santa Catarina atendeu 3.031 empresas (52,37%) nos Ciclos 1, 2 e 3, seguida do Rio Grande do Sul com 1.725 atendimentos (29,80%) e do Paraná com 1.032 empresas atendidas (17,83%). O setor de serviços se destacou com a maior predominância de atendimentos empresariais nos três estados da Região Sul, com destaque para o Rio Grande do Sul que apresentou um índice de 44,75% de atendimentos no referido setor nos ciclos analisados.

Constata-se, ainda, a inexpressiva participação de empresas do setor do agronegócio, totalizando apenas 0,16% dos atendimentos no período analisado para os estados pertencentes ao estudo. No que tange ao porte, foram consideradas as empresas que se enquadravam como ME e EPP.

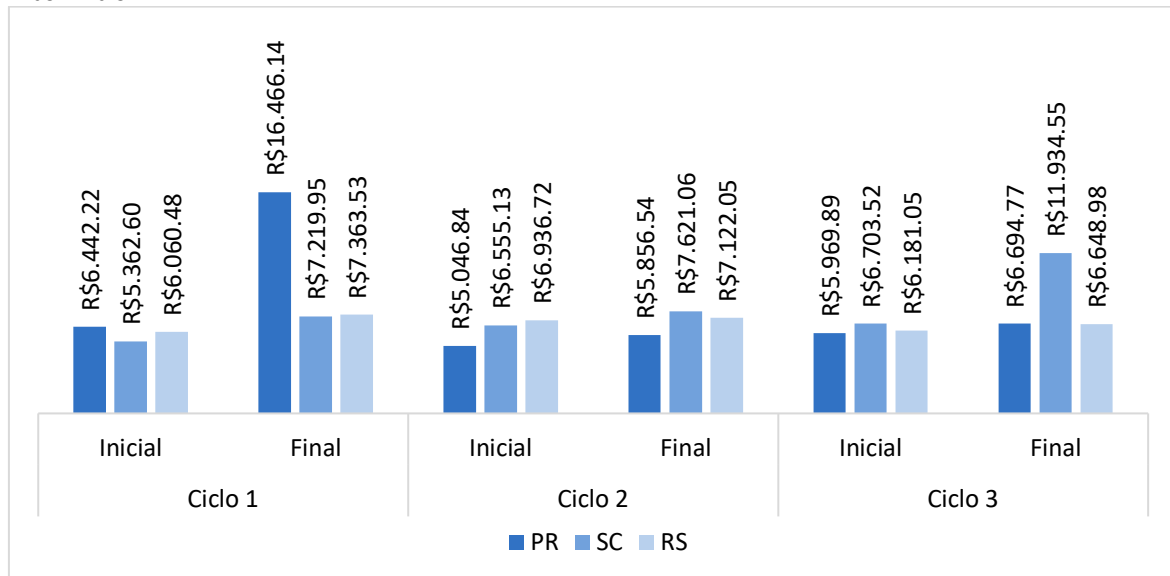
O porte de empresa com maior predominância de atendimentos durante os Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais Produtividade na Região Sul do país foi ME (81,84%), sendo o restante EPP (18,16%). Segundo o Sebrae (2019), classifica-se como ME uma empresa que possui até 9 empregados para o setor de comércio e serviços e até 19 empregados para o setor da indústria.

Uma ME deve apresentar faturamento bruto igual ou inferior a R\$ 360 mil anual, optando pela forma de tributação Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real, além de possuir registro na Junta Comercial ou cartório de pessoas jurídicas (Brasil, 2006).

A Figura 2 apresenta o desempenho dos estados da Região Sul em relação ao indicador produtividade nos Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais. Fica evidente que, em média, as empresas participantes do Programa Brasil Mais Produtividade nos estados da Região Sul do Brasil apresentaram evolução em relação ao indicador produtividade por pessoa ocupada que, de acordo com a metodologia adotada pelo programa, é resultado da diferença entre o faturamento bruto e os custos variáveis dividido pelo número de pessoas ocupadas.

Figura 2

Desempenho dos estados da Região Sul em relação ao indicador produtividade nos Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais



Nesse sentido, destacaram-se os estados o Paraná nos Ciclos 1 e 2, com uma variação no indicador de 155,60% e 16,64%, respectivamente, o estado de Santa Catarina no Ciclo 3 com uma variação de 78,03%. De modo geral, nos ciclos analisados, a Região Sul apresentou uma variação de 41,10%, resultando em um aumento significativo do indicador.

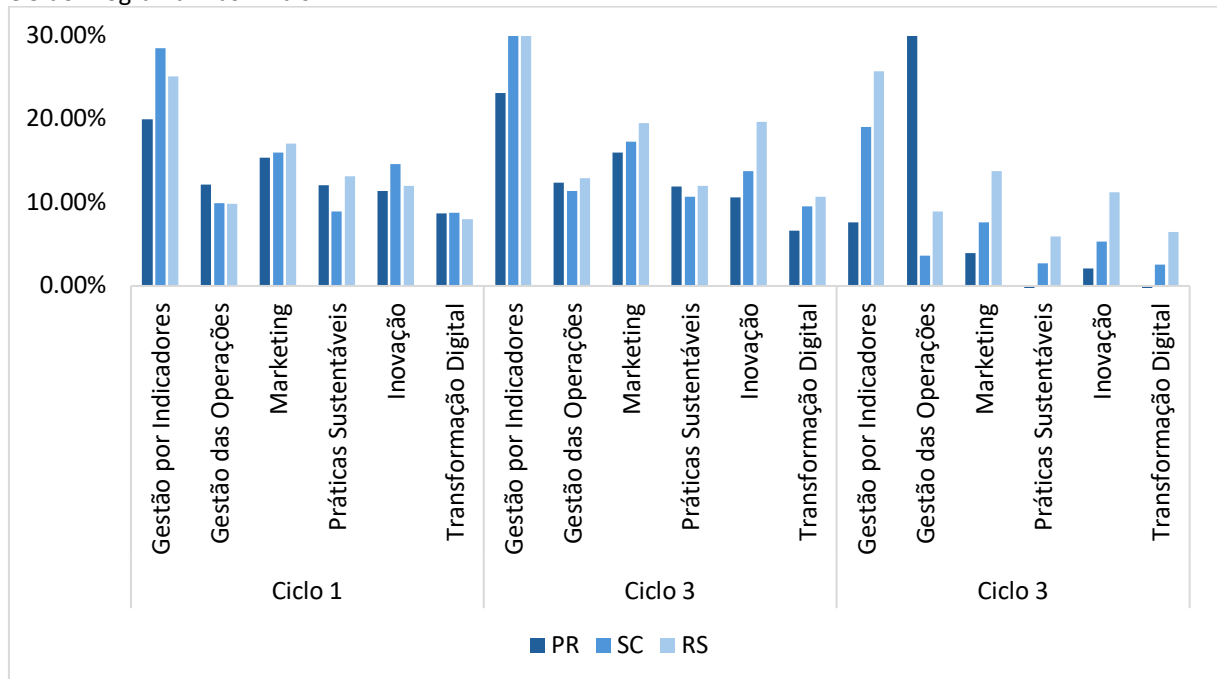
Ainda de acordo com os dados, percebe-se que na Região Sul houve uma variação do faturamento bruto de 15,19%, passando de uma média de R\$ 302.449,92 na medição inicial para R\$ 348.402,19 na medição final, com destaque para o Paraná. Em relação aos custos variáveis constata-se uma variação média entre os estados analisados de 7,70%, com destaque para o Rio Grande do Sul, sugerindo que as empresas promoveram algum tipo de melhoria no negócio. Em média, as empresas da Região Sul do Brasil reduziram a força de trabalho durante a participação no Programa Brasil Mais Produtividade com uma variação de -0,83%, sendo o Paraná o estado com a maior redução do número de pessoas ocupadas.

De acordo com a Figura 2, percebe-se que, de modo geral, houve consideráveis avanços em relação aos indicadores do Radar da Inovação na Região Sul do país. O indicador Gestão por Indicadores, que subdivide-se em Indicadores Chave, Estabelecimento de Metas e Monitoramento, é o que apresenta uma maior maturidade inicial observada pelos ALIs durante o acompanhamento das empresas, bem como a maior variação entre os demais indicadores considerando-se os três ciclos (24,02%). O indicador Inovação, subdividido em Inovação de Processos, Inovação de Produtos e Serviços e Cultura da Inovação, é o que apresenta menor variação entre as medições inicial e final (7,97%) durante os Ciclos 1, 2 e 3, passando de 3,08 para 3,33 em média, sugerindo que já existia algum tipo de inovação nas empresas no início do programa, de modo que avanços no indicador não foram percebidos ao final do mesmo.

A figura 3 apresenta a variação percentual dos estados da Região Sul em relação aos indicadores do Radar da Inovação nos Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais Produtivo.

Figura 3

Variação percentual dos estados da Região Sul em relação aos indicadores do Radar da Inovação nos Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais



Ainda conforme a figura 3, o indicador Práticas Sustentáveis, que subdivide-se em Gestão de Energia, Gestão da Água e Redução de Desperdício, foi aquele que apresentou as menores pontuações em relação ao nível de maturidade da empresa, atingindo, em média, 1,75 na medição final. Embora tenha apresentado uma variação de 23,40% durante o Programa Brasil Mais Produtivo, ainda percebe-se que é um indicador que precisa de mais atenção das empresas que, se tratado com a devida atenção, pode proporcionar consideráveis reduções nos custos variáveis, como energia elétrica e água, por exemplo.

A Figura 3 aponta, ainda, que o indicador Transformação Digital, composto pelos indicadores intermediários Digitalização Interna, Presença Digital e Meios Eletrônicos de Pagamento, pode constituir-se como uma oportunidade para as empresas que investirem em sua melhora. Embora evidencie-se uma variação de 20,46% no indicador entre o início e o final do programa, na comparação com os demais indicadores, é possível perceber que a transformação digital ainda é um gargalo para a maioria das empresas.

De modo geral, em relação a variação dos indicadores do Radar da Inovação e considerando o período analisado, o estado do Paraná destaca-se em relação à Práticas Sustentáveis (59,83%), o estado de Santa Catarina destaca-se em relação à Inovação (12,13%) e o estado do Rio Grande Sul em relação à Gestão por Indicadores (27,23%), Gestão das Operações (10,68%), Marketing (17,13%) e Transformação Digital (8,57%). Levando-se em consideração a Região Sul durante os Ciclos 1, 2 e 3, a variação na média dos indicadores do Radar da Inovação constatada foi de 20,46%, com destaque para as empresas de Santa Catarina (35,95%).

Os resultados obtidos dialogam com estudos internacionais que indicam que intervenções rápidas e de baixo custo tendem a gerar ganhos expressivos de produtividade em MPEs (OECD, 2020). A predominância de soluções simples está alinhada ao argumento de Tidd et al. (2020), segundo o qual pequenas empresas tipicamente inovam de forma incremental e focada em rotinas organizacionais. Além disso, a forte presença de ações de

marketing digital e organização operacional reforça o que Chesbrough (2020) caracteriza como inovação aberta em pequena escala, baseada na incorporação de práticas externas de mercado.

4.3 PRINCIPAIS SOLUÇÕES IMPLANTADAS PELAS EMPRESAS

Durante o Programa Brasil Mais Produtividade os Agentes Locais de Inovação acompanham as empresas na busca de soluções para os problemas encontrados e validados junto aos empresários. Durante os Ciclos 1, 2 e 3, as empresas do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul realizaram ações em busca do aumento da produtividade e em média, conforme os dados levantados nesse estudo, todos os indicadores apresentaram variação positiva. Nesse sentido, conforme já descrito nos procedimentos metodológicos, o presente estudo adotou como recorte as empresas que obtiveram uma variação do indicador produtividade por pessoa ocupada que, ao menos, tenha quintuplicado em relação ao início da medição. No estado do Paraná, considerando-se o recorte acima, obteve-se 9 empresas que atenderam os critérios estabelecidos para a análise. A Figura 4 apresenta os problemas priorizados e as soluções implantadas no estado do Paraná durante os ciclos analisados.

Figura 4

Problemas priorizados e soluções implantadas pelas empresas do Paraná no Programa Brasil Mais Produtividade

Segmento	Problema	Solução
Casa e construção	Falta de atendimento e de pós-venda de qualidade	Criação de um fluxo de processos de atendimento ao cliente
Casa e construção	Dificuldade de comercialização dos empreendimentos	Melhoria do site da empresa e sua divulgação através da definição da persona
Comércio atacadista - Outros	Baixa demanda de cliente	Criação de funil de vendas
Alimentos e bebidas	Elevar a capilaridade do call center	Implantação de CRM na empresa
TIC	Dificuldade na precificação do serviço	Aplicação de planilha de custos
Turismo	Ociosidade funcionários e máquinas	Divulgação das atrações nas redes sociais
Serviços - Outros	Dificuldades na implantação do Growth Hacking	Implantação de ferramentas de gestão
Serviços de alimentação	Dificuldades no lançamento de um novo produto	Prototipação de uma linha de produtos para criança
Comércio atacadista - Outros	Falta de planejamento no lançamento dos catálogos das datas comemorativas	Contratação de equipe de marketing e implantação de ferramentas de gestão

Conforme a Figura 4, a partir dos problemas apresentados pelas empresas do estado do Paraná, percebe-se que a maioria das soluções estão relacionadas com a adoção de práticas relacionadas ao marketing (4) e implantação de ferramentas de gestão (4), seguida de apenas uma solução voltada para a prototipação. Entre as empresas analisadas, 77,78% são ME e 22,22% são EPP. De modo geral, pode-se afirmar que tratam-se de soluções de baixa complexidade, como a implantação de planilhas eletrônicas, por exemplo, e que resultaram em um aumento médio da produtividade de 1.265,76% entre as medições inicial e final.

No estado de Santa Catarina, nas mesmas condições da análise do estado do Paraná, obteve-se 20 empresas que atenderam os critérios estabelecidos para a análise. A Figura 5

apresenta os problemas priorizados e as soluções implantadas no estado de Santa Catarina durante os ciclos analisados.

Figura 5
Problemas priorizados e soluções implantadas pelas empresas de Santa Catarina no Programa Brasil Mais Produtividade

Segmento	Problema	Solução
Turismo	Falta de uso do CRM disponível	Realização de treinamento com a equipe
Alimentos e bebidas	Falta de metas para as épocas sazonais de vendas	Utilização do BSC
Alimentos e bebidas	Falta de mensuração no baixo faturamento e desconhecimento dos motivos	Utilização de planilha eletrônica para a precificação dos produtos
Moda	Falta de visibilidade da loja nas redes sociais	Criação de calendário mensal para publicações nas redes sociais
TIC	Dificuldades de gestão do tempo	Utilização de planilha de acompanhamento das ações pendentes
Alimentos e bebidas	Falta de opções de sabores de sucos	Disponibilização de novos sabores de suco
Casa e construção	Falta de planejamento de marketing	Criação de departamento de marketing
Moda	Excesso de estoque para roupas de estação	Realização do mapeamento do perfil de consumo das clientes e eventos online para divulgação de produtos
Serviços - Outros	Dificuldades de gestão financeira	Alteração no plano de negócio
Indústria metalúrgica	Dificuldades de formação de preço	Medição do tempo de cada serviço realizado
Comércio varejista - Outros	Ausência do uso de <i>check-list</i>	Utilização de <i>check-list</i> nos processos
Casa e construção	Falta de qualificação da mão-de-obra	Criação de documentos para organização dos planos de cargos e salários
Comércio varejista - Outros	Dificuldades em ser reconhecida por oferecer um serviço exclusivo	Realização de promoções nas redes sociais
Comércio varejista - Outros	Falta de estratégias para atrair novos clientes	Realização de promoções com cupons de desconto
Alimentos e bebidas	Falta de controle de indicadores	Utilização de ferramentas de gestão
Educação	Dificuldades na captação de licenciados	Divulgação ampla do serviço e benefícios
Comércio varejista - Outros	Falta de presença digital	Criação de um site institucional
Serviços - Outros	Dificuldades na divulgação dos produtos nas redes sociais	Implantação de calendário de postagens nas redes sociais
Economia Criativa	Dificuldades para captação de clientes devido ao uso de termos técnicos em divulgações	Elaboração de estratégia de comunicação mais assertiva
Casa e construção	Falta de definição dos principais produtos e serviços	Definição do fluxo das atividades internas

De acordo com os problemas apresentados pelas empresas de Santa Catarina, na Figura 5, as soluções concentraram-se em ações de marketing (10), ferramentas de gestão (8),

prototipagem de produto (1) e gestão de processos (1). Entre as empresas analisadas, 90,00% são ME e 10,00% EPP. Predominaram soluções de baixa complexidade, como o uso de redes sociais para divulgação, associadas a um aumento médio de 3.640,13% na produtividade e de 677,61% no faturamento. A Figura 6 apresenta os problemas priorizados e as soluções implantadas no Rio Grande do Sul durante os ciclos analisados.

Figura 6
Problemas priorizados e soluções implantadas pelas empresas de Santa Catarina no Programa Brasil Mais Produtividade

Segmento	Problema	Solução
TIC	Dificuldades na definição, desenvolvimento e acompanhamento dos tickets	Implantação de plano de gerenciamento de indicadores
Artesanato	Dificuldades no mapeamento de processos	Implantação de um documento de registro para acompanhar o processo de produção das peças
Serviços - Outros	Dificuldades em comunicar e divulgar o negócio	Criação de estratégia de marketing digital
Saúde	Dificuldades de ampliar os valores gastos pelos clientes sem aumentar o custo da venda	Estruturação de ações de marketing
Educação	Falta de metas mensais	Reformulação da política de metas
Alimentos e bebidas	Dificuldades no aumento das vendas	Criação de campanha de marketing multinível
Casa e construção	Dificuldades na conversão de vendas	Implantação de funil de conversão
Indústria de base tecnológica	Dificuldades em desenvolver e implementar novas soluções no negócio	Criação de um aplicativo de monitoramento
Moda	Problemas no layout do processo de produção	Identificação de melhorias no processo e no layout de produção
Saúde	Falta de marketing e divulgação	Realização de triagem para medir a satisfação dos clientes
Alimentos e bebidas	Falta de fluxo de caixa e capital de giro	Elaboração de layout planta do espaço Pub
Casa e construção	Falta de manutenção dos clientes	Divulgação diferenciada para o cliente residencial
Beleza	Dificuldades no faturamento e ampliação do lead de clientes	Atualização da identidade visual de todos os produtos de sua linha e realização da comunicação em redes sociais
Alimentos e bebidas	Dificuldades da captação de clientes	Implantação de um novo formato de distribuição de seu produto principal
Casa e construção	Alta demanda de trabalho relacionada ao contato de cliente	Contratação de profissional para auxiliar nas demandas administrativas, contato com cliente e prospecção
Indústria - Outros	Dificuldades na divulgação e canais de venda	Implantação de novo processo de divulgação e novos canais de venda
Alimentos e bebidas	Dificuldades na expansão de vendas de doces em compotas para redes de supermercados	Estruturação do processo de vendas
Serviços - Outros	Dificuldades na precificação do serviço	Alteração na estratégia de captação de clientes
Economia Criativa	Falta de posicionamento no mercado	Reestruturação do setor comercial da empresa

No estado do Rio Grande do Sul, nas mesmas condições da análise dos estados do Paraná e Santa Catarina, obteve-se 19 empresas que atenderam os critérios estabelecidos para a análise. Conforme a Figura 6 e os problemas apresentados pelas empresas do estado do Rio Grande do Sul, percebe-se que a maioria das soluções estão relacionadas com a adoção de ferramentas de marketing (11), seguida de ferramentas de gestão (4) e processos (4). Entre as empresas apresentadas na figura 6, 78,95% são ME e 21,05% são EPP.

Assim como nos estados do Paraná e Santa Catarina, conclui-se que tratam-se de soluções de baixa complexidade e que resultaram em um aumento médio da produtividade de 1.317,63% entre as medições inicial e final, com um aumento de faturamento médio de 254,73%. As evidências obtidas confirmam que grande parte dos problemas das MPEs está associada a falhas gerenciais e ausência de processos padronizados, convergindo com o que a OECD (2019) descreve como barreiras estruturais à produtividade. Do ponto de vista teórico, observa-se convergência entre os achados e a literatura de inovação incremental (Tidd & Bessant, 2020), visto que grande parte das soluções implantadas – mesmo de baixa complexidade – produziu impacto significativo.

Divergências também emergem: enquanto a literatura associa inovação a mudanças tecnológicas mais robustas, os dados revelam que, para MPEs, ajustes simples podem gerar efeitos proporcionais maiores, sobretudo em ambientes de baixa maturidade gerencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivos apresentar o Programa Brasil Mais Produtividade e sua metodologia, apresentar os resultados do Programa Brasil Mais nos Ciclos 1, 2 e 3 dos estados da Região Sul do Brasil e relacionar as soluções implantadas com a melhoria dos indicadores das empresas nos estados analisados.

Em relação ao Programa Brasil Mais Produtividade, iniciativa do Governo Federal através do Ministério da Economia e em parceria com o CNPq e o Sebrae, evidenciou-se sua capacidade de contribuir com o desenvolvimento econômico dos pequenos negócios, alavancando-os, sobretudo, a partir da implantação de soluções em problemas priorizados a partir da aplicação de metodologia específica. Foram 5.788 empresas analisadas no estudo e que foram atendidas entre novembro de 2020 e outubro de 2021 e que tiveram a oportunidade de impulsionar seus negócios com o apoio dos ALIs. Cabe ressaltar que as empresas foram atendidas pelo programa durante o período de pandemia caracterizado pela incerteza econômica.

Quanto aos resultados do Programa Brasil Mais Produtividade percebeu-se um impacto significativo no aumento do faturamento bruto das empresas participantes, apresentando uma variação média de 15,19% no indicador, ou seja, passando de um faturamento médio nos ciclos analisados de R\$ 302.449,92 para R\$ 348.402,19 ao final da medição final. O número de pessoas ocupadas por empresa apresentou uma redução de 0,83% e atingiu uma média de 7,54 pessoas. A produtividade apresentou um aumento de 41,10% durante a participação das empresas da Região Sul do país, atingindo um total de R\$ 26.094,62 ao final do Ciclo 3 ante a marca de R\$ 19.494,32 no Ciclo 1. Cabe ressaltar que a produtividade é um indicador que depende diretamente das variáveis faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas, sendo possível perceber que, mesmo com o aumento dos custos variáveis, que sugerem melhorias nas empresas, houve aumento da produtividade.

No que tange as soluções implantadas para os problemas observados a partir da aplicação do Radar da Inovação e acompanhamento dos Agentes Locais de Inovação,

evidencia-se que tratam-se, em sua maioria, de ações de baixa ou nenhuma complexidade sob o ponto de vista da inovação e da tecnologia. Entre as soluções implantadas destacam-se àquelas relacionadas ao marketing, sobretudo a partir do marketing digital, e às ferramentas de gestão, como planilhas eletrônicas de controle. Nesse sentido, cabe ressaltar a falta de conhecimento dos empresários sobre alguns processos do cotidiano da empresa que, somado à insegurança em relação ao uso de tecnologias digitais, acabam por apresentar dificuldades de crescimento do negócio.

É importante destacar que o estudo possui limitações, sendo uma delas a análise de apenas os Ciclos 1, 2 e 3 do Programa Brasil Mais, pois até o final do programa, em 2022, serão realizados seis ciclos e que, certamente, se analisados em sua totalidade, apontarão para novas conclusões. Ainda sobre a possibilidade de, futuramente, se analisar todos os ciclos do programa, ressalta-se que muitos negócios têm sua natureza própria e são afetados pela sazonalidade das atividades, como sorveterias, por exemplo, que tem uma maior demanda quando o clima está mais quente. Nesse sentido, não foi possível identificar uma evolução de algumas empresas durante os quatro meses de atendimento do ALI, mas que, certamente se considerado um tempo maior de acompanhamento, apresentariam resultados melhores em detrimento da falta de tempo hábil para uma avaliação fidedigna das ações implantadas. Por fim, sugere-se que o estudo tenha continuidade identificando-se as soluções implantadas nas demais unidades federativas do Brasil ao final dos seis ciclos e levando-se em consideração.

Além dessas limitações, é importante reconhecer que o uso de relatórios internos do Sebrae pode introduzir vieses de registro, uma vez que parte das informações depende da interpretação dos ALIs. A análise está sujeita ainda à ausência de dados mais granulares sobre setores específicos, sazonalidades e características individuais das empresas. O recorte temporal reduzido (quatro meses por ciclo) limita conclusões sobre efeitos sustentados das soluções implantadas, não sendo possível afirmar que os ganhos de produtividade se mantêm no longo prazo. Também não se avaliou a influência de fatores externos, como conjuntura econômica, grau de digitalização prévia ou competências do gestor, elementos que podem afetar a interpretação dos resultados.

Com base nos resultados, sugere-se uma agenda de pesquisas futuras que contemple: (i) estudos longitudinais para verificar se os ganhos de produtividade se mantêm ao longo dos anos; (ii) comparações entre regiões e setores, avaliando se determinados segmentos respondem melhor às intervenções do programa; (iii) análises econômicas mais robustas que considerem modelos de regressão, avaliação contrafactual ou análise de impacto (quasi-experimental); e (iv) investigação qualitativa aprofundada, com entrevistas com empresários e ALIs, para compreender mecanismos internos de adoção das soluções.

REFERÊNCIAS

- Abouzeedan, A., Klofsten, M., & Hedner, T. (2013). Internetization management as a facilitator for managing innovation in high-technology smaller firms. *Global Business Review*, 14(1), 121-136. <https://doi.org/10.1177/0972150912466462>
- Andries, P. and Faems, D. (2013). Patenting activities and firm performance: does firm size matter?. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1089-1098. <https://doi.org/10.1111/jpim.12047>

- Bahador, M. and Ibrahim, S. (2021). Technology innovations toward sustainable growth of small medium enterprise (smes): aftermath covid-19 pandemic. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i2/9199>
- Botelho, D., Lasso, S., & Mainardes, E. (2015). Fatores de inovação das empresas capixabas. *Revista Brasileira De Gestão E Inovação*, 2(2), 26-55. <https://doi.org/10.18226/23190639.v2n2.02>
- Brasil. *Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006* (2006). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera os dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm
- Brasil. Ministério da Economia (2022). *Painel Mapa de Empresas*. julho, 2022, de <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>.
- Buchele, G., Teza, P., Souza, J., & Dandolini, G. (2017). Características da adoção de métodos, técnicas e ferramentas para inovação em organizações catarinenses. *Navus - Revista De Gestão E Tecnologia*, 7(3), 104-112. <https://doi.org/10.22279/navus.2017.v7n3.p104-112.535>
- Chesbrough, H. W. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.
- Chimello, R., & Hupalo, L. (2023). Ferramentas De Gestão Utilizadas Nas Empresas Do Setor De Serviços Acompanhadas pelo Programa Brasil Mais no Oeste de Santa Catarina. *Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração*, 6(6), 119-130. <https://periodicos.ufms.br/index.php/SIMSAD/article/view/19390>
- Cruzetta, L., & Hupalo, L. (2022). A conexão foi restabelecida? Estratégias de marketing digital utilizadas para se reconectar com o cliente durante a pandemia da Covid-19. *Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração*, 5(5), 67-83. <https://periodicos.ufms.br/index.php/SIMSAD/article/view/16872>
- Dinkowski, T. and Pertile, L. (2019). Os desafios da governança da inovação nas empresas mais inovadoras do sul do brasil. *Base - Revista De Administração E Contabilidade Da Unisinos*, 16(2). <https://doi.org/10.4013/base.2019.162.04>
- Fonseca, J. J. S. da (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. João José Saraiva da Fonseca.

- Gasser, L. C (2020). Reorganização das cadeias globais de valor: impactos para os investimentos estrangeiros no Brasil. *Simpósio em Negócios Internacionais da Apex-Brasil*. <https://www.youtube.com/watch?v=TRvEKLdup2o>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Gomes, L. d. F. & Santos, C. C. R. (2019). Programa brasil mais produtivo: análise dos resultados de produtividade no estado da bahia entre os anos de 2016 e 2017. *Blucher Engineering Proceedings*. <https://doi.org/10.5151/siintec2019-41>
- Gomes, R. R. M., Mendes, D. R. F., & Constantino, M. (2018). Grau de inovação nas microempresas e empresas de pequeno porte (mpe) do distrito federal (df): um estudo do radar da inovação. *Economia & Região*, 6(2), 157. <https://doi.org/10.5433/2317-627x.2018v6n2p157>
- Guerreiro, A. C. and Vilela, G. (2021). Os impactos do coronavírus nos pequenos negócios de turismo no brasil: uma análise a partir dos dados do sebrae. *Revista Turismo Em Análise*, 32(1), 79-99. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v32i1p79-99>
- Indrawati, H. and Suarman, S. (2020). Barriers to technological innovations of smes: how to solve them?. *International Journal of Innovation Science*, 12(5), 545-564. <https://doi.org/10.1108/ijis-04-2020-0049>
- Knechtel, M. D. R. (2014). *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba: Intersaberes, 106.
- Krumenauer, E., & Hupalo, L. (2022). Impactos do Programa Brasil Mais nas empresas da Região do Extremo Oeste de Santa Catarina. *Revista Sítio Novo*, 6(4), 94-103. <http://doi.org/10.47236/2594-7036.2022.v6.i4.94-103p>
- Linaza, R., Hemingway, J., Roberts, A., Jones-Philips, B., Taegtmeyer, M., Wright, R., ... & Feasey, N. (2025). Overcoming barriers to nhs adoption of innovative ipc products: a qualitative study of smes in the liverpool city region. *Plos One*, 20(9), e0331688. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0331688>
- Linhares, T. M. d. S., Frascaroli, B. F., Guimarães, M. A. D., & Correio, J. d. A. A. d. L. (2019). Informações dos clientes e a inovação nos pequenos negócios da região do cariri paraibano. *Revista Estudo & Debate*, 26(4). <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036x.v26i4a2019.2169>
- Machado, J., Holanda, F., Bandeira, A., Menezes, A., Nogueira, T., Santos, J., ... & Brilhante, A. (2023). Inovação tecnológica e os desafios representados pela inteligência artificial. *Revista Thema*, 22(1), 151-168. <https://doi.org/10.15536/thema.v22.2023.151-168.2991>

- Maehler, A., Cassanego, P., & Júnior, V. (2009). A universidade e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica. *Base - Revista De Administração E Contabilidade Da Unisinos*, 6(1), 27-36. <https://doi.org/10.4013/base.2009.61.03>
- Marengo, L. L., Soares, A. N., da Silva Romão, H. R., de Araújo, D. L. A., & Zilber, S. N. (2022). A evolução da metodologia do programa agentes locais de inovação (ALI) e sua contribuição para a gestão da inovação na empresa Medicatriz Dermocosméticos. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 11(2), e2078-e2078. <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/2078>
- McGuier, E., Kolko, D., Aarons, G., Schachter, A., Klem, M., Diabes, M., ... & Wolk, C. (2024). Teamwork and implementation of innovations in healthcare and human service settings: a systematic review. *Implementation Science*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-024-01381-9>
- Motta, K., Luna, M., Santos, J., & Romero, F. (2016). Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas mpe's. *Holos - Issn 1807-1600*, 4, 269-283. <https://doi.org/10.15628/holos.2016.4461>
- OECD. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2019_34907e9c-en.html
- Oliveira, I. D. d., Nobre, A. C. d. S., Oliveira, H. C. d., Barreto, L. K. d. S., Maia, J. M., & Figueiró, R. d. A. (2023). Transformação digital nos pequenos negócios: revisão bibliográfica baseada na scopus. *Revista Foco*, 16(4), e1617. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n4-059>
- Petta, A., Pedron, C., & Ferraz, R. (2017). *Mineração de patentes e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura sobre oportunidades de negócio sob a ótica da inovação aberta*. <https://doi.org/10.5748/9788599693131-14contecsi/ps-4476>
- Santos, A. and Silva, G. (2016). Organizações inovadoras sustentáveis: insights em prol de maior competitividade. *Revista Brasileira De Gestão E Inovação*, 3(3), 13-26. <https://doi.org/10.18226/23190639.v3n3.02>
- Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2019). *Quer melhorar a gestão e a produtividade da sua empresa?* <https://brasilmais.economia.gov.br/#:~:text=O%20E2%80%9CBrazil%20Mais%E2%80%9D%20C3%A9%20uma,baixo%20custo%20e%20alto%20impacto>
- Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2021). *Unidade de Gestão Estratégica: o impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição*. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/\\$File/31055.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/$File/31055.pdf)

- Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). *Guia ALI Ferramentas (Vol. 2)*. Brasília: Sebrae.
- Seebode, D., Jeanrenaud, S., & Bessant, J. (2012). Managing innovation for sustainability. *R and D Management*, 42(3), 195-206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2012.00678.x>
- Silva, S. (2020). As contribuições das consultorias em gestão (cgs) para inovação aberta (ia) em micro e pequenas empresas (mpes). *Brazilian Journal of Development*, 6(1), 4406-4425. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n1-315>
- Silvetrim, E. G., Vieira, M. R. S., Silvestrim, E. G., Filho, A. A. d. L., & Lopes, A. C. (2021). Análise das estratégias empresariais no contexto de pós pandemia de covid-19. *Research, Society and Development*, 10(15), e419101523048. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i15.23048>
- Stefanovitz, J. and Nagano, M. (2013). Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. *Production*, 24(2), 462-476. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132013005000062>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Triviños, A. N. S. (2015). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. In *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo (pp. 175-175).
- Usman, M., Roijackers, N., Vanhaverbeke, W., & Frattini, F. (2018). A systematic review of the literature on open innovation in smes., 3-35. https://doi.org/10.1142/9789813230972_0001