

A Importância da Tomada de Decisão Baseada em Dados para Pequenas Empresas de Joinville/SC Participantes do Programa Brasil Mais

Camila Martins Dantas^{a,†}, Leandro Hupalo^a

^aInstituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brazil • [†]Autor correspondente: camila.martins.alisc@gmail.com

INFORMAÇÕES DO ARTIGO

Palavras-chave:

Análise de Dados
Pequena Empresa
Tomada de Decisões
Empreendedorismo

RESUMO

Este artigo aborda a preocupante falta de utilização da análise de dados na tomada de decisões das pequenas empresas, destacando a importância crucial de incorporar essa prática, especialmente na gestão financeira. Muitos proprietários de pequenas empresas ainda dependem da intuição e da experiência pessoal ao tomar decisões financeiras, deixando de aproveitar os benefícios significativos que os dados objetivos podem oferecer. A análise de dados proporciona informações precisas e confiáveis, otimiza a alocação de recursos, melhora a gestão do fluxo de caixa, personaliza a experiência do cliente e contribui para a competitividade e sustentabilidade das pequenas empresas. Este estudo com características qualiquantitativas explora como a adoção da análise de dados pode ser uma mudança de jogo para as dez pequenas empresas participantes do Programa Brasil Mais do Sebrae, localizadas em Joinville/SC e acompanhadas pelo Agente Local de Inovação (ALI) entre janeiro e junho de 2022. O estudo aponta para a melhoria nos indicadores de todas as empresas analisadas, sobretudo no indicador Controles Gerenciais da ferramenta Radar da Inovação.

1. Introdução

A eficaz gestão das pequenas empresas no atual cenário empresarial representa um desafio significativo que demanda a formulação de estratégias robustas e embasadas em dados concretos. Nesse contexto, torna-se manifesta a importância dos indicadores de desempenho e do histórico de informações no processo de planejamento estratégico. Este estudo visa aprofundar de maneira abrangente a relevância desses elementos para o êxito das pequenas empresas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que auxilia as organizações a definirem seus objetivos, metas e ações para o futuro, considerando as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno. Para que o planejamento estratégico seja efetivo, é necessário que as organizações utilizem indicadores de desempenho que permitam monitorar e avaliar os resultados alcançados em relação aos objetivos traçados. Além disso, é importante que as organizações mantenham um histórico de informações que possibilite analisar o comportamento das variáveis ao longo do tempo e identificar tendências, padrões e desvios. Essas informações podem servir como base para a revisão e o ajuste do planejamento estratégico, bem como para a tomada de decisão gerencial (Campos e De Melo, 2008).

Pequenas empresas frequentemente enfrentam obstáculos ao competir em mercados cada vez mais acirrados e dinâmicos. A falta de dados precisos e a tomada de decisões fundamentadas em suposições podem prejudicar seu desempenho e limitar suas perspectivas de crescimento. Diante dessa realidade, o presente estudo tem como problema de pesquisa: Como os indicadores de desempenho e o histórico de dados podem influenciar positivamente no planejamento estratégico e no desempenho das pequenas empresas de Joinville/SC?

Nesse sentido, o estudo tem como objetivo geral analisar como os indicadores de desempenho e o histórico de dados podem influenciar positivamente no planejamento estratégico e no desempenho das pequenas empresas de Joinville/SC. Como objetivos específicos, destacam-se: (a) apresentar o perfil das empresas participantes do estudo; (b) comparar a evolução dos indicadores iniciais e finais do Radar da Inovação e; (c) analisar os impactos nas empresas das ações de melhoria no indicador Controles Gerenciais.

A utilização de dados e informações contábeis, aliada a práticas gerenciais eficazes, como destacado por (Dos Santos et al., 2016), não apenas auxilia na tomada de decisões, mas também impacta positivamente a compreensão produtiva e a satisfação dos usuários. A pesquisa de Da Costa et al. (2020) revela que muitas empresas ainda carecem do emprego adequado da contabilidade gerencial, o que ressalta a necessidade de conscientização sobre a importância dessas ferramentas para o sucesso organizacional. Portanto, a adoção de instrumentos gerenciais, conforme abordado por (Neto et al., 2019), é crucial para o processo decisório, permitindo uma visão mais clara e embasada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que se apresentam no ambiente empresarial das micro e pequenas empresas.

O presente estudo é dividido em cinco seções. A primeira apresenta uma breve introdução sobre o tema, bem como os objetivos e a justificativa do estudo. A segunda reúne os principais autores que serviram de base teórica. A terceira

apresenta o caminho metodológico adotado pelos autores para a realização do estudo. A quarta dedica-se às análises e resultados oriundos dos dados das empresas participantes do estudo. Por fim, a quinta seção finaliza o estudo apontando para as fragilidades e possibilidades de continuidade do mesmo.

2. Referencial Teórico

A utilização do histórico de dados como suporte à tomada de decisões é amplamente reconhecida na literatura. A abordagem de gestão baseada em evidências, proposta por [Pfeffer e Sutton \(2006\)](#), destaca a importância de tomar decisões com base em dados e evidências, em vez de depender exclusivamente de intuições e suposições. Os elementos contidos em um banco de dados contêm paradigmas que, quando explorados, se tornam imprescindíveis nos processos de tomada de decisão. A visualização de dados é uma forma de apresentar esses elementos de forma clara e objetiva, facilitando a compreensão e a análise dos mesmos ([Silva, 2019](#)).

Em um ambiente em que os recursos são escassos, a gestão baseada em dados e metas assume uma importância vital. Conforme [Slack et al. \(2009\)](#) observam, os indicadores proporcionam *insights* valiosos sobre as operações, otimizando a alocação de recursos e identificando áreas passíveis de aprimoramento. Esse contexto é particularmente relevante para o Brasil, onde as MPEs desempenham um papel crucial na economia. Os indicadores de resultado permitem estabelecer metas realistas e alcançáveis para a empresa, alinhadas com a visão estratégica da organização, servindo como referência para monitorar o progresso ([Locke e Latham, 2002](#)).

A inovação, conforme destacado por [Hamel \(2001\)](#), é essencial para o crescimento e a competitividade das empresas no cenário atual, sendo uma necessidade crítica para prosperar e se destacar em um mundo em constante evolução. A capacidade de inovação em pequenas empresas, como argumentado por [Henderson e Clark \(1990\)](#), está intrinsecamente ligada à motivação e à capacidade criativa da equipe, sendo influenciada tanto por fatores internos quanto externos, como observado por [Froehlich e Konrath \(2019\)](#).

Nos últimos anos, o Programa Brasil Mais, que tem ganhado reconhecimento e espaço junto às empresas, tornou-se um instrumento de grande importância para fomentar a inovação nos pequenos negócios em todo o país. O Programa Brasil Mais do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma iniciativa que visa promover a inovação e a produtividade nas micro e pequenas empresas no Brasil. Este programa é uma parceria entre o Sebrae e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com execução em todo o país, incluindo os 26 estados e o Distrito Federal ([Linhares et al., 2019](#)).

O programa, também denominado como Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), possui uma metodologia que busca promover a cultura da inovação nas MPEs. Além disso, o Programa Brasil Mais tem sido objeto de estudos que avaliam a relação entre as dimensões da inovação e a produtividade das micro e pequenas empresas em diferentes regiões do Brasil, como no Triângulo Mineiro ([Zarelli, 2023](#)), no Extremo Oeste de Santa Catarina ([Krumenauer e Hupalo, 2022](#)) e no Paraná ([Kulak, 2023](#)).

A avaliação do Programa Brasil Mais Produtivo pode ser classificada em cinco tipos: demanda, desenho, processo, impacto e eficiência, de acordo com o Manual de Avaliação para Programas de Governo ([Gomes e Santos, 2020](#)). Essa diversidade de avaliações reflete a abrangência e a importância do programa para o desenvolvimento econômico do país.

O Programa Brasil Mais utiliza a metodologia do Radar da Inovação para avaliar a melhoria causada pelas soluções implantadas e acompanhadas pelo ALI junto aos empresários. A metodologia do Radar da Inovação do Programa Brasil Mais do Sebrae é uma abordagem estruturada para avaliar e promover a inovação em micro e pequenas empresas (MPEs). Essa metodologia foi desenvolvida com base em estudos anteriores, como o trabalho de [Sawhney et al. \(2006\)](#) e a adaptação feita por [Bachmann e Destefani \(2008\)](#) para o Sebrae ([Denizot, 2014](#)).

3. Procedimentos Metodológicos

Para obter e analisar dados sobre os controles gerenciais, foi utilizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, baseada no Radar de Inovação. Conforme ressaltado por [Chan e Thong \(2009\)](#) e [Smith \(2015\)](#), pesquisas exploratórias desempenham um papel fundamental não apenas na modificação e desenvolvimento de ideias e conceitos, mas também na exposição mais precisa e aprofundada dos problemas em questão.

O Radar da Inovação é utilizado para medir o grau de inovação nas MPEs, considerando diversas dimensões e obstáculos para os processos de inovação ([Da Silva Bezerra et al., 2021](#)). Além disso, essa metodologia é empregada no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae, onde é utilizada para promover a cultura da inovação e identificar oportunidades de inovar nas empresas participantes ([De Carvalho et al., 2015](#)). Estudos têm demonstrado a relevância do Radar da Inovação na avaliação da relação entre as dimensões da inovação e a produtividade das MPEs, como no caso das empresas do Triângulo Mineiro participantes do Programa Brasil Mais ([Zarelli, 2023](#)).

A ferramenta do Radar da Inovação tem sido fundamental para mensurar as atividades de inovação em pequenas empresas, indo além de indicadores tradicionais como investimentos em P&D e patentes, e considerando diferentes formas de inovação ([Lima et al., 2020](#)). A metodologia do Radar da Inovação tem sido aplicada em diversos contextos, como no estudo de inovação nos pequenos comércios varejistas do Rio Grande do Sul ([Specht e Bernardi, 2015](#)).

Segundo [Sebrae \(2022\)](#), compõe o Radar da Inovação os seguintes indicadores: controles gerenciais, gestão de operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG — ambiental, social e governança. Esses indicadores são avaliados no início e no final do programa, denominados t_0 e t_F e, em conjunto com o indicador de

produtividade por pessoa ocupada, determinam o nível de melhoria da empresa em relação ao problema definido pelo ALI no início do acompanhamento do empresário.

Para o presente estudo foram avaliadas dez empresas do setor de comércio que participaram do Ciclo 2 do Programa Brasil Mais, localizadas em Joinville/SC, compreendendo um período de janeiro a junho de 2022. As empresas possuem diferentes áreas de atuação no setor do comércio, bem como tempo de atividade que varia entre 1 e 30 anos, demonstrando a heterogeneidade das mesmas e diferentes estágios de experiência dos empresários.

O Programa Brasil Mais compreende uma jornada de 9 encontros, sendo 3 coletivos e 6 individuais. Esses encontros fazem parte da metodologia aplicada com o objetivo de impulsionar a produtividade das empresas. A jornada é dividida em etapas que englobam o mapeamento do problema, busca de soluções, mapeamento da solução, prototipagem, implantação e avaliação (Sebrae, 2022).

A Figura 1 apresenta a jornada do empresário durante o programa.

Figura 1. Jornada do empresário no Programa Brasil Mais.



Fonte: Sebrae (2022).

Portanto, esta pesquisa tem como base a avaliação dos níveis de controles gerenciais previamente adotados pelas empresas, assim como das estratégias que estavam sendo implementadas antes de sua participação no projeto. Será realizada uma comparação entre os dados iniciais e finais, após a implementação de novas ações em cada empresa.

4. Análise e Discussão dos Resultados

As análises a seguir são oriundas do acompanhamento das empresas participantes do programa, abrangendo áreas como alimentação, varejo e vestuário. Com o intuito de preservar a confidencialidade dos dados contidos no estudo, as empresas investigadas foram denominadas como empresa A, B, C, D, E, F, G, H, I e J. O Quadro 1 apresenta o perfil das empresas.

Quadro 1. Perfil das empresas participantes do Programa Brasil Mais.

Empresa	Tempo de Atuação	Principal atividade desenvolvida
A	18 anos	Educação infantil
B	3 anos	Comércio varejista de animais vivos e de artigos e alimentos para animais de estimação
C	15 anos	Atividades de ensino não especificadas anteriormente
D	2 anos	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas
E	3 anos	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios
F	1 ano	Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial
G	1 ano	Fabricação de outras aguardentes e bebidas destiladas
H	18 anos	Restaurantes e similares
I	2 anos	Comércio varejista de material elétrico
J	30 anos	Comércio varejista de artigos de óptica

Fonte: os autores (2024).

A partir do Quadro 1 evidencia-se que a maioria das empresas (60,0%) possui até três anos de atividade, sendo que as demais (40,0%) possuem 15 anos ou mais de atividade. Em relação à principal atividade desenvolvida destaca-se o setor de serviços (50,0%), seguido do setor de comércio (40,0%) e do setor da indústria (10,0%).

A Tabela 1 apresenta os resultados da aplicação inicial do Radar da Inovação nas empresas participantes do programa.

Tabela 1. Resultados da aplicação inicial do Radar da Inovação.

Indicadores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Média
Controles Gerenciais	1	1	3	1	3	1	1	1	2	2	1,60
Gestão das Operações	1	1	4	1	2	3	1	1	2	2	1,80
Gestão de Marketing	1	3	2	2	3	2	4	2	3	2	2,40
Práticas de Inovação	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1,20
Transformação Digital	1	2	3	1	4	3	1	1	4	3	2,30
ESG	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1,20
Média	1,00	1,67	2,33	1,17	2,67	1,83	1,50	1,33	2,17	1,83	1,75

Fonte: os autores (2024).

Conforme evidenciado na Tabela 1, constata-se resultados distintos em cada indicador, variando de empresa para empresa. Isso se deve, em parte, às práticas já existentes antes do acompanhamento do ALI, à interpretação das questões do Radar da Inovação por parte dos empresários e ao que eles consideram como inovação. Cabe ressaltar, ainda, que os números de 1 a 5 correspondem a um gradiente de aumento nas práticas relacionadas à inovação, onde o valor 1 indica a adoção de poucas práticas e o valor 5 representa a implementação de um maior número de práticas inovadoras, abrangendo todas as vertentes do radar.

Conforme a Tabela 1, o indicador que apresenta-se com melhor desempenho na aplicação inicial do Radar da Inovação é Gestão de Marketing, seguido de Transformação Digital e Gestão das Operações. Os indicadores com pior desempenho, na mesma comparação, são Práticas de Inovação e ESG, empatados. Em relação às empresas estudadas, considerando o desempenho do Radar da Inovação em sua totalidade e na mesma comparação, evidencia-se que as empresas E, C e I, respectivamente, apresentam melhor desempenho em relação às demais empresas analisadas.

Após a seleção dessas empresas para participarem do Programa Brasil Mais, houve uma reunião coletiva com os empresários para iniciar a aplicação da metodologia do programa em cada empresa. Durante esse processo, o ALI e cada empresário analisaram os resultados da aplicação inicial oriundos do Radar de Inovação. Isso permitiu que as empresas desenvolvessem estratégias de crescimento com base nas informações obtidas na devolutiva da ferramenta.

O Quadro 2 apresenta o resultado da aplicação inicial do Radar da Inovação em relação ao indicador Controles Gerenciais.

Quadro 2. Resultado da aplicação inicial do Radar da Inovação em relação ao indicador Controles Gerenciais.

Perguntas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Sua empresa monitora os resultados através de indicadores de desempenho?	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Sua empresa utiliza dados dos sistemas existentes na tomada de decisão?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Os indicadores possuem metas definidas?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Você possui os dados de faturamento e custos mensais da sua empresa?	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim

Fonte: os autores (2024).

Percebe-se no Quadro 2 que, ao abordar o tema Controles Gerenciais, torna-se evidente que, entre as empresas analisadas, apenas as empresas E, I e J demonstraram alguma forma de controle em relação à gestão de dados e ao controle do negócio, com destaque para a empresa E. Isso sugere a necessidade de um maior desenvolvimento e implementação de práticas de controle gerencial nas empresas A, B, C, D, F, G e H com o propósito de melhorar a eficiência e a capacidade de tomada de decisões informadas.

Durante a jornada do Programa Brasil Mais foi elaborado um plano de ação em colaboração com os empresários, abordando as dificuldades identificadas após a avaliação no Radar de Inovação.

O Quadro 3 apresenta as ações em comum que foram desenvolvidas pelas empresas.

Quadro 3. Ações em comum que foram desenvolvidas pelas empresas.

Ação	Objetivo
Consultoria financeira	Oferecer <i>expertise</i> em finanças, ajuda na tomada de decisões estratégicas, otimização de recursos, redução de riscos financeiros e orientação especializada para fortalecer a saúde financeira da empresa.
Planilha de gestão financeira	Registrar, organizar e analisar as informações financeiras do negócio como receitas, despesas, custos, lucros, fluxo de caixa e demais dados relevantes para a gestão das finanças da empresa.
Apontamentos financeiros	Manter a empresa ágil, organizada e preparada para enfrentar os desafios financeiros do cotidiano.
Definição de indicadores	Avaliar o desempenho da sua empresa e medir o progresso em direção aos objetivos definidos.
Reuniões periódicas	Avaliar o desempenho em relação a metas e objetivos, tomar decisões informadas, identificar tendências e problemas, comunicar e alinhar a equipe, e fomentar a cultura de melhoria contínua da empresa.

Fonte: os autores (2024).

A partir da implantação das ações apresentadas no Quadro 3, tais como contratação de consultoria financeira, adoção de planilha de gestão financeira, prática de apontamentos financeiros estruturados, implantação de indicadores definidos e realização de reuniões periódicas com a equipe constatou-se uma melhoria nos resultados das empresas, de modo geral, conforme será apresentado na sequência do estudo.

A Tabela 2 apresenta os resultados da aplicação final do Radar da Inovação nas empresas participantes do programa.

Tabela 2. Resultados da aplicação final do Radar da Inovação.

Indicadores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Média
Controles Gerenciais	3	3	4	3	4	1	3	3	3	2	2,90
Gestão das Operações	2	2	4	3	3	4	3	3	2	2	2,90
Gestão de Marketing	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3,20
Práticas de Inovação	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2,10
Transformação Digital	2	3	4	2	4	3	2	2	4	3	2,90
ESG	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1,20
Média	2,17	2,33	3,00	2,33	3,33	2,33	2,50	2,50	2,50	2,33	2,53

Fonte: os autores (2024).

Conforme a Tabela 2, o indicador que apresenta-se com melhor desempenho na aplicação final do Radar da Inovação é Gestão de Marketing assim como na aplicação inicial da ferramenta, seguido de Transformação Digital, Gestão das Operações e Controles Gerenciais. Nesse sentido, cabe destacar que as ações implantadas pelas empresas resultaram em uma melhoria de 81,25% no indicador de Controles Gerenciais em relação à aplicação inicial do Radar da Inovação, contribuindo para a melhoria dos negócios e organização da empresa a partir de uma gestão de dados mais eficaz e transparente. Em relação às empresas estudadas, considerando o desempenho do Radar da Inovação em sua totalidade e na mesma comparação, evidencia-se que as empresas E, C e I, respectivamente, continuaram apresentando um bom desempenho em relação às demais empresas analisadas.

O Quadro 4 apresenta o resultado da aplicação final do Radar da Inovação em relação ao indicador Controles Gerenciais.

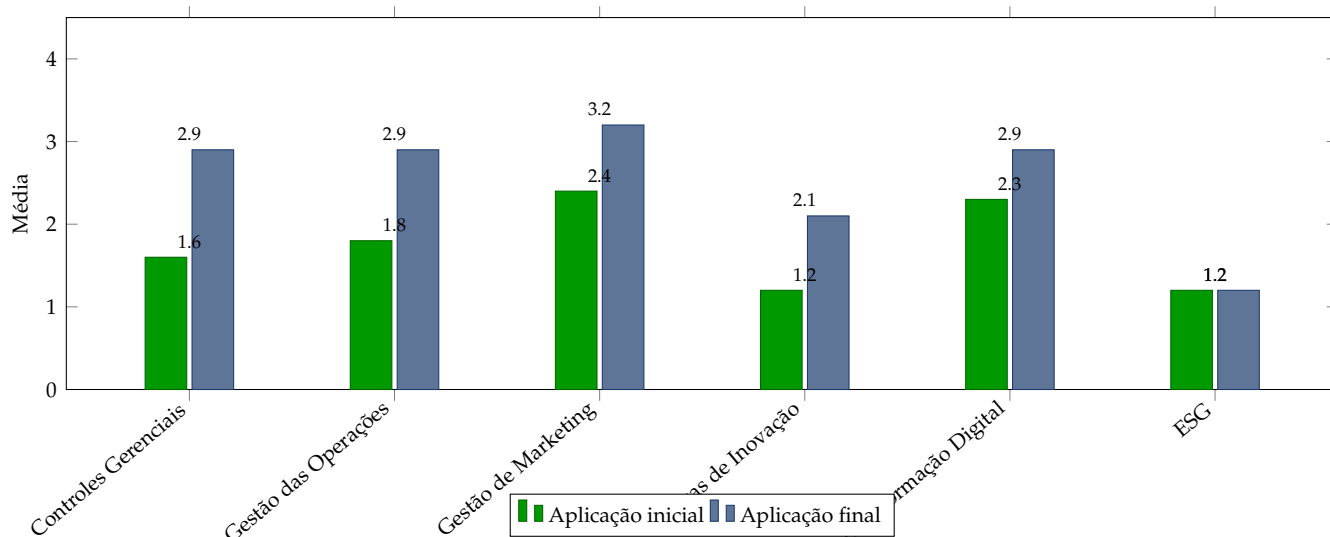
Quadro 4. Resultado da aplicação final do Radar da Inovação em relação ao indicador Controles Gerenciais.

Perguntas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Sua empresa monitora os resultados através de indicadores de desempenho?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sua empresa utiliza dados dos sistemas existentes na tomada de decisão?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Os indicadores possuem metas definidas?	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Você possui os dados de faturamento e custos mensais da sua empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: os autores (2024).

Percebe-se no Quadro 4 que, ao abordar o tema Controles Gerenciais em sua aplicação final do Radar da Inovação, torna-se evidente que, entre as empresas analisadas, apenas as empresas A, B e I demonstraram alguma falta de controle em relação à gestão de dados e ao controle do negócio, sugerindo que as ações apresentadas no Quadro 3 resultaram em melhoria no processo de gestão de dados das empresas.

O Gráfico 2 apresenta uma comparação entre as empresas participantes do estudo em relação à aplicação inicial e final do Radar da Inovação em relação aos indicadores analisados.

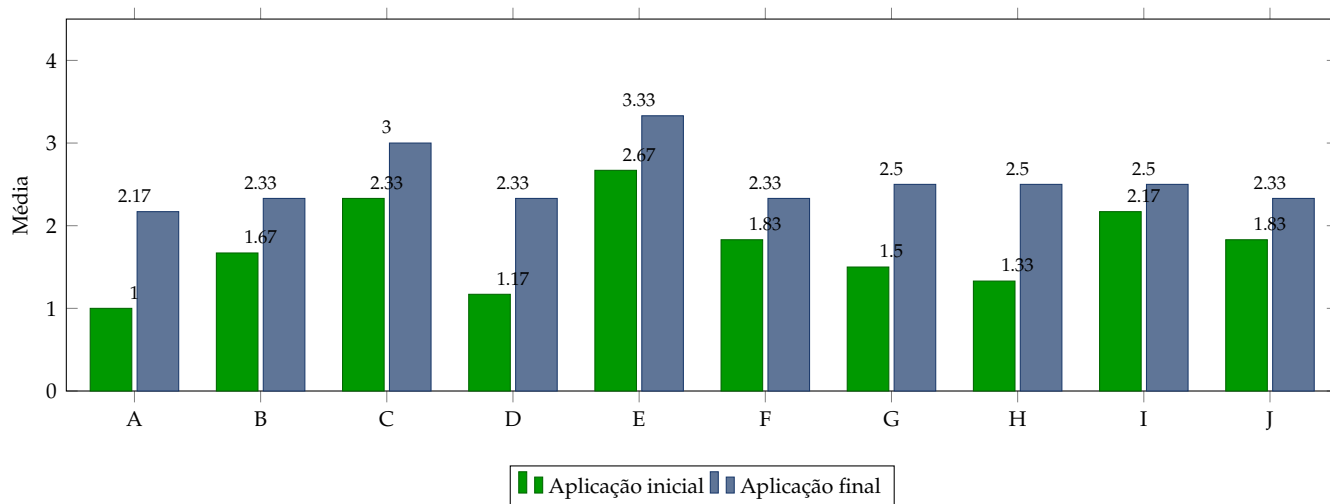
Figura 2. Comparação da evolução dos indicadores do Radar da Inovação em relação às aplicações inicial e final.

Fonte: os autores (2024).

O Gráfico 2 aponta para uma melhoria generalizada nos indicadores do Radar da Inovação entre a aplicação inicial e final da ferramenta, com destaque para o indicador Controles Gerenciais, foco deste estudo, que elevou sua métrica em 81,25%, seguido de Práticas de Inovação que aumentou em 75,00% durante o programa e Gestão de Operações que registrou um aumento de 61,11% entre as medições. Em média, a evolução dos indicadores do Radar da Inovação foi de 44,57% durante o acompanhamento do ALI.

No entanto, o indicador ESG — ambiental, social e governança não apresentou evolução entre as aplicações inicial e final do Radar da Inovação. Nesse sentido, existem estudos que apontam fragilidades do Programa Brasil Mais em elevar as métricas de sustentabilidade das pequenas e médias empresas (Cruzetta e Hupalo, 2022; Chimello e Hupalo, 2023).

O Gráfico 3 apresenta uma comparação entre as empresas participantes do estudo em relação à aplicação inicial e final do Radar da Inovação.

Figura 3. Comparação da evolução das empresas em relação às aplicações inicial e final do Radar da Inovação.

Fonte: os autores (2024).

O Gráfico 3 confirma que todas as empresas analisadas melhoraram seus indicadores do Radar da Inovação em relação às aplicações inicial e final. Embora a empresa E tenha apresentado o melhor resultado entre as demais, evidencia-se que a empresa A foi a que apresentou a maior evolução (117,00%), seguida da empresa D (99,15%) e da empresa H (87,97%). Na mesma comparação, a empresa I foi a que apresentou a menor evolução (15,21%).

O estudo aponta que as empresas apresentaram melhoria em seus diagnósticos devido à implementação de ações propostas e acompanhadas pelo ALI durante o Programa Brasil Mais. Além disso, o programa gerou percepções sobre a necessidade de melhorias em outras áreas e/ou permitiu que melhorias em andamento fossem implementadas de maneira mais adequada e eficaz, resultando na redução de custos e maior eficiência nos resultados.

5. Considerações Finais

Com base no estudo apresentado, evidencia-se que a implementação de um processo de gestão orientado por dados é viável, independentemente das características individuais de cada empresa. Esse processo busca validar ideias, fomentar inovações, agregar valor e gerar resultados positivos para as organizações. O tempo investido em reuniões foi inestimável para os empresários, permitindo discussões abrangentes sobre ações que poderiam resultar em melhorias para suas empresas, conforme evidenciado pelas informações coletadas sobre as mudanças implementadas devido às percepções geradas pela metodologia do Programa Brasil Mais.

Embora o foco deste estudo seja estabelecer uma ligação entre a análise de dados e aprimoramento da tomada de decisões, tornou-se claro que ao demonstrar disposição para melhorar uma área específica, outras também podem se beneficiar e resultar em melhorias, mesmo que a área inicialmente focada não tenha apresentado progressos. Isso permitiu aos empresários compreenderem que as informações geradas diariamente são uma bússola estratégica, capacitando-os a tomar decisões precisas para orientar suas empresas.

A implementação de ações de melhoria e mudança em qualquer empresa demanda tempo e recursos humanos, sendo desafiador alterar a cultura organizacional. O projeto baseia-se em encontros periódicos e na aplicação de uma metodologia que envolve atividades não convencionais para os empresários, resultando na evolução de suas empresas em todas as dimensões do radar de inovação ao longo do projeto.

Para a continuidade do estudo sugere-se uma abordagem mais ampla com a participação de mais empresas e de diferentes regiões do Santa Catarina ou, até mesmo, do país, visto que trata-se de um programa em nível nacional, comparando diferentes realidades e dando ênfase às práticas diversas de acompanhamento dos ALIs junto aos empresários na busca pela melhoria contínua dos pequenos e médios negócios no Brasil.

Referências

- Bachmann, D. L. e Destefani, J. H. (2008). Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE. Acesso em: 30 jan. 2024.
- Campos, L. M. d. S. e De Melo, D. A. (2008). Indicadores de desempenho dos sistemas de gestão ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. *Revista Produção*, 18(3):46–61. Acesso: 04 dez. 2023.
- Chan, F. K. e Thong, J. Y. (2009). Acceptance of agile methodologies: A critical review and conceptual framework. *Decision Support Systems*, 46(4):803–814. Acesso em: 30 jan. 2024.
- Chimello, R. e Hupalo, L. (2023). Ferramentas de gestão utilizadas nas empresas do setor de serviços acompanhadas pelo Programa Brasil Mais do oeste de Santa Catarina. In *Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração*, volume 6, pages 119–130. Acesso em: 30 mar. 2024.
- Cruzetta, L. e Hupalo, L. (2022). A conexão foi restabelecida? Estratégias de marketing digital utilizadas para se reconectar com o cliente durante a pandemia da Covid-19. In *Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração*, volume 5, pages 67–83. Acesso em: 01 abr. 2024.
- Da Costa, W. P. L. B. et al. (2020). Utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. *Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação*, 2(2):49–58. Acesso em: 25 mar. 2024.
- Da Silva Bezerra, J., Martins, P. C. S., e Nishi, J. M. (2021). Análise do grau de inovação nas MPes do Turismo em uma área de fronteira à luz do radar de inovação. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 15(3):97–122. Acesso em 30 mar. 2024.
- De Carvalho, G. D. G. et al. (2015). Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(4):162–186. Acesso em 01 abr. 2024.
- Denizot, A. E. R. (2014). As pequenas empresas de tecnologia da informação e comunicação do estado do Rio de Janeiro à luz do radar da inovação. *Sistemas & Gestão*, 9(3):394–405. Acesso em: 01 abr. 2024.
- Dos Santos, V., Dorow, D. R., e Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1):153–186. Acesso em: 28 mar. 2024.
- Froehlich, C. e Konrath, K. (2019). A capacidade de inovação em uma empresa do segmento químico. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCC_e)*, 17(2):5–22. Acesso: 04 dez. 2023.
- Gomes, L. d. F. e Santos, C. C. R. (2020). Programa Brasil mais produtivo: análise dos resultados de produtividade no estado da Bahia entre os anos de 2016 e 2017. *Brazilian Journal of Development*, 6(8):58634–58644. Acesso em: 25 mar. 2024.
- Hamel, G. (2001). Leading the revolution: an interview with Gary Hamel. *Strategy & Leadership*, 29(1):4–10. Acesso em: 12 jan. 2024.
- Henderson, R. M. e Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, pages 9–30. Acesso: 04 dez. 2023.
- Krumenauer, E. 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. Acesso em 24 mar. 2024.
- Kulak, S. (2023). Inovação em empresas paranaenses de micro e pequeno porte: estudo de caso do Projeto ALI/Programa Brasil Mais. *Brazilian Journal of Management and Innovation*, 10(3):25–47. Acesso em: 01 abr. 2024.
- Lima, V. A., Da Silva Costa, E., e Da Silva Pereira, R. (2020). Inovação e sustentabilidade em pequenas empresas: um estudo com participantes do programa agentes locais de inovação em Rondônia (Brasil). *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(1):43–54. Acesso em: 23 mar. 2024.
- Linhares, T. M. d. S. et al. (2019). Informações dos clientes e a inovação nos pequenos negócios da Região do Cariri Paraibano. *Revista Estudo & Debate*, 26(4). Acesso em: 15 mar. 2024.
- Locke, E. A. e Latham, G. P. (2002). *Construindo um comprometimento a partir de metas*. Bookman, Porto Alegre.

- Neto, L. D. P. et al. (2019). Instrumentos gerenciais e o processo de tomada de decisão: um estudo em empresas do setor de autopeças em Bayeux/PB. *Management Control Review*, 4(1):32–49. Acesso em: 01 abr. 2024.
- Pfeffer, J. e Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business Press.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., e Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*. Acesso em: 20 jan. 2024.
- Sebrae (2022). Programa Brasil Mais Produtivo: Agente Local de Inovação (ALI). Acesso em: 29 out. 2023.
- Silva, R. (2019). *A importância da visualização de dados na tomada de decisões empresariais*. Editora Gama, São Paulo.
- Slack, N. et al. (2009). *Administração da produção*. Atlas, São Paulo.
- Smith, A. n. f. i. r. l. (2015). [título não identificado — referência ausente no documento original].
- Specht, M. R. e Bernardi, F. C. (2015). Inovação no processo de interação com o cliente: Estudo em pequenos comércios varejistas do Rio Grande do Sul. In *XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*. Acesso em 31 mar. 2024.
- Zarelli, P. R. (2023). Medidas de inovação e avaliação da produtividade das micro e pequenas empresas—MPes do Triângulo Mineiro sob a perspectiva do Programa Brasil Mais. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—CIKI*. Acesso em: 29 mar. 2024.