



INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
CAMPUS GUARABIRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

PEDRO VINÍCIUS PEREIRA NETO

**IF MAIS EMPREENDEDOR: CONTRIBUIÇÕES NA GESTÃO E INOVAÇÃO DE
PEQUENOS NEGÓCIOS DO BREJO PARAIBANO**

GUARABIRA, PB

2025

Pedro Vinícius Pereira Neto

**IF MAIS EMPREENDEDOR: CONTRIBUIÇÕES NA GESTÃO E INOVAÇÃO DE
PEQUENOS NEGÓCIOS DO BREJO PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia
em Gestão Comercial do Instituto Federal da
Paraíba – Campus Guarabira, como requisito
obrigatório para a obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador(a): Profa. Dra. Renata Braga
Berenguer de Vasconcelos

GUARABIRA, PB

2025

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

P436i

Pereira Neto, Pedro Vinícius

If mais empreendedor: contribuições na gestão e inovação de pequenos negócios do brejo paraibano / Pedro Vinícius Pereira Neto.- Guarabira, 2025.

43f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial). – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2025.

"Orientação: Profa. Dra. Renata Braga Berenguer de Vasconcelos."

Referências.

1. Empreendedorismo. 2. Microempreendedor. 3. Brejo paraibano. 4. Inovação. I. Título.

CDU 658:005.342(0.067)

Elaborada por Ana Carine da Costa Gonçalves - CRB 000676

Pedro Vinícius Pereira Neto

**IF MAIS EMPREENDEDOR:
CONTRIBUIÇÕES NA GESTÃO E INOVAÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS DO
BREJO PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia
em Gestão Comercial do Instituto Federal da
Paraíba – Campus Guarabira, como requisito
obrigatório para a obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Comercial.

Defendido em: 22/08/2025.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Renata Braga Berenguer de Vasconcelos (IFPB)
Orientadora

Prof. Me. José Augusto Lopes Viana (IFPB)
Membro Examinador Interno

Profª. Me. Jaciara Gomes Raposo Figueiredo
Membro Examinador Externo

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, à minha orientadora Profa. Dra. Renata, pela paciência durante a orientação e por todas as vezes que me fez sentir mais calmo durante a produção deste trabalho, assim como todas as vezes que acreditou no meu potencial e me deu suporte desde o breve início do curso, e a mim mesmo pelo empenho e dedicação durante o caminho trilhado.

Agradeço ao prof. Augusto também por fazer com que eu me sentisse mais calmo e pelo incentivo à leitura, onde redescobri minha paixão por livros, facilitando também meu desempenho acadêmico.

Agradeço à profa. Jaciara por ser um dos principais pilares na minha caminhada que tem como objetivo perder o nervosíssimo em falar em público ao ser avaliado.

Agradeço à profa. Aniuska pelo incentivo e por todas às vezes que acreditou no meu potencial.

Agradeço à minha amiga querida amiga Célia, que em vida, proporcionou momentos de felicidade a toda turma.

Agradeço aos meus pais por me apoiarem durante todo esse trajeto e à minha irmã caçula por ser um dos maiores motivos pelos quais segui firme no curso.

Agradeço a minha tia Zélia e minha prima-irmã Kallyane por torcerem pelo meu futuro e depositarem tanta fé nas minhas conquistas.

Agradeço ao meu incrível namorado Haddison por me fazer perceber qualidades que eu sequer sabia que existiam em mim, por escolher estar junto a mim, por consertar um homem outrora quebrado, por agarrar minha mão nos momentos ruins e comemorar junto a mim, os bons.

Agradeço às minhas amigas Bruna, Catarina, Isllayne, Jennyfer, Nayara e Stephanny pelo suporte, companheirismo e pelos momentos de felicidade durante todos esses longos anos de amizade.

Agradeço aos profissionais de saúde mental por fazerem com que eu me encontrasse de forma consciente e por me ajudarem a colocar as coisas no lugar.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus colegas de turma Willdy e Raynildo por tornarem os dias de aula mais descontraídos.

“If you put your mind to it, and you work hard, and you never give up, and you do not listen to the rejection, you can achieve anything that life throws your way.”

Lady Gaga

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar como o projeto IF Mais Empreendedor, criado pelo Instituto Federal do Sul de Minas e adotado pelo Instituto Federal da Paraíba, campus Guarabira, tem contribuído para o desenvolvimento da gestão organizacional e desempenho de inovação de pequenos negócios do brejo paraibano assessorados pela iniciativa. A pesquisa assumiu uma abordagem quantitativa e analisou uma amostra de doze empreendimentos no total, utilizando instrumentos de coleta de dados baseados em critérios de avaliação do Modelo de Excelência em Gestão para mensurar o nível de gestão das empresas, aplicados em momentos distintos de acompanhamento que abrangeram diagnóstico, capacitação e reavaliação das empresas participantes; e o Radar de Inovação para analisar, com base em seus elementos, inovações implementadas pelos empreendimentos no período em que eram assessorados pelo projeto. O projeto ocorreu em duas edições distintas, a primeira nos anos de 2023 e 2024, e a segunda nos anos de 2024 e 2025. Ao longo do projeto, capacitações e oficinas foram realizadas nos pequenos negócios a fim de sanar dificuldades e entraves em suas gestões, abordando temas como planejamento estratégico, modelagem de negócios, uso de mídias sociais, gestão de pessoas, administração financeira e outros. Os resultados demonstraram melhorias tanto na gestão quanto na inovação dos empreendimentos, assim, o projeto pode ter contribuído para o fortalecimento da gestão e para o estímulo à inovação, reforçando a importância da capacitação contínua e do acompanhamento técnico para a sustentabilidade e competitividade dos pequenos negócios.

Palavras-chave: microempreendedores; brejo paraibano; empreendedorismo

ABSTRACT

This study aimed to analyze how the IF Mais Empreendedor extension project, created by the Instituto Federal do Sul de Minas and adopted by the Instituto Federal da Paraíba, campus Guarabira, contributed to the development of organizational management and innovation performance of small businesses in the brejo region of the state of Paraíba assisted by the initiative. The research adopted a quantitative approach and analyzed a sample of twelve enterprises in total, using data collection instruments based on the assessment criteria of the Management Excellence Model to measure the management level of the companies, applied at different stages of monitoring that included diagnosis, training, and reassessment of the participating enterprises., as well as the Innovation Radar to analyze innovations implemented by the businesses during the period they were supported by the project. The project was carried out in two cycles, the first one in 2023–2024 and the second one in 2024–2025. Throughout the project, capacity-building programs and workshops were conducted to address difficulties and barriers in business management, covering topics such as strategic planning, business modeling, use of social media, people management, finance management and others. The results showed improvements in both management and innovation of the enterprises; thus, the project may have contributed to strengthening management and fostering innovation, reinforcing the importance of continuous training and technical support for the sustainability and competitiveness of small businesses.

Keywords: micro-entrepreneurs; brejo region of paraíba; entrepreneurship

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Construtos da gestão organizacional.....	22
Quadro 2 – Elementos que compõem o Radar de Inovação.....	23
Quadro 3 – Instrumento de diagnóstico organizacional.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo do desempenho gerencial entre a primeira edição do projeto.....	24
Tabela 2 – Comparativo do desempenho gerencial entre a segunda edição do projeto.....	28
Tabela 3 – Quantitativo das inovações realizadas pelos empreendimentos em cada edição do projeto.....	32

LISTA DE SIGLAS

EI – Empreendedores Individuais

FADEMA – Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, da Pesquisa e da Extensão de Machado

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

IFSULDEMINAS – Instituto Federal do Sul de Minas

IFPB – Instituto Federal da Paraíba

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

NEON – Núcleo de Estudos e Observação de Negócios

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 EMPREENDEDORISMO E GESTÃO ORGANIZACIONAL NOS PEQUENOS NEGÓCIOS.....	15
2.2. INOVAÇÃO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS.....	17
2.2. IF MAIS EMPREENDEDOR	18
3 METODOLOGIA.....	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
4.1 ANÁLISE DA GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	24
4.1.1 Resultados da primeira edição do projeto.....	24
4.1.2 Resultados da segunda edição do projeto.....	28
4.2 DESEMPENHO DE INOVAÇÃO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS ACESSORADOS PELO PROJETO.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS	35
ANEXO A – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	38

1 INTRODUÇÃO

Os micros e pequenos negócios desempenham um papel relevante no desenvolvimento da economia local e corresponderam à 26,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2021, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2024) e são responsáveis por 52% dos empregos formais do setor privado no Brasil, segundo dados apurados pelo SEBRAE (2018).

Ainda segundo o SEBRAE (2023), os pequenos negócios são essenciais na geração de empregos e no crescimento econômico das cidades, pois estão intimamente ligados às famílias brasileiras, sendo responsáveis pelo sustento de muitos lares, incluindo os dos próprios microempreendedores que dependem de seus negócios para garantir o sustento de suas famílias.

Contudo, conforme apontado por Kim, Park e Paik (2018) e Laforet e Tann (2006), essas empresas frequentemente enfrentam obstáculos no aprimoramento de sua gestão e na adoção de práticas inovadoras, principalmente devido às restrições em recursos financeiros, tecnológicos e humanos, quando comparadas às grandes corporações. Kim, Park e Paik (2018) também destacam que, devido às limitações de recursos internos e à baixa capacidade de resposta ao ambiente externo, as micro e pequenas empresas precisam investir no fortalecimento de sua capacidade de inovação como forma de utilizar melhor seus ativos e ampliar colaborações externas.

Tendo essas dificuldades em vista, os pequenos negócios apresentam deficiências para a garantia de sustentabilidade e competitividade no mercado. Os impactos negativos de tais problemas podem ser observados em diferentes aspectos além da dificuldade na implementação de inovação, como a dificuldade em sustentação financeira, redução na satisfação de clientes e estagnação no mercado, fazendo com que esses microempreendimentos se tornem obsoletos ao passar do tempo. Os pequenos negócios individuais possuem a maior taxa de mortalidade quando se trata de pequenos negócios, chegando a 29% e declarando falência após seus primeiros cinco anos de atividade (SEBRAE, 2023). Assim, compreende-se que as dificuldades na gestão e os entraves para desenvolver inovações podem contribuir para a alta taxa de mortalidade dos pequenos negócios brasileiros, o que pode acarretar deficiências econômicas significativas.

A fim de contribuir para sanar tais dificuldades, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas (IFSULDEMINAS) desenvolveu o programa IF Mais Empreendedor no ano de 2020, que oferece projetos de apoio e orientação para micro e pequenos empreendedores, empreendedores e produtores rurais. Apesar de ter iniciado como

uma proposta local, o programa ganhou dimensão nacional por meio das instituições da Rede Federal de Ensino. No Instituto Federal da Paraíba (IFPB), por exemplo, uma das iniciativas é realizada no campus Guarabira, onde o projeto oferece orientação empresarial para os pequenos negócios do brejo paraibano.

Por meio de capacitações e acompanhamento dos empreendimentos, o projeto visa fortalecer a sustentabilidade desses negócios, promovendo o fortalecimento da economia local de cidades do brejo paraibano e impulsionando seu desenvolvimento de forma significativa, além de auxiliar em suas capacidades de implementar inovações. A inovação em produtos e serviços pode proporcionar sustentabilidade e vida útil das empresas, em especial nos pequenos negócios, onde este fator pode levar ao crescimento do seu lucro e à criação de valor no mercado. Mas a inovação vai muito além de apenas criar algo novo ou torná-lo diferente, a inovação também ocorre nos processos operacionais, otimizando a produtividade do empreendimento e reduzindo seus custos. Como destacam Reichert, Camboim e Zawislak (2015, p. 166) sobre o fator inovação em empresas, “a inovação pode emergir de qualquer uma das suas funções básicas”.

Diante dessa realidade, esta pesquisa tem como objetivo analisar como o projeto IF Mais Empreendedor tem contribuído para a gestão e inovação dos pequenos negócios da região do brejo paraibano. Para isso, têm-se como objetivos específicos: mensurar o nível de gestão no início e final do projeto e identificar as variações no resultado; identificar as inovações desenvolvidas pelas empresas acompanhadas pelo projeto; relacionar as ações propostas pelo projeto com os resultados obtidos pelos empreendimentos.

Com base nessa análise, espera-se oferecer contribuições que permitam não apenas entender a relevância do IF Mais Empreendedor no contexto local, mas também propor caminhos para o aprimoramento de ações futuras. Ao investigar como esse tipo de intervenção pode fortalecer a capacidade organizacional e a competitividade dos pequenos negócios, esta pesquisa busca colaborar com estratégias que contribuam para a sustentabilidade econômica regional e para a valorização do empreendedorismo como chave de desenvolvimento social e econômico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a base teórica necessária para o desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, a discussão se organiza em três subseções: a primeira discorre sobre empreendedorismo e como a gestão organizacional implica no desempenho dos pequenos negócios; a segunda se volta para o conceito e a importância da inovação nos pequenos empreendimentos; a terceira disserta sobre o projeto IF Mais Empreendedor.

2.1 EMPREENDEDORISMO E GESTÃO ORGANIZACIONAL NOS PEQUENOS NEGÓCIOS

Atualmente, o empreendedorismo se tornou uma alternativa essencial para muitos brasileiros, impulsionado pela crescente competitividade no mercado de trabalho. Diante desse contexto, abrir o próprio negócio acaba sendo uma estratégia de sustento, o que frequentemente leva os empreendedores a não dedicarem tempo suficiente ao planejamento. O ato de empreender em micro e pequenos negócios, embora não seja uma atividade recente, passou a receber maior atenção dos órgãos oficiais apenas nas últimas décadas. Ainda assim, é possível observar uma escassez de indicadores e dados históricos que possibilitem uma compreensão mais aprofundada do comportamento gerencial dessas empresas (Pereira *et al.*, 2009).

Kassai (1996) destaca que grande parte dos empreendedores domina o segmento em que empreendem, porém não possui vivência suficiente para lidar com as atividades gerenciais. Tendo isso em vista, os entraves e dificuldades para a realização de uma boa gestão ficam ainda mais evidentes, pois, uma vez que o empreendedor não possui conhecimento para tornar sua gestão eficiente e apenas domina o segmento em que atua, o negócio tende a se tornar obsoleto e não obter competitividade sobre seus concorrentes.

No contexto dos pequenos negócios, esse fator é ainda mais relevante, dado que o objetivo de todo empreendimento é crescer, uma boa gestão se faz importante para a realização desse feito. Essas características são essenciais para a continuidade do empreendedor, que, ao buscar crescimento, autonomia e uma verdadeira postura empreendedora, se distingue de um trabalhador dedicado por meio da aprendizagem contínua e da constante adaptação às mudanças (Cielo, 2001).

Diante dos desafios enfrentados pelos pequenos negócios, a ausência de uma boa gestão organizacional e planejamento estruturado pode comprometer a viabilidade e o crescimento do negócio. O planejamento estratégico surge, então, como um diferencial competitivo

fundamental, permitindo que o empreendedor não apenas compreenda melhor seu mercado, mas também direcione suas ações de forma mais assertiva. Segundo Mendonça *et al.* (2007), o planejamento estratégico pode contribuir significativamente para o crescimento de micro e pequenas empresas, uma vez que oferece métodos seguros e aplicáveis tanto na gestão produtiva quanto na financeira.

Sua eficácia está associada à organização proporcionada por suas ferramentas, como a definição de missão, visão, valores e análise SWOT, ferramenta utilizada para mapear os pontos fortes e fracos no ambiente interno das empresas, assim como as oportunidades e ameaças externas que poderiam influenciar seu desempenho. A aplicação dessas estratégias permite que muitas empresas alcancem seus objetivos, garantindo maior lucratividade, sucesso e redução do risco de encerramento das atividades. Além de contribuir para a gestão produtiva e financeira, o planejamento estratégico também exerce um papel fundamental na gestão de marketing.

A implementação dessas ferramentas pode auxiliar na identificação do seu perfil de cliente, levando os empreendimentos a direcionarem suas estratégias a eles. No ambiente digital, se faz importante uma boa gestão de marketing, segundo dados apurados por Barbosa e Viana (2024), o marketing digital teve uma relevância significativa na receita dos micros e pequenos negócios assistidos pelo projeto IF Mais Empreendedor nos anos de 2023 e 2024. Assim como a identificação do perfil de cliente e o direcionamento das estratégias de marketing digital podem ser essenciais para o sucesso de micro e pequenos negócios, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental em garantir que os colaboradores estejam bem-preparados, motivados e alinhados com as metas estabelecidas.

Um estudo de caso realizado por Rangel e Monteiro (2020), por exemplo, sobre gestão de recursos humanos observou que apesar da relevância do tema, as micro e pequenas empresas ainda carecem de políticas formais de gestão de pessoas. Os empreendedores entrevistados nas empresas analisadas pelos autores tinham, como principal fonte de informação, a prática vivenciada no cotidiano e não procuravam soluções formais ou cursos específicos que pudessem melhorar o direcionamento dessa área de gestão. Essa constatação reforça a fragilidade que muitos pequenos negócios enfrentam ao depender unicamente da experiência empírica do empreendedor, o que pode resultar na limitação de sua capacidade de estruturar processos de recursos humanos mais eficientes e estratégicos para a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

2.2. INOVAÇÃO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS

De acordo com a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento Departamento Estatístico da Comunidade Europeia (OCDE, 1997), a inovação é definida como a implementação de um produto, seja ele bem ou serviço, novo ou consideravelmente melhorado, melhorias em seus processos de produção, estratégia nova de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

No contexto dos pequenos negócios, a inovação pode ser uma oportunidade de crescer suas marcas no mercado. Adotar soluções tecnológicas acessíveis, buscar novos modelos de negócio e investir em melhoria de processos são estratégias eficazes para criar diferenciais competitivos, mesmo com recursos limitados. Como a importância da inovação para os pequenos negócios é destacada pelo SEBRAE (2022), que afirma que a criatividade e a inovação são essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento. O ato de empreender tem como ponto de partida a intenção de promover transformações sociais ou o aperfeiçoamento de produtos e serviços, fundamentando-se na criatividade e na inovação.

A adoção da inovação permite que os pequenos negócios se adaptem às mudanças do mercado, atendam às novas demandas dos consumidores e melhorem sua eficiência operacional, contribuindo para sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo. Tendo em vista que inovação é um fator essencial para o crescimento e valorização da marca no mercado, para Teece (2007), as empresas precisam buscar inovação tanto no núcleo quanto nos extremos de seu ecossistema de negócios, incluindo clientes, fornecedores e parceiros estratégicos.

Autores como Laforet e Tann (2006) destacam que a inovação, quando incorporada de maneira estratégica aos objetivos do negócio, contribui diretamente para a sustentabilidade das pequenas empresas, funcionando não como uma iniciativa pontual, mas como parte integrante do planejamento organizacional.

Desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), o Radar de Inovação se baseia na identificação e no desenvolvimento de diversas dimensões da inovação, permitindo que os negócios compreendam suas principais forças e oportunidades de aprimoramento. O modelo propõe que a inovação pode ser analisada a partir de doze perspectivas distintas, sendo elas: Oferta; Plataforma; Soluções; Clientes; Experiência do Cliente; Valor capturado; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede e Marca. Diante disso, o Radar de Inovação se faz amplamente utilizado para pesquisas de desempenho de inovação de empreendimentos, independente do seu porte.

Autores como Pereira Neto, Oliveira e Vasconcelos (2025), constataram que os resultados indicam que as inovações nos pequenos negócios estudados por eles, ocorreram principalmente em ações voltadas à diversificação e adaptação de produtos e serviços (Plataforma), da criação de soluções personalizadas e associadas a serviços (Soluções), bem como ao atendimento mais direcionado às necessidades dos clientes (Clientes). Observou-se, contudo, que ainda havia limitações significativas em iniciativas voltadas à melhoria das rotinas internas e à reestruturação das atividades empresariais, aspectos que demandam maior atenção para potencializar a competitividade dos empreendimentos. Enquanto autores como Vasconcelos e Oliveira (2018), constataram que as inovações em pequenos negócios ocorrem majoritariamente por meio do compartilhamento de recursos e adaptação de produtos (Plataforma), da expansão da identidade empresarial para novos domínios (Marca), da identificação de demandas não atendidas de clientes (Clientes), do fortalecimento das relações com o público (Soluções) e da criação ou aprimoramento de produtos e serviços (Oferta). Para tanto, tais estudos utilizam o Radar de Inovação para avaliar e orientar os processos de inovação nessas empresas.

2.2. IF MAIS EMPREENDEDOR

O fortalecimento da gestão de micro e pequenos empreendedores é o principal objetivo do programa de extensão IF Mais Empreendedor, concedido pelo Instituto Federal do Sul de Minas (IFSULDEMINAS) e desenvolvido pela Rede Federal de Ensino em todo o território nacional. No Instituto Federal da Paraíba (IFPB), campus Guarabira, o projeto é desenvolvido pelo Núcleo de Estudos e Observação de Negócios (NEON), núcleo de extensão e grupo de pesquisa do CNPQ, e tem como objetivo geral fortalecer as estratégias organizacionais dos pequenos empreendimentos do brejo paraibano, auxiliando as empresas a enfrentarem suas dificuldades por meio de orientação e acompanhamento da sua gestão organizacional.

Segundo o SEBRAE (2025), os empreendimentos do brejo paraibano são, em sua maioria, caracterizados como micro e pequenos negócios, mais especificamente os microempreendedores individuais e as micro empresas. Tratam-se de empresas de porte reduzido, geralmente de caráter familiar, que enfrentam desafios relacionados à limitação de recursos financeiros, carência de mão de obra qualificada e ausência de práticas de gestão e inovação estruturadas. Apesar dessas dificuldades, desempenham papel central na economia regional, tanto pela geração de empregos quanto pela dinamização da atividade econômica

local. No projeto, as empresas assessoradas abrangem setores como comércio, serviços, agricultura familiar e pequenas indústrias, mais especificamente em cidades como

No campus, o projeto ocorreu em duas edições distintas, com empreendimentos e metodologias diferentes. A primeira edição foi apoiada financeiramente pela Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, da Pesquisa e da Extensão de Machado (FADEMA) em parceria com o IFSULDEMINAS. Esta edição do projeto ocorreu nos anos de 2023 e 2024, e realizou o acompanhamento de onze empreendimentos da região, dos setores de comércio, serviço e indústria, envolvendo seis discentes e quatro docentes. Já a segunda edição foi desenvolvida com recursos do próprio IFPB, abrangendo dez pequenos negócios dos setores de comércio, serviços e agricultura, durante os anos de 2024 e 2025. Este momento envolveu a participação de nove discentes e sete docentes.

O programa IF Mais Empreendedor, executado pelo NEON, busca analisar e contribuir, empírica e teoricamente, por meio de diagnósticos empresariais e promoção de capacitações para a melhoria dos pequenos empreendimentos, agindo como um instrumento de apoio a essas empresas e oferecendo consultoria em pontos-chave da gestão, como planejamento estratégico, gestão de materiais, gestão de pessoas, marketing e planejamento financeiro.

A estrutura metodológica do IF Mais Empreendedor, compreende diferentes edições voltadas à análise e ao aprimoramento da gestão dos pequenos negócios. O projeto inicia a partir da aplicação do diagnóstico empresarial baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O MEG avalia a maturidade organizacional a partir de sete critérios: estratégia e planos, liderança, gestão de pessoas, informações e conhecimento, relacionamento com clientes e sociedade, processos e resultados. Com base nessa estrutura, os empreendedores foram incentivados a estabelecer diretrizes estratégicas para seus negócios, incluindo a definição de missão, visão e valores, bem como metas de curto e longo prazo. Após essa edição inicial, realizou-se a análise SWOT. A partir dos achados desta análise, foi elaborado um plano de ação específico para cada empreendimento, com foco no aprimoramento da gestão organizacional.

Na primeira edição do projeto, o plano de ação contemplou capacitações e realização de oficinas sobre modelagem de negócio, planejamento estratégico, gestão de marketing e redes sociais, e planejamento financeiro. Durante a execução, os empreendimentos receberam apoio para o desenvolvimento e implementação de ferramentas nessas áreas. Por sua vez, na segunda edição, o plano de ação contemplou capacitações e realizações de oficinas sobre planejamento estratégico, gestão de marcas, e gestão de pessoas. Durante sua execução, o projeto realizou o

acompanhamento dos empreendimentos a fim de auxiliar na implementação das ferramentas apresentadas.

Em ambos os momentos, ao término das capacitações, um novo diagnóstico foi conduzido para comparar o cenário inicial dos empreendimentos com os resultados alcançados após a aplicação das estratégias propostas. Esta pesquisa se volta exatamente para os diagnósticos (inicial e final) das duas edições distintas já explicadas, permitindo avaliar a contribuição das ações desenvolvidas e verificar se as soluções implementadas têm possibilitado o fortalecimento e a sustentabilidade dos negócios na região.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, os processos metodológicos da pesquisa são apresentados. Em primeiro lugar, o delineamento da pesquisa. Logo em seguida, os procedimentos da coleta e análise de dados e em último lugar, as edições previstas para a pesquisa. Essas ideias e sequências de procedimentos metodológicos são baseadas em Prodanov e Freitas (2013) assim como em Costa e Costa (2015).

Em termos de delineamento da pesquisa, inicialmente se faz necessário retomar a questão de pesquisa: Como o projeto IF Mais Empreendedor contribuiu para o desenvolvimento de gestão e inovação dos pequenos empreendimentos do brejo paraibano? Para a condução do estudo, definiu-se um contexto espacial e temporal viável para responder essa questão. Assim, o contexto espacial de coleta de dados se refere às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e Empreendedores Individuais (EI) do brejo paraibano, participantes do projeto IF Mais Empreendedor desenvolvido no IFPB, campus Guarabira. Já o contexto temporal de dados adquiridos se refere aos anos de 2023 a 2025, abrangendo duas edições do projeto (2023 a 2024 e 2024 a 2025), sendo o estudo de caráter longitudinal em cada uma dessas edições.

Ainda sobre o delineamento da pesquisa, ela teve um objetivo de estudo descritivo devido à necessidade de compreender e descrever as mudanças ocorridas na gestão organizacional desses empreendimentos a partir de sua participação no projeto IF Mais Empreendedor. Em termos de caracterização de participantes, a pesquisa envolveu um universo de 21 pequenos negócios, que participaram do projeto, onze na primeira edição do projeto e dez na segunda edição, sendo essas edições, contempladas por diferentes empreendimentos em cada uma e novas metodologias. Já a amostra foi composta pela quantidade de empreendimentos que realizaram o diagnóstico inicial e final, sendo esse o critério de inclusão de dados, totalizando 8 empresas na primeira edição e 4 na segunda. Cabe destacar que a diferença entre o número de participantes caracterizados e os incluídos na amostra se deve ao fato de que nem todos os empreendimentos acompanharam o projeto até seu momento final, o que inviabilizou a coleta completa dos dados para análise.

A respeito do procedimento de análise de dados, a pesquisa assumiu uma abordagem do problema de maneira quantitativa, onde se buscou mensurar os níveis de gestão e inovação dos empreendimentos por meio dos diagnósticos conduzidos pelo projeto para comparar o cenário inicial e final. Assim, os dados foram coletados a partir da base de dados fornecida pelo Núcleo de Estudos e Observação de Negócios (NEON).

No âmbito de gestão organizacional, os dados foram coletados a partir do diagnóstico da gestão empresarial aplicado pelo NEON junto às empresas participantes do projeto. A escala, utilizada pelo NEON, mensura a gestão organizacional por meio de oito critérios de gestão baseados no MEG, que se referem aos seguintes construtos: Estratégia e planos; Liderança; Gestão de pessoas; Informações; Relacionamento com a sociedade; Relacionamento com o cliente; Processos; e, Resultados, que se encontram descritos no Quadro 1. O desempenho em cada construto é mensurado pela média dos diferentes componentes que o constituem, avaliados por meio de uma escala *likert* de 3 pontos, que indica desde a ausência do componente até o seu desenvolvimento pleno. O instrumento do diagnóstico da gestão organizacional se encontra apresentado no Anexo A.

Ressalta-se que o instrumento utilizado pelo NEON, bem como nesta pesquisa, refere-se a uma adaptação do questionário de autoavaliação MPE Brasil elaborado pelo SEBRAE (2015) e também foi utilizado por autores como Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) e Vasconcelos e Oliveira (2018) e Pereira Neto, Oliveira e Vasconcelos (2025) para avaliar a gestão organizacional de pequenos empreendimentos.

Quadro 1 – Construtos da gestão organizacional

Construto	Descrição
Estratégia e planos	Analisa como a empresa define missão, visão e objetivos. Observa o planejamento estratégico, a alocação de recursos, e a identificação de oportunidades e riscos para alcançar resultados.
Liderança	Analisa como os dirigentes exercem a liderança e investem no desenvolvimento gerencial. Observa a formulação da missão, a comunicação e compartilhamento de informações com os colaboradores e a promoção da inovação.
Gestão de pessoas	Observa a definição das funções na empresa e suas responsabilidades. Considera a seleção e a capacitação das pessoas, os riscos e perigos associados ao trabalho, e as práticas de bem-estar realizadas pela organização.
Informações	Analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão. Observa o compartilhamento de conhecimento dentro da empresa e a utilização de informações comparativas na análise do desempenho
Relacionamento com a sociedade	Analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais.
Relacionamento com o cliente	Verifica como as necessidades e expectativas dos clientes potenciais e atuais são identificadas, a forma como é realizada a divulgação dos produtos/serviços e como é mantido o relacionamento com os clientes.
Processos	Avalia como a empresa estrutura, executa e controla suas atividades operacionais, garantindo a eficiência dos processos principais do negócio.
Resultados	Analisa os resultados apresentados pela empresa, relativos aos clientes, colaboradores, processos principais do negócio e ao desempenho financeiro

Fonte: Adaptado de Vasconcelos, Santos e Andrade (2021)

Ressalta-se que a coleta de dados e a análise da gestão organizacional se refere a dois períodos: o início e fim de cada edição do projeto. Assim, busca-se verificar as alterações no

desempenho da gestão acarretadas pela execução do projeto. A diferença no desempenho médio das organizações nos dois períodos foi analisada a partir do teste de Wilcoxon por meio do *software* SPSS. O teste permite a comparação de duas amostras pareadas que não apresentam distribuição normal.

Por outro lado, o desempenho de inovação foi mensurado a partir do Radar de Inovação, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e aprimorado por Bachmann e Destefani (2008). O radar mensura a inovação a partir de quatro pilares principais, sendo eles Oferta; Cliente; Processo e Presença, analisados através de doze dimensões distintas, que refletem diversas formas de inovação. Ressalta-se que autores como Pereira Neto, Oliveira e Vasconcelos (2025) e Vasconcelos e Oliveira (2018) também utilizaram o instrumento para avaliar o grau de inovação dos pequenos negócios, cujas dimensões se encontram descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Elementos que compõem o Radar de Inovação

Elemento	Descrição
Oferta	Desenvolver novos produtos ou serviços
Plataforma	Usar componentes comuns (uso múltiplo) ou construir conjuntos para criar usos derivados
Soluções	Criar ofertas customizadas e/ou integradas à serviços e que atendam/resolvam demandas de clientes
Clientes	Identificar demandas não atendidas de novos clientes ou segmentos de clientes sub-atendidos ou mal atendidos
Experiência de Cliente	Reavaliar/redesenhar pontos de contato e interação com clientes
Valor Capturado	Redefinir como a empresa pode obter pagamentos ou criar novos fluxos de rendimento agregando atividade e valor que não são necessariamente seus
Processo	Redesenhar processos melhorando eficiência e eficácia
Organização	Trocar a forma, função ou escopo de atividades da empresa
Cadeia de Fornecimento	Pensar diferentes formas de fornecimento e cumprimento / desempenho
Presença	Criar novos canais de distribuição ou locais presentes (novos mercados)
Rede	Criar redes integradas e inteligentes de ofertas
Marca	Alavancar a marca e a empresa, através dessa, em novos domínios

Fonte: Adaptado de Shawney, Wolcott e Arroniz (2006)

Assim, o desempenho de inovação das empresas participantes foi avaliado a partir da identificação e contagem das inovações desenvolvidas por elas durante as edições do projeto de acordo com os dados do NEON. As inovações identificadas foram classificadas de acordo com os elementos que compõem o Radar de Inovação. Destaca-se que a coleta de dados e a análise do desempenho de inovação foram realizadas ao final de cada edição do projeto com a finalidade de verificar inovações desenvolvidas durante sua realização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos a partir dos diagnósticos aplicados aos empreendimentos acompanhados ao longo do projeto. Os diagnósticos foram realizados em dois momentos distintos: antes do início das capacitações e após a realização delas. As dimensões avaliadas são baseadas nos fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), de acordo com o desempenho observado em oito critérios, sendo eles: Estratégia e Planos, Liderança, Gestão de Pessoas, Informações e Conhecimento, Clientes, Sociedade, Processos e Resultados.

4.1.1 Resultados da primeira edição do projeto

A Tabela 1 apresenta o desempenho médio da gestão organizacional referentes às empresas participantes da primeira edição do projeto, realizado nos anos de 2023 e 2024. Cada construto da gestão organizacional é mensurado por uma escala, cujos resultados variam de 0 a 100, permitindo uma análise comparativa do nível de maturidade da gestão entre as empresas. Como é possível observar na Tabela 1, são apresentados os dados médios referentes à gestão antes da efetiva participação no projeto IF Mais Empreendedor (Diagnóstico Inicial) e após a finalização (Diagnóstico Final) e a variação dos resultados.

Tabela 1 – Comparativo do desempenho gerencial entre a primeira edição do projeto

Construto	Média do Diagnóstico Inicial	Média do Diagnóstico Final	Varição
Estratégia e planos	12,75	45,75	259%*
Liderança	23,75	45,00	89%*
Gestão de pessoas	19,00	30,88	63%*
Informações e conhecimento	24,88	43,88	76%*
Clientes	42,88	56,25	31%*
Sociedade	32,50	48,00	48%*
Processos	41,63	50,00	20%
Resultados	42,38	55,50	31%**

Nota: *Diferença significativa a 5%; **Diferença significativa a 10% pelo teste de Wilcoxon.

Fonte: Autor (2025)

Ao analisar os dados referentes ao diagnóstico inicial, é possível observar fragilidades na estrutura de gestão dos negócios avaliados. A dimensão Estratégia e Planos, por exemplo, com média de apenas 12,75 pontos, foi a que apresentou o pior desempenho entre todas as

avaliadas. Esse resultado indica a ausência quase total de planejamento estruturado por parte dos empreendedores, refletindo a falta de definição clara de objetivos, metas e ações futuras. A baixa pontuação nessa dimensão evidencia que muitos dos negócios operavam de maneira reativa, sem uma orientação estratégica formalizada, esses resultados dialogam diretamente com os estudos de Kassai (1996), os quais afirmam que os microempreendedores, apesar de dominarem o setor de atuação, possuem pouco preparo na área gerencial, o que os torna vulneráveis à falta de planejamento estratégico e gestão estruturada.

A dimensão de Liderança também apresentou um baixo desempenho inicial, com média de 23,75. Tal média indicou que os gestores das empresas acompanhadas ainda apresentam dificuldades para exercer uma liderança mais proativa e alinhada aos princípios de uma gestão organizacional eficiente, tal cenário dialoga com Cielo (2001), que destaca que o crescimento de um pequeno negócio depende uma postura empreendedora ativa e aprendizado contínuo. Assim, foi possível observar uma carência de práticas que estimulem o engajamento da equipe, a comunicação com os colaboradores sobre a missão, visão, valores e metas da organização e a promoção de uma cultura organizacional mais positiva e o incentivo à inovação.

Além disso, a baixa pontuação nessa dimensão revelou a ausência de um papel mais ativo dos líderes na condução estratégica do negócio, o que compromete a capacidade da organização de enfrentar desafios, motivar os colaboradores e implementar mudanças. Em muitos casos, os líderes não desempenham um papel que possa promover o alinhamento entre os objetivos organizacionais e a execução das atividades, assim limitando o desenvolvimento de um ambiente propício à melhoria.

Na dimensão Gestão de Pessoas, com desempenho médio de 19,00, foi observado também um baixo desempenho, sugerindo práticas informais na definição de funções, baixa capacitação dos colaboradores e ausência de políticas de bem-estar e desenvolvimento para os colaboradores, o que está alinhado com as conclusões de Rangel e Monteiro (2020), que identificaram que muitas MPEs não possuem políticas formais de gestão de pessoas, se limitando à experiência prática do dia a dia.

Da mesma forma, Informações e Conhecimento, com desempenho médio de 24,88, apresentou resultado modesto, indicando um uso ainda limitado de dados e informações externas e internas no processo decisório dos negócios. A baixa pontuação nessa dimensão confirma que os empreendimentos ainda não utilizavam dados de forma sistemática para embasar decisões, aspecto crítico para o fortalecimento da competitividade, como destaca Teece (2007), que ressalta a importância de gerir e integrar conhecimento ao ecossistema de negócios.

As dimensões Clientes, Processos e Resultados com desempenhos médios de 42,88, 41,63 e 42,38, respectivamente, se destacaram por apresentarem os melhores desempenhos relativos, embora ainda abaixo de níveis considerados ideais. Esses resultados indicam que não houve uma maior atenção ao atendimento ao cliente e ao conhecimento de seu público-alvo, às rotinas operacionais e a algum controle básico na administração financeira, tais lacunas nestas práticas ainda careciam de padronização, análise crítica e integração com a estratégia organizacional.

Em Sociedade, os empreendimentos apresentaram uma média de 32,50, indicando fragilidades no cumprimento de exigências legais, como a ausência ou a falta de regularização de licenças ou autorizações para funcionamento. Também se observou um baixo comprometimento com práticas voltadas à preservação ambiental, como o manejo adequado de resíduos e o uso consciente dos recursos naturais. Além disso, a participação em ações e projetos sociais foi limitada, o que reduz o fortalecimento do vínculo das empresas com a comunidade e a percepção positiva de sua atuação.

Após a realização das capacitações e do acompanhamento técnico promovido pelo projeto IF Mais Empreendedor, foi aplicado um segundo diagnóstico com os empreendimentos participantes. Nos dados apresentados sobre o segundo diagnóstico realizado, é possível observar a mudança nos resultados e a variação percentual em relação ao primeiro diagnóstico. Os dados revelam avanços em quase todas as dimensões da gestão organizacional avaliadas, indicando os efeitos positivos das ações implementadas. Por meio do teste de Wilcoxon, foi possível observar as diferenças significativas entre as médias apresentadas entre os dois diagnósticos.

Os resultados revelam avanços expressivos em quase todas as dimensões analisadas, desde que sete das oito dimensões apresentaram variações estatisticamente significativas a um nível de 5% e marginalmente significativas a um nível de 10%. O maior crescimento foi observado na dimensão Estratégia e Planos, cuja média passou de 12,75 para 45,75, representando um aumento de 259%. Esse avanço sugere uma mudança considerável na forma como os empreendedores passaram a estruturar suas ações, estabelecer objetivos e direcionar o futuro do negócio.

Esse resultado pode estar relacionado às ações desenvolvidas ao longo do projeto IF Mais Empreendedor, especialmente nas oficinas de capacitação voltadas para o planejamento estratégico, nesses encontros, os empreendedores foram instruídos a usar ferramentas práticas, como o Modelo Canvas para visualizar e organizar os principais componentes da empresa, como proposta de valor, canais, clientes, recursos e atividades-chave e análise SWOT, para

identificar suas forças e fraquezas, assim como as ameaças e oportunidades no mercado. Essas práticas contribuíram significativamente para que os participantes desenvolvessem uma visão mais clara e estratégica do negócio, fortalecendo sua capacidade de tomar decisões alinhadas a objetivos bem definidos e metas de longo prazo.

Outros avanços relevantes ocorreram nas dimensões Informações e Conhecimento com crescimento 76%, Liderança com aumento de 89% e Gestão de Pessoas com um crescimento de 63%, indicando uma maior valorização da gestão estratégica, da comunicação organizacional e do desenvolvimento da equipe. Tais melhorias podem ser atribuídas às capacitações e orientações promovidas durante o projeto, que buscaram fortalecer aspectos estruturantes da administração dos empreendimentos. Durante as oficinas, os empreendedores foram incentivados a compartilharem sua missão, visão e valores com seus colaboradores para que essas definições não ficassem restritas apenas à figura do gestor, mas fossem compartilhadas com todos os colaboradores, promovendo maior alinhamento interno. Tais ações também podem ter contribuído para o fortalecimento da liderança dos gestores, que passaram a atuar de maneira mais participativa e comunicativa, além de estimularem práticas de gestão do conhecimento por meio da organização de informações relevantes para a tomada de decisão e da valorização da aprendizagem contínua no ambiente de trabalho.

As dimensões Clientes, Sociedade e Resultados, com variações modestas de 31%, 48% e 31% respectivamente, também apresentaram crescimentos, sendo a dimensão de Resultados tendo um crescimento marginalmente significativo a nível de 10%. A dimensão Clientes reflete o aprimoramento das práticas voltadas à identificação de demandas e à comunicação com o público-alvo. Já o aumento observado em Sociedade sugere maior engajamento em questões sociais e ambientais realizadas pelas empresas. Por fim, os avanços em Resultados indicam melhorias na obtenção e monitoramento de indicadores financeiros e de desempenho, fundamentais para a sustentabilidade dos negócios.

Esses progressos podem estar diretamente ligados às ações desenvolvidas durante o projeto IF Mais Empreendedor, que promoveu a definição mais clara do público-alvo a partir do alinhamento da persona de mercado, permitindo que os empreendedores compreendessem melhor o perfil e as necessidades dos seus clientes e, assim, aprimorassem sua comunicação e oferta de valor. Também foi possível observar um avanço significativo no engajamento com causas sociais e ambientais, apesar de essa temática não ter sido trabalhada de forma direta nas oficinas do projeto, a melhoria nesse aspecto pode estar relacionada às trocas de experiências entre os empreendedores, que durante as capacitações e encontros, compartilharam vivências e reflexões sobre o papel social dos pequenos negócios em suas comunidades. Essas conversas,

ainda que informais, podem ter despertado maior conscientização sobre práticas mais éticas, responsáveis e alinhadas às demandas da sociedade. Paralelamente, as oficinas voltadas à administração financeira, com ênfase em precificação, contribuíram para o desenvolvimento de uma gestão mais orientada a resultados e baseada em dados concretos, assim contribuindo para a sustentabilidade e a eficiência dos empreendimentos.

No entanto, se observa que a dimensão Processos, embora tenha apresentado uma variação de 20%, não alcançou significância estatística alguma. Esse resultado pode ser atribuído ao fato de que, durante o período analisado, não foram realizadas pelo projeto intervenções específicas, atividades práticas ou capacitações voltadas diretamente para tal dimensão. A ausência de ações direcionadas pode ter limitado os efeitos observáveis, reforçando a necessidade de incluir, em possíveis próximas edições, estratégias focadas na reestruturação de rotinas, padronização de procedimentos e aprimoramento da eficiência operacional.

De forma geral, os dados sugerem que os empreendimentos evoluíram em diversos aspectos gerenciais ao longo da edição analisada, demonstrando que os esforços de capacitação e acompanhamento técnico podem ter contribuído para o fortalecimento da gestão, embora alguns pontos ainda requeiram maior aprofundamento e acompanhamento contínuo.

4.1.2 Resultados da segunda edição do projeto

Por sua vez, esta seção apresenta o desempenho médio da gestão organizacional referentes às empresas participantes da segunda edição do projeto, realizado entre os anos 2024 e 2025, cujos resultados dos diagnósticos inicial e final se encontram na Tabela 2.

Tabela 2 – Comparativo do desempenho gerencial entre a segunda edição do projeto

Construto	Média do Diagnóstico inicial	Média do Diagnóstico final	Varição
Estratégia e planos	12,50	54,50	336%**
Liderança	10,00	52,50	425%**
Gestão de pessoas	9,50	28,50	200%
Informações e conhecimento	16,75	46,00	175%
Clientes	12,50	45,00	260%**
Sociedade	25,00	50,25	101%
Processos	4,25	25,00	488%**
Resultados	28,25	62,75	122%**

Nota: **Diferença significativa a 10% pelo teste de Wilcoxon.

Fonte: Autor (2025)

Os dados do diagnóstico inicial das empresas participantes desta segunda edição do projeto revelam fragilidades ainda mais acentuadas do que as observadas na edição anterior. As dimensões Estratégia e Planos e Clientes, ambas com média 12,50, indicam que inicialmente os empreendedores apresentavam baixa preocupação com o conhecimento de seu público-alvo e pouca clareza quanto aos caminhos futuros de seus negócios, tal qual visto na edição anterior. Esses números demonstram que tais dimensões não eram tratadas de forma estruturada, o que compromete diretamente a competitividade e melhoria dos empreendimentos.

As dimensões Gestão de Pessoas e Liderança, com médias de 9,50 e 10,00, respectivamente, evidenciam também graves deficiências. Em Gestão de Pessoas, os resultados apontam para a falta de políticas formais de capacitação, reconhecimento e definição clara de funções. Já em Liderança, os dados sugerem uma atuação pouco efetiva dos gestores enquanto referências estratégicas, com dificuldades em comunicar metas, engajar equipes e promover uma cultura organizacional alinhada aos valores e objetivos do negócio.

A dimensão Informações e Conhecimento, com média 16,75, também indicou um desenvolvimento modesto, evidenciando que os dados internos e externos ainda não eram utilizados de forma sistemática para embasar as decisões dos empreendimentos. A ausência de formas de coleta, análise e uso das informações pode reduzir a capacidade das empresas de reagir estrategicamente ao mercado e ao ambiente.

A dimensão Sociedade, com média de 25,00, foi a que apresentou um dos desempenhos iniciais mais elevados nesta edição do projeto, ainda que longe do que seria ideal. O resultado sugere uma percepção inicial mais sensível às questões sociais e ambientais por parte de alguns empreendedores, embora essas ações, em sua maioria, ainda não estivessem institucionalizadas.

O desempenho médio mais baixo foi identificado na dimensão Processos, com apenas 4,25 pontos, sinalizando a ausência quase total de padronização, controle e eficiência nas rotinas operacionais dos empreendimentos avaliados. Essa pontuação extremamente reduzida indica que muitos negócios funcionavam de forma desestruturada, sem organização processual básica para garantir a qualidade e a repetibilidade das atividades.

Por fim, a dimensão Resultados, com média 28,25, apresentou a pontuação mais alta quando comparada às demais dimensões. Esse desempenho pode indicar a existência de alguma forma de controle financeiro ou monitoramento básico de indicadores, mesmo que de forma pouco estruturada.

Assim como na primeira edição, após as capacitações e o acompanhamento promovidos pelo projeto IF Mais Empreendedor, foi aplicado um segundo diagnóstico junto aos empreendimentos participantes. A análise dos dados desse diagnóstico evidencia mudanças nos

resultados e variações percentuais em relação ao primeiro levantamento. Nesta edição, não foi identificada significância estatística ao nível de 5%. Contudo, foi possível verificar diferenças marginais, à nível de significância de 10%, entre os diagnósticos realizados.

Ao comparar os resultados entre o diagnóstico inicial e o diagnóstico final da segunda edição do projeto, se observa que dentre as maiores evoluções, destacam-se Liderança e Estratégia e Planos, com crescimento de 425% e 336%, respectivamente. Dimensões que estavam entre as mais críticas no início e que receberam atenção direta nas capacitações e acompanhamentos, que abarcaram temas como definição de missão, visão e valores, tal qual o Círculo Dourado, que propõe que organizações e líderes comuniquem e orientem suas ações a partir de três níveis: por quê, representando o propósito ou motivação central; como, indicando os métodos ou diferenciais para atingi-lo; e o quê, referente aos produtos e serviços oferecidos.

Por sua vez, a dimensão Clientes, com variação de 260%, apresentou melhoria significativa. Tal avanço pode ter sido influenciado pelas capacitações sobre gestão de marca, que abordaram desde a definição de identidade e propósito até o posicionamento no mercado e a criação de uma comunicação consistente. Ao compreender que a marca vai além de um nome ou logotipo, representando valores, missão e a percepção do cliente, os empreendedores puderam entender a fortalecer sua presença no mercado, se destacar da concorrência e adotar estratégias voltadas para fidelização e reconhecimento, consolidando a relação com seu público e aumentando o valor percebido de seus negócios

As dimensões Processos e Resultados também apresentaram crescimentos marginalmente significativos, de 488% e 122%, indicando avanços na padronização dos processos e no monitoramento de indicadores e na gestão financeira, embora nesta edição do projeto, não houve oficinas e acompanhamento direcionados a tal dimensão. Tais resultados podem revelar os esforços dos próprios empreendedores na melhoria da gestão organizacional e na contribuição, ainda secundária do projeto para a implementação de rotinas mais estruturadas.

Já em Sociedade, Gestão de Pessoas e Informações e Conhecimento, com variação de 101%, 200% e 175%, respectivamente, não obtiveram crescimento significativo. No caso específico de Gestão de Pessoas, o resultado ficou inferior ao esperado, já que essa dimensão recebeu atenção especial na segunda edição do projeto, com capacitações voltadas para o desenvolvimento de práticas estruturadas de organização interna. Entre as ações trabalhadas, se destacaram a elaboração e utilização de organogramas para definir funções, responsabilidades e fluxos de comunicação, o que permitiu aos empreendedores visualizar com clareza a hierarquia e a distribuição de tarefas, facilitando a delegação e reduzindo sobrecargas sobre os

colaboradores. Ainda assim, os efeitos positivos dessas medidas parecem demandar mais tempo para se refletirem de forma consistente nos indicadores.

De forma geral, os resultados sugerem que, mesmo com limitações na significância estatística, as ações da segunda edição do projeto podem ter promovido mudanças na gestão dos empreendimentos, especialmente nas áreas críticas identificadas na edição inicial.

Ao comparar os resultados obtidos nas duas edições do projeto, foi possível identificar padrões que evidenciam tanto avanços significativos quanto desafios persistentes na gestão e na inovação dos pequenos negócios assessorados. As análises obtidas indicam que a primeira edição do projeto apresentou resultados mais expressivos em termos de média e significância estatística em diversas dimensões avaliadas. Essa diferença pode ser atribuída a alguns fatores, como a maior assiduidade dos empreendedores nas atividades e capacitações propostas e na metodologia aplicada nesta edição, que se mostrou mais estruturada e integrada e contemplaram uma variedade maior de temas diretamente relacionados às fragilidades iniciais detectadas nos diagnósticos, o que potencializou o aproveitamento do conteúdo pelos participantes.

Por outro lado, a segunda edição, embora também tenha registrado melhorias em dimensões críticas como Liderança, Estratégia e Planos, Clientes e Processos, apresentou avanços menores, tanto em magnitude quanto em significância estatística. A menor frequência de participação dos empreendedores nas atividades e a reformulação metodológica realizada nesta edição, com foco mais restrito em alguns temas, podem ter limitado o impacto das ações propostas.

4.2 DESEMPENHO DE INOVAÇÃO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS ACESSORADOS PELO PROJETO

Na Tabela 3, os resultados obtidos a partir da análise dos elementos que compõem o Radar de Inovação, ferramenta proposta por Shawney, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptada por Bachman e Destefani (2008) são apresentados. Na pesquisa, a ferramenta foi utilizada para identificar ações de inovação nos empreendimentos no período em que participavam do projeto. A análise do desempenho de inovação, obtida por meio do Radar de Inovação, revelou que os empreendimentos participantes apresentaram avanços específicos em determinadas dimensões ao longo das duas edições do projeto. Para tanto, ressalta-se que a utilização da ferramenta se deu pela identificação e a contagem das inovações ocorridas no período em que as empresas foram assessoradas nas duas edições distintas do projeto, classificando-as nos elementos correspondentes do modelo.

Na primeira edição, foram identificadas inovações no desenvolvimento de novos produtos ou serviços (Oferta), na criação de soluções personalizadas e integradas a serviços para atender demandas específicas dos clientes (Soluções), na identificação de necessidades ainda não atendidas de clientes ou segmentos de mercado (Clientes), na melhoria da eficiência e eficácia das rotinas internas (Processos) e na redefinição da forma, função ou escopo das atividades da empresa (Organização).

Tabela 3 – Quantitativo das inovações realizadas pelos empreendimentos em cada edição do projeto

Elemento	Primeira edição	Segunda edição
Oferta	1	-
Plataforma	-	-
Soluções	1	-
Clientes	1	1
Experiência de Cliente	-	-
Valor Capturado	-	-
Processo	2	1
Organização	1	2
Cadeia de Fornecimento	-	-
Presença	-	-
Rede	-	-
Marca	-	-
Ambiência Inovadora	-	-

Fonte: Autor (2025)

Já na segunda edição do projeto, as inovações se concentraram em menos dimensões, esse resultado pode estar associado a fatores como a menor amostra de respondentes em comparação com a primeira edição do projeto, a limitação de recursos disponíveis e até mesmo à diferença metodológica em relação ao primeiro momento, o que pode ter restringido a diversidade de ações inovadoras implementadas. Ao relacionar esses resultados com estudos anteriores que utilizaram o Radar de Inovação, é possível identificar tanto convergências quanto divergências. Por exemplo, Pereira Neto, Oliveira e Vasconcelos (2025) observaram que as inovações em pequenos negócios ocorreram principalmente na diversificação e adaptação de produtos e serviços (Plataforma), na criação de soluções personalizadas (Soluções) e no atendimento mais direcionado às necessidades dos clientes (Clientes), com menor intensidade nas melhorias de processos e na reestruturação organizacional. Esse padrão dialoga com os resultados do presente estudo, especialmente na segunda edição, no qual as melhorias de processos e mudanças estruturais também se mostraram mais limitadas.

Já Vasconcelos e Oliveira (2018) identificaram predominância de inovações nas dimensões Plataforma, Marca, Clientes, Soluções e Oferta. Em comparação, os resultados

obtidos na primeira edição do presente estudo se aproximam mais dessa variedade, com inovações não apenas voltadas ao cliente e aos processos internos, mas também relacionadas à oferta de produtos e/ou serviços e à criação de soluções personalizadas, embora a dimensão Marca não tenha apresentado destaque.

A consolidação dos desempenhos de inovação apresentados nas duas edições do projeto IF Mais Empreendedor revela que capacitações como modelagem de negócios, planejamento estratégico, persona de marketing e precificação (administração financeira) podem ter tido influência positiva nos desenvolvimentos das inovações implementadas. De forma geral, a consolidação dos resultados demonstra que assim como apontado pela literatura apresentada no trabalho, as inovações nos pequenos negócios assessorados tendem a se concentrar em áreas que geram impacto direto na relação com o cliente e na oferta de valor. Contudo, a experiência da primeira edição indica que um maior engajamento dos participantes e uma abordagem metodológica mais ampla podem ampliar não apenas a intensidade, mas também a diversidade das dimensões de inovação trabalhadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou como o projeto IF Mais Empreendedor pode ter contribuído para a gestão organizacional e para o desenvolvimento e implementação de inovação nos pequenos negócios assessorados. A partir da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), por meio de uma base de dados fornecida pelo Núcleo de Extensão e Observação de Negócios (NEON) e do Radar de Inovação, proposto por Shawney, Wolcott e Arroniz (2006), em duas edições distintas de acompanhamento, foi possível verificar resultados positivos nos empreendimentos participantes, ainda que com diferenças relevantes entre cada edição.

Na primeira edição, observou-se maior diversidade e intensidade de melhorias, tanto em aspectos de gestão quanto em práticas de inovação, o que pode estar associado à maior assiduidade dos empreendedores e a uma metodologia mais integrada e consistente nesta edição do projeto, capaz de estimular ações em diferentes áreas. Entretanto, na segunda edição, mostra que os avanços nela foram mais restritos, concentrando-se em menos dimensões, o que pode ter sido reflexo da menor participação dos empreendimentos, da limitação de recursos e das adaptações metodológicas realizadas.

Diante dos resultados identificados, torna-se evidente que iniciativas como o IF Mais Empreendedor podem desempenhar um papel relevante no fortalecimento de pequenos negócios ao oferecer suporte técnico, capacitação e acompanhamento direcionado às necessidades específicas de cada empreendimento. Esse tipo de ação contribui não apenas para a superação de fragilidades pontuais, mas também para o fortalecimento de uma cultura de inovação, fundamental para a competitividade em um cenário econômico dinâmico e desafiador.

Como direcionamento futuro, é recomendável que o projeto amplie sua abrangência de atuação, contemplando empreendimentos localizados em outras regiões e cidades da Paraíba, bem como uma maior diversidade de segmentos. Essa expansão permitiria compor amostras mais representativas da realidade empresarial local, gerando resultados mais consistentes e generalizáveis. Além disso, a inclusão de diferentes setores pode favorecer a troca de experiências entre empreendedores, estimulando cooperação e boas práticas.

Por fim, este estudo destaca que iniciativas de capacitação e inovação são essenciais para o desenvolvimento regional e fortalecimento dos pequenos negócios. O IF Mais Empreendedor, ao integrar conhecimento acadêmico e prática empresarial, configura-se como ação estratégica para impulsionar o crescimento, devendo aprimorar continuamente sua abordagem para ampliar seu impacto social.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, J. E.; VIANA, J. A. L. Influência do marketing digital em microempreendimentos em cidade de pequeno porte. *In*: LOPES, Arleson Eduardo Monte Palma. **Perspectivas qualitativas em administração, marketing e organizações**: volume 2. Guarujá: Editora Científica, 2024. p. 1-208.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba: SEBRAE, 2008.
- CARVALHO, G. D. G.; ALMEIDA, M. C. A.; QUANDT, C. O.; CARVALHO, H. G.; WESTARB CRUZ, J. A.; VEIGA, C. P. Estrutura de Agrupamento das Dimensões do Radar da Inovação de Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **Revista Espacios**, v. 37, n. 23, p. 19, 2016.
- CASONI, L. N. B.; MALAGOLLI, G. A. Radar da inovação como ferramenta auxiliadora na gestão da inovação: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 2, p. 146-156, 2019. DOI 10.31510/16i2.680. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/680>. Acesso em: 7 mar. 2025.
- CIELO, I. D. **Perfil do empreendedor**: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão. 2001. 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B. **Projeto de pesquisa**: entenda e faça. 6. ed. São Paulo: Editora Vozes, 2015.
- FERNANDES, M. P.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97312503004>. Acesso em: 27 mar. 2025.
- KIM, M. K.; PARK, J. H.; PAIK, J. H. Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: facilitators, barriers and moderators. **International Journal of Technology Management**, v. 76, n. 3/4, p. 214–235, 2018. DOI 10.1504/IJTM.2018.092817. Acesso em: 22 mar. 2025.
- KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. 1996. Dissertação (Mestrado, FEA/USP), São Paulo.
- LAFORÉ, S.; TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 363–380, 2006. DOI 10.1108/14626000610680253. Acesso em: 22 mar. 2025.
- MENDONÇA, S. A. T.; RUZZÃO, A. P. A.; SANTOS, J. E.; AZADINHO, L. Z. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 16, n. 17, p. 50-68, set. 2017. 10.6084/m9.figshare.5410522

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. Brasília. FINEP, 1997.

PEREIRA NETO, P. V.; FIGUEIREDO, J. G. R.; VASCONCELOS, R. B. B. Capacidades dinâmicas e desempenho de inovação: uma análise nos pequenos negócios. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 30, p. 18-36, 2025. DOI 10.24302/agora.v30.5800. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/5800>. Acesso em: 30 mar. 2025.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, MARIANA; EMMENDOERFER, M. L.; LUIZ, T. D. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n 1, p. 50-65, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

RANGEL, P. M. B.; MONTEIRO, S. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, v. 06, n. 2, p. 1-18, dez. 2020. DOI 10.20951/2446-6778/v6n2a7. Disponível em: <https://reinpec.cc/index.php/reinpec/article/view/590>. Acesso em: 5 mar. 2025.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 161-194, set./out. 2015. DOI 10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p161-194. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/XfgPF9LDDfg6j3vxHxsLnmL/?lang=pt>. Acesso em: 5 mar. 2025.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p.75-81, 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Questionário de autoavaliação MPE Brasil**. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos negócios em números**. 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 dez. 2024

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira**. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira#:~:text=Geração%20e%20manutenção%20de%20emprego,o%20sustento%20proporcionado%20por%20elas>. Acesso em: 26 dez. 2024.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **MPEs: Pilares Econômicos do PIB Brasileiro**. 2024. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/impulsiona/mpes-pilares-economicos-do-pib->

brasileiro/#:~:text=A%20participação%20das%20MPEs%20no%20valor%20adicionado%20da%20economia%20chegou,o%20dinamismo%20econômico%20das%20MPEs. Acesso em: 02 jan. 2025.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 02 jan. 2025.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Criatividade e inovação para pequenos negócios**. 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/criatividade-e-inovacao-para-pequenos-negocios%2C63b855fb10d04810VgnVCM100000d701210aRCRD?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 05 jan. 2025.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Data Sebrae**. 2025. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 25 jun. 2025

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, ago. 2007. DOI 10.1002/640. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640>. Acesso em: 20 fev. 2025.

VASCONCELOS, R. B. B.; OLIVEIRA, M. R. G. D. Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: Uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, p. 349, jan. 2018. DOI 10.1590/S0034-759020180402. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/MsHXHc6kMBXCJNDNw7GkLkL/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 27 nov. 2024.

VASCONCELOS, R. B. B.; SANTOS, J. F; ANDRADE, J. A. Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. **Revista de Administração Contemporânea**, [SL], v. 25, n. 2, p. 1-19, 2021. DOI 10.1590/1982-78492021190106. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/GMyVXhGHytngzb7ND6mvRsf/abstract/?lang=en&format=html>. Acesso em: 27 nov. 2024.

ANEXO A – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Quadro 3 – Instrumento de diagnóstico organizacional

Estratégias e planos				
1	A empresa define sua visão de negócio e comunica para os seus funcionários?	A visão não está definida	A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes	A visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida pelos colaboradores
2	A empresa define suas estratégias?	As estratégias não estão definidas.	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
3	Ela estabelece indicadores e metas a serem alcançados?	Não existem indicadores relacionados às estratégias.	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores
Liderança				
4	A empresa possui uma missão definida? Ela define as suas estratégias para os próximos períodos?	A missão não está definida.	A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.	A missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida pelos colaboradores
5	O empreendedor costuma avaliar o desempenho da empresa?	Não é feita a análise do desempenho da empresa.	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas
6	O empreendedor costuma compartilhar informações com os funcionários?	As informações não são compartilhadas com os funcionários	O compartilhamento de informações com os funcionários ocorre vez outra	O compartilhamento de informações com os funcionários ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.
7	O empreendedor investe em seu desenvolvimento gerencial? Procura se capacitar e aplicar os conhecimentos adquiridos na empresa?	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
8	A empresa busca adquirir conhecimentos com parceiros, concorrentes, fornecedores e clientes?! Ela busca	Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores	As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente	As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são

	incentivar os funcionários a darem ideias para o negócio?		os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias	incentivados formalmente a apresentarem ideias
Gestão de pessoas				
9	As funções e responsabilidades dos funcionários são definidas?	Não estão definidas.	Estão definidas informalmente.	Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores
10	A empresa tem um processo seletivo formal? Define o requisito de cada cargo?	A seleção é feita de forma intuitiva.	A seleção é feita com padrão definido para algumas funções	A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.
11	A empresa investe na capacitação dos seus funcionários?	Os colaboradores não são capacitados.	Os colaboradores são capacitados eventualmente.	Os colaboradores são capacitados regularmente.
12	Ela promove o bem-estar e a satisfação dos funcionários?	Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.	São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados	São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares
Informações e conhecimentos				
13	A empresa incentiva o compartilhamento de informações e conhecimentos?	Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento	Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.	Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.
14	A empresa procura melhorar as suas práticas de gestão?	As práticas de gestão não demonstram melhorias.	Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.	Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão.
15	Ela procura obter e utilizar informações comparativas para analisar o desempenho e melhorar os produtos/serviços e processos?	Não são obtidas informações comparativas externas.	São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.	São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos
Relacionamento com clientes				
16	A empresa busca compreender a necessidade dos seus clientes? Ela conhece o perfil do cliente e o seu mercado consumidor? Qual é esse perfil?	A empresa não conhece o perfil do cliente	A empresa tem uma ideia do perfil do seu cliente.	A empresa conhece o perfil do cliente e tem procura avaliar sua necessidade constantemente
17	Os produtos e serviços são divulgados aos clientes? De que forma?	Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.	Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.	Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

18	A empresa utiliza algum canal de comunicação com os clientes?	A empresa não utiliza nenhum canal de comunicação	A empresa tem redes sociais, mas não costuma se comunicar com os clientes por lá	A empresa utiliza redes sociais, interage com os clientes, registra suas opiniões.
19	A empresa busca avaliar a satisfação dos clientes? De que forma?	A satisfação dos clientes não é avaliada.	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal
20	As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?	Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.	As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.	As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação
Relacionamento com a sociedade				
21	A empresa atende as exigências legais para funcionamento? (alvará da prefeitura, licença do corpo de bombeiros etc.).	A empresa não conhece as exigências legais para sua empresa funcionar	A empresa conhece as exigências legais para funcionamento, porém não mantém atualizadas	As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.
22	A empresa conhece e trata os impactos ambientais que causa?	A empresa não conhece as os impactos negativos que causa ao meio-ambiente	Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente	Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas
23	A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?	Não são realizadas ações ou projetos sociais.	A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente	A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.
Processos				
24	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada? Esses processos são documentados?	Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
25	Os processos principais do negócio são controlados?	Os processos principais do negócio não são controlados.	Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.	Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
26	A empresa tem um controle de estoque? Consegue definir a quantidade a ser adquirida sem grandes perdas?	A empresa não realiza controle de estoque	A empresa controla o seu estoque. Mas a empresa enfrenta problemas como a falta de mercadorias, ou perdas.	A empresa tem um bom controle de estoque, consegue adquirir produtos com um bom custo e evitam perdas.
Resultados				
27	A empresa utiliza alguma ferramenta de controle financeiro? Qual?	A empresa não utiliza nenhuma ferramenta para controle financeiro.	A empresa utiliza um caderno para registrar o seu controle financeiro	A empresa utiliza um sistema de gestão que faz o registro do fluxo de caixa.

28	Ela conhece as informações sobre receita, custo e despesa?	A empresa não tem conhecimento dessas informações.	A empresa tem uma ideia da sua receita, mas não consegue informar os custos e despesas com precisão.	A empresa conhece a sua receita mensal, e tem conhecimento dos custos e despesas mensalmente.
29	A empresa tem obtido bons resultados financeiros nos últimos anos? Tem registrado lucro?	A empresa não tem alcançado bons resultados financeiros nos últimos anos.	Os resultados da empresa nos últimos anos têm variado bastante.	A empresa tem alcançado bons resultados nos últimos anos, com tendência favorável
30	A empresa tem conseguido lidar com as questões fiscais (pagamento de impostos)?	Não existem informações suficientes para avaliar.	A empresa tem enfrentado dificuldades para lidar com as questões fiscais	A empresa conhece as suas obrigações fiscais e não tem dificuldade em lidar com essas questões

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015)