



25 a 28
setembro
2024
Campus Central UEPG
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências
Artificiais na Sociedade Atual



RELATO DE UMA METODOLOGIA PARA A IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS EM PEQUENAS E MICROEMPRESAS.

REPORT ON A METHODOLOGY FOR THE IMPLEMENTATION AND MANAGEMENT OF STRATEGIC INDICATORS IN SMALL AND MICRO ENTERPRISES.

ÁREA TEMÁTICA: Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo

Marcio de Cassio Juliano, SEBRAE, Brasil, prof.mcj@hotmail.com

André Ricardo da Silva, SEBRAE, Brasil, andresilva.engele@gmail.com

Resumo

A pesquisa baseia-se na avaliação exploratória de conteúdos bibliográficos e análise quantitativa causal, com a comparação de dois grupos de empresas participantes do programa ALI do SEBRAE, para a região do Grande ABC Paulista. Em um dos grupos com onze empresas, foi aplicada a Metodologia para a Implantação e Gestão de Indicadores Estratégicos em Pequenas e Microempresas, iniciada com o desenvolvimento da identidade corporativa, objetivos estratégicos e declaração estratégica, indicadores-chave e metas, plano de ação e gestão de KPIs baseado no DRE. O objetivo é apresentar ferramentas complexas em um método simples para o desenvolvimento de habilidades estratégicas e vantagem competitiva. Foram desenvolvidos 131 KPIs que permitiram a tomada de decisão mais assertiva. Em 6 meses, as empresas apresentaram 52% de eficiência nos controles gerenciais e 60% de aumento da produtividade.

Palavras-chave: W2H; SMART; Resultados chave; Planejamento Estratégico; Indicadores.

Abstract

The research is based on an exploratory evaluation of bibliographic content and causal quantitative analysis, comparing two groups of companies participating in SEBRAE's ALI program in the Greater ABC Paulista region. In one of the groups, consisting of eleven companies, the Methodology for the Implementation and Management of Strategic Indicators in Small and Micro Enterprises was applied. This began with the development of corporate identity, strategic objectives, and strategic statement, key indicators and goals, action plan, and KPI management based on the income statement (DRE). The objective is to present complex tools in a simple method for developing strategic skills and competitive advantage. A total of 131 KPIs were developed, allowing for more assertive decision-making. Within six months, the companies showed a 52% improvement in managerial controls and a 60% increase in productivity.

Keywords: 5W2H; SMART; Key results; Strategic planning; Indicators.

1. INTRODUÇÃO

O brasileiro figura entre os maiores empreendedores do mundo, segundo pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2021. Em um ambiente onde todas as economias do mundo sofrem os efeitos da pandemia de covid-19, o Brasil vem se recuperando graças ao empreendedorismo, com destaque para os pequenos negócios. Entre as 47 nações estudadas, a Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) brasileira ocupa a 5ª posição no Ranking, com taxa de 30,4%. O estudo detecta que existem 42.765 milhões de brasileiros envolvidos de forma direta (empreendedores) ou de forma indireta (potenciais empreendedores). A pesquisa mais recente do GEM (2022) mostra uma queda do TTE para 30,3%, correspondente a 42.157 milhões de brasileiros envolvidos.

Já em outro estudo que relaciona 64 economias do mundo, realizada pelo Instituto Internacional de desenvolvimento Gerencial (IMD) de 2023, aponta que o país está entre as cinco piores colocações no ranking de competitividade.

Conforme o boletim do mapa das Empresas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 99% das empresas brasileiras são de micro e pequeno porte (MPEs) e estas representam 62% dos empregos e são responsáveis por 27% do PIB.

Mesmo com todos os desafios impostos ao empreendedor, ainda assim vale a pena investir no país, isto por conta da alta taxa de juros que gera maior taxa de retorno ao investidor estrangeiro, pelo tamanho do mercado consumidor, pelo aumento das facilidades para a abertura de uma empresa conforme aponta o Boletim do 1º quadrimestre de 2023 do Mapa de Empresas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDICS), e principalmente, pelo desejo do brasileiro em se tornar o seu próprio chefe. O Boletim do 1º quadrimestre de 2023 (1Q23) do Mapa de Empresas do MDICS (2023, pág.4), apontou que foram abertas 1.331.940 empresas no Brasil, em contrapartida foram fechadas 736.977 empresas no mesmo período. A taxa de mortalidade de empresas para o período foi de 55,33%.

Das empresas abertas no 1Q23, destacam-se com maior índice as atividades de preparação de documentos e serviços especializados de apoio administrativo; obras de alvenaria; outras atividades de ensino não especificadas anteriormente; e outras atividades auxiliares dos transportes terrestres, contido no Mapa de Empresas do MDICS (2023, pág.16), conforme apresentado na figura um.

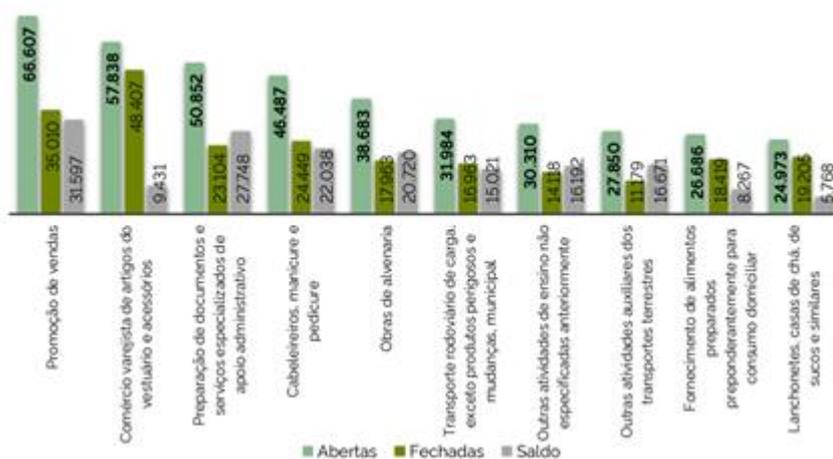


Figura 1 - Fluxo das atividades econômicas com mais empresas abertas no 1Q23

Já com relação as empresas que fecharam no 1Q23, as atividades que demandam menor nível de especialização do empreendedor e colaboradores, apresentaram uma taxa de mortalidade superior a 70%, que são de comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares, e comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, conforme representado na figura dois.

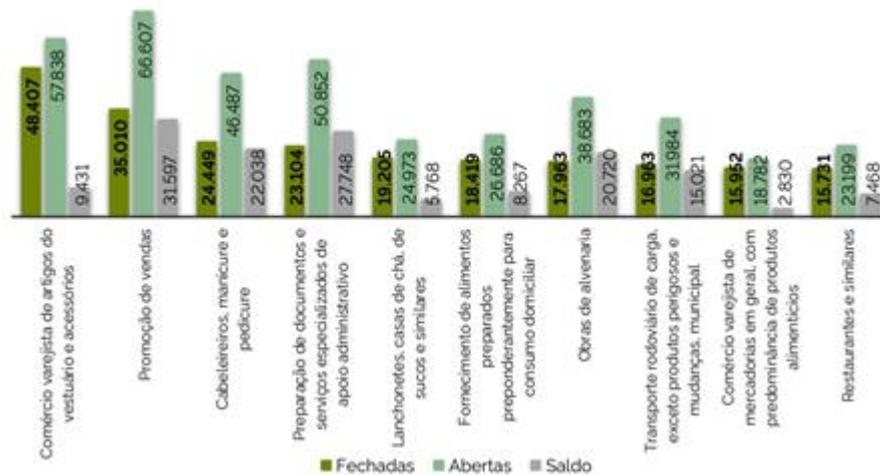


Figura 2 - Fluxo das atividades econômicas com mais empresas fechadas no 1Q23

São várias as circunstâncias que fazem com que o brasileiro se torne um empreendedor, mas a ausência de um plano de negócio que objetiva antever se o negócio é viável ou não, resultam no aumento dos riscos ao novo empreendedor. E em determinado dia, aquele potencial empreendedor se torna empreendedor de fato, entrando em uma rotina onde se torna difícil distinguir o empreendedor do funcionário empreendedor.

Considerando que o nível de escolaridade média do empreendedor brasileiro é o ensino médio, as suas habilidades são majoritariamente direcionadas para atividades operacionais e de curto prazo, a pesquisa GEM 2022 apresentou que 46% dos empreendedores estudaram até o ensino médio e 25% possuem ensino superior. Quando se observou os empreendedores com mais de três anos e meio de empresa, os que estudaram até o ensino médio completo, correspondem a 40,2% enquanto os que possuem o ensino superior completo, correspondem a 30,1%, conforme ilustrado na figura três.

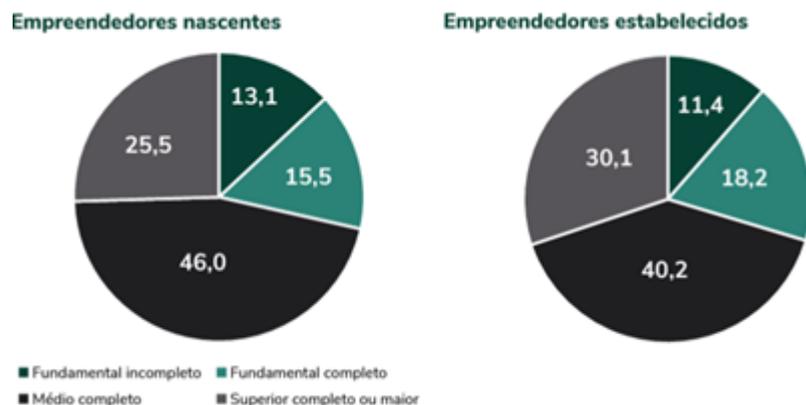


Figura 3 - Comparação da escolaridade dos empreendedores

Neste conjunto de circunstâncias, é possível inferir que o grau de escolaridade do empreendedor pode influenciar a longevidade do empreendimento.

Não é a graduação do empreendedor que determina o sucesso de uma empresa, mas a aplicação de funções como, unidade organizacional administrativa, gestão de processos, planejamento e organização, desenvolvimento de colaboradores, direção e avaliação, como relatado por Oliveira (pág.35). Quando se avalia o contexto de MPE, a função de planejamento se torna premente em relação as demais, como mencionado por Lemes (pág.52).

Oliveira (pág.240) relata a necessidade do desenvolvimento de um conjunto de estratégias de diferenciação para a obtenção de resultados, e da necessidade de se definir indicadores que se interliguem entre si, para uma gestão focada em resultados de desempenho pré-definidos.

Diante do exposto, surge o problema de pesquisa deste artigo com a seguinte pergunta: Como desenvolver habilidades estratégicas em empreendedores, objetivando a longevidade dos empreendimentos e o aumento da performance, com foco na gestão de indicadores estratégicos?

No intuito de responder a esta pergunta problema, o objetivo deste artigo é de apresentar um conjunto de ferramentas estratégicas complexas de maneira simples, que contribuem para o resultado positivo das empresas de MPEs que participam do programa ALI Produtividade, com foco no desenvolvimento de indicadores chaves de médio e longo prazo, para que os empreendedores obtenham vantagem competitiva, desenvolvam habilidades analíticas e de planejamento, definição dos principais indicadores que o permitirão acompanhar a evolução dos seus objetivos e desenvolver um plano de ação para correção da rota.

O programa ALI Produtividade tem por objetivo, desenvolver habilidades administrativas e de gestão que visam o aumento da produtividade nas MPE do seguimento de serviços, comércio e indústria, através de mentorias aplicada nas empresas ao longo de seis meses. A metodologia foi organizada com o total de nove etapas, com a medição da produtividade bruta inicial e final.

Além da introdução, este trabalho apresentará uma revisão de literatura sobre o tema, os procedimentos metodológicos adotados, os resultados obtidos e as considerações finais.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Revisão de Literatura

No Brasil, quando se trata de micro e pequena empresa (MPE), uma parcela considerável dela são formadas por empreendedores que buscam uma fonte de renda, que pela falta de opção, torna-se obrigado a desenvolver alguma forma de obtenção de recursos para contornar seus problemas financeiros. O que se nota é que a maioria dos empreendimentos acabam fechando devido à falta de conhecimentos administrativos dos empreendedores (Lemes, 2019). Novas demandas são apresentadas ao empreendedor, das quais o desconhecimento por técnicas administrativas e organizacionais, financeiras e de priorização, resultam em fragilidade da empresa frente ao mercado. O empreendimento exigira a definição de “políticas, práticas e normas a serem observadas no exercício das atividades necessárias ao alcance dos resultados estabelecidos” (Lemes, 2019, p. 53).

Conforme aponta o estudo desenvolvido por Donald Sull et al (2018) com base em pesquisa de campo com mais de 4.012 colaboradores de 124 empresas, somente 28% dos executivos e gerentes responsáveis pela execução da estratégia conhecem três entre cinco estratégias prioritárias de suas empresas, enquanto líderes e encarregados responsáveis por implementar a estratégia desconhecem as cinco estratégias prioritárias. O estudo identifica que a maior queda do alinhamento estratégico na hierarquia das empresas está no repasse das prioridades estratégicas dos diretores que não absorvem a estratégia de forma adequada, transmitindo de forma incompleta aos seus subordinados diretos (Sull, 2018).

Para Kaplan e Norton, missão e visão é o princípio da construção de um a estratégia, a base de onde serão definidas as ações de desenvolvimento da estratégia na organização (pag.25). Sendo a missão o que define a razão de ser da empresa e que direciona os negócios, devendo ser simples e definir-se em si mesma (pag.44). A visão apresenta a meta de médio e longo prazo, o ápice de onde a organização pretende chegar (Filho, 2019, p. 46).

A estratégia não pode ser imutável, isto porque o cenário externo é volátil, desta forma deve-se evitar uma declaração estratégica rígida, permitindo que os gestores realizem o ajuste da rota quando necessário. “Uma declaração concisa de estratégia vai caracterizar a linha de produtos e serviços oferecida ou planejada pela empresa, os mercados e segmentos de mercado para os quais os produtos e serviços são ou serão criados, e os canais através dos quais esses mercados serão alcançados (Mintzberg, 2009, p. 61).

Os resultados chaves devem ser claros e em número pequeno para que se tenha maior objetividade estratégica (Nakagawa, 2022).

O conceito SMART define critérios para a assertividade na elaboração das metas, para que os gestores e equipe desenvolvam ações claras direcionadas para a obtenção dos resultados. SMART é o acrônimo das palavras Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time-Based - específicos, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporal - (Horn et al, 2022).

Os indicadores devem abordar temas como “recursos humanos, eficiência empresarial, marketing e clientes e indicadores financeiros” (pag.9) que conjuntamente, trarão os melhores resultados para a organização (SEBRAE, 2022).

Uma ferramenta analítica que objetiva a criação de um plano de ação é o 5W2h, com uso comumente sucedendo outras ferramentas administrativas como SWOT entre outras. A sua aplicação direciona para a concretização das ações levantadas nas etapas que a precedem, pois ela permite a busca por respostas as perguntas, O que (what) será feito na ação?, Por que (why) a ação será feita?, Quem (who) será responsável pela ação?, Onde (where) a ação será realizada?, Como (how) a ação será desenvolvida para a traga o resultado esperado?, Quanto (how much) será o investimento? (Nakagawa, 2022).

Dentre as ferramentas administrativas, a SWOT é a mais utilizada para o desenvolvimento do plano estratégico, com propósito de criar uma análise do ambiente interno da empresa, identificando os principais pontos fortes e fracos, estabelecendo um perfil da organização em relação a concorrência. Em contrapartida, a ferramenta permite a identificação da influência do macroambiente por meio da análise das oportunidades e ameaças externas (Mintzberg, 2009).

A gestão por indicadores ocorre a partir da comparação da meta pré-definida em relação ao resultado monitorado, permitindo que a organização realize a correção da rota em caso de desvio negativo da meta, dando maior eficiência ao plano estratégico (Caldeira, 2012, p. 9).

O Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) é uma ferramenta contábil indispensável por concentrar os principais indicadores financeiros, como Faturamento Bruto, Custo Variáveis, Despesas Variáveis, Margem de Contribuição, Custo Fixos, Impostos, Ponto de Equilíbrio, Lucro ou Prejuízo da organização. A sua utilização se baseia no apontamento das atividades financeiras no mês que se concretiza o trabalho durante o regime de competência (Lemes, 2019).

2.2. Procedimentos Metodológicos

Para responder à pergunta problema deste artigo, foram desenvolvidas duas pesquisas, a saber: Pesquisa de Revisão Bibliográfica e Quantitativa Causal.

Segundo Lakatos (2021, pag.126) a Pesquisa Bibliográfica consiste em uma avaliação exploratória de conteúdos bibliográficos, documentais e fontes, que retratam similaridade ou equivalência, a fim de se evitar esforços com duplicidade, permitindo a continuidade de estudos de pesquisas, opinião contrária ou reafirmação sobre o mesmo tema (Lakatos, 2021).

Já a Pesquisa Quantitativa Causal é aquela que desenvolve um estudo comparativo entre dois ou mais grupos, a fim de se identificar a variação dos dados entre elas e se determinar a causa da variação e efeito sobre ela (CRESWELL, 2021). O resultado obtido permitirá responder à pergunta de pesquisa deste artigo.

A pesquisa se baseia na população de 111 empresas da região do ABC paulista, participantes do programa ALI Produtividade do SEBRAE.

As empresas respondem o questionário chamado de RADAR DE INOVAÇÃO (RI). Este documento tem por finalidade, medir a eficiência administrativa e de gestão em seis dimensões (controles gerenciais, gestão das operações e marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG).

A pesquisa avaliou a dimensão intitulada CONTROLE GERENCIAL (CG), compreendido em quatro questões:

- Sua empresa monitora os resultados por meio de indicadores de desempenho?
- Quais são as pessoas que têm conhecimento desses indicadores?
- Os indicadores possuem metas definidas?
- Você possui os dados de faturamento e custos mensal da sua empresa?

Cada pergunta possui três respostas alternativas que sugerem uma prática insatisfatória – mediana – satisfatória. É gerado um resultado quantitativo para a dimensão CG que varia de um a cinco pontos, onde um equivale a uma baixa eficiência e cinco alta eficiência, respectivamente.

Os dados foram classificados em três níveis:

Ruim: quando o resultado para a dimensão CG do RI é igual a um ou dois pontos;

Médio: quando o resultado para a dimensão CG do RI é igual a três pontos;

Bom: quando o resultado para a dimensão CG do RI é igual a quatro ou cinco pontos.

Em complemento a apuração dos dados da dimensão CG do RI, foram apurados os dados para se obter a Produtividade Média Bruta (PMB).

A Produtividade representa a eficiência em reais das MPE e corresponde a diferença matemática entre o Faturamento Bruto e Custo Variável que equivale a Margem de Contribuição financeira da empresa, sendo o resultado dividido pelo Número de Colaboradores.

$$PMB = (\text{Faturamento Bruto} - \text{Custo Variável}) / \text{Número de Colaboradores}.$$

A resposta ao RI e de PMB são apresentados em duas etapas, a primeira no início da participação das empresas no programa ALI Produtividade e a segunda no término após seis meses, após a implantação das ações de melhoria propostas pelo programa. Desta forma consegue-se mensurar a efetividade das ações de melhoria nas diferentes dimensões do RI e a materialidade do resultado em reais na PMB.

Contabilizando a quantidade de empresas que iniciam a participação no programa ALI e que o resultado no CG do RI é igual a um, e multiplicando pela pontuação um, obtém-se o somatório dos pontos totais de empresas com a mesma pontuação um. Repetindo esta metodologia para as pontuações dois, três, quatro e cinco e somando todos os resultados, obtém-se a pontuação Geral das empresas para o CG do RI.

$$\text{CG do RI (Início)} = (\text{N}^\circ \text{ Empresas c/pontuação Um} \times \text{pontuação Um}) + \dots + \dots + (\text{N}^\circ \text{ Empresas c/pontuação Cinco} \times \text{pontuação Cinco})$$

Ao término do programa ALI após seis meses, faz-se uma nova mensuração do CG do RI, obtendo o resultado do CG do RI (Término).

Dividindo o resultado do CG do RI (Início) pelo resultado do CG do RI (Término), obtém-se a Taxa Global da dimensão CG (Tx.GCG).

$$\text{Tx.GCG} = \text{CG do RI (Término)} / \text{CG do RI (Início)}.$$

Dividindo a média da PBM no término do programa ALI pela média da PBM no início do programa, obtém-se a Taxa Global da PMB (Tx.GPMB).

$$\text{Tx.GPMB} = \text{Média da PBM (Término)} / \text{Média da PBM (Início)}$$

A metodologia de gestão por indicadores (MGI) em complemento ao programa ALI, possibilitou aos empresários, desenvolverem os indicadores chaves, estabelecerem metas e geri-los, conforme apresentado na figura quatro e considerando a seguinte sequência:

- i. Definição IDENTIDADE CORPORATIVA;
 - a. Missão, Visão e Valores.
- ii. Definição da SWOT aos colaboradores e empresários;
- iii. Definição dos parâmetros que compõem os OBJETIVOS ESTRATÉGICOS;
 - a. Temporal: Data/prazo para a apuração dos resultados definidos nos objetivos;
 - b. Geográfico: Campo/Raio de ação geográfico (região, local, meio) onde serão direcionados os esforços a serem definidos no objetivo;
 - c. Mensurável: OBJETIVOS quali-quantitativos;
 - d. DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA, orientada pela Identidade Corporativa com dissertação dos Objetivos Estratégicos.
- iv. Definição dos 6 INDICADORES CHAVES e METAS em consonância com a DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA;
- v. Definição do plano de ação 5W2H para indicadores e metas;
- vi. Configuração/Use de ferramenta para a gestão dos Indicadores Chaves (KPI's).

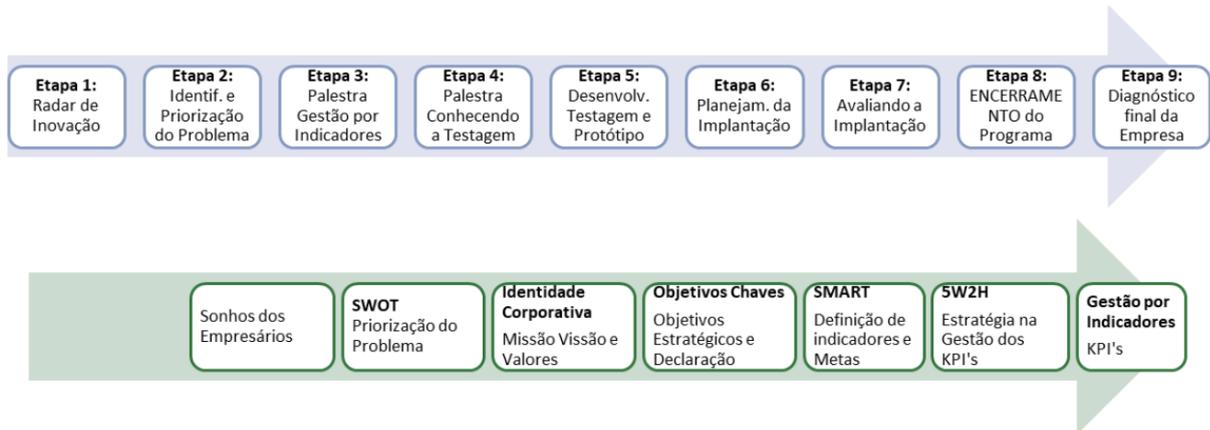


Figura 4 - Desenho da evolução do método em concordância com o programa ALI

Com a intenção de criar um propósito vinculante aos objetivos da empresa, os empresários, gestores e colaboradores apresentam o seu principal SONHO de ordem pessoal, sem restrição e de forma voluntária. A tabela um apresenta os sonhos apresentados, classificados por TEMA e o porcentagem em relação ao volume total.

Classificação Sonho (%)	Sonho
<i>Estabilidade financeira (foco família & Humanitário)</i> (23%)	Ter liberdade financeira para fazer o que gosta e quando quiser-Constituir família-Ter uma vida estável financeiramente na minha área de atuação-Ter independência financeira para usufruir de bons momentos com a família e amigos-Ver o desenvolvimento dos meus filhos a ponto deles terem uma vida independente-Equacionar as pendências financeiras da empresa-Solidificar a empresa no mercado, concretizando os sonhos pessoais de estabilidade financeira-Aumentar o meu desempenho como empresário e poder dar o melhor para os meus filhos-Ser saudável e ter estabilidade financeira & Ajudar as pessoas de alguma forma-Acabar com a fome no mundo
<i>Satisfação e reconhecimento pessoal</i> (22%)	Empresa sendo referência-Ser um atleta profissional-Saber de tudo que eu quero-Pular de paraquedas-Parar de trabalhar a partir dos 60 anos-Estudar na Universidade de Buenos Aires-Conseguir tudo que eu quero-Colocar mais cadeiras e atender todos os dias-Trabalhar com mais qualidade de vida-Tirar férias de 30 dias-Me formar em administração-Desenvolver app de jogo-Ganhar dinheiro e ser reconhecido pelo o que faço-Não trabalhar e continuar ganhando dinheiro-Ciência de foguetes para ir ao espaço-Conduzir curso de aromaterapia
<i>Viajar pelo mundo</i> (18%)	Viajar por um ano ininterrupto-Viver a vida mochilando e conhecendo o mundo-Ter recursos financeiros para viajar o mundo sem preocupações-Ir para Dubai-Conhecer a Indonésia-Viajar para a Disney com a família-Viajar pelo mundo pelo menos uma vez no ano-Viajar para NY-Conhecer outro país antes dos 50 anos-Conhecer a Europa-Morar fora do país
<i>Empresa bem sucedida</i> (12%)	Grande Equipe de colaboradores-Parar de trabalhar-Liberdade financeira e prosperidade familiar-Que a minha empresa decole-Tornar a empresa próspera, com muitos colaboradores comprometidos e engajados
<i>Compra casa própria</i> (9%)	Comprar uma casa-Ter minha casa c/piscina-Ter a minha casa própria-Terminar de pagar o apartamento e comprar um carro-Ter um sítio antes dos 60 anos
<i>SONHO IMPOSSÍVEL</i> (9%)	Estar com meu pai mais uma vez-Ter paciência-Ter tudo-Tudo é possível-Nada é impossível desde que tenhamos força de vontade e determinação-Nada é impossível para aquele que crer
<i>Nova empresa, ONG</i> (5%)	Ser dono de franquia-Ter uma empresa na área de serviços-Ter uma grande loja e meu carro-Ter a minha empresa com porte nacional, com uma grande SEDE
<i>Família&Empresa</i> (1%)	Ter toda a família reunida

Tabela 1 – Sonhos apresentados pela equipe da empresa

A metodologia é desenvolvida aos empresários em um documento de 12 páginas, disponibilizado em arquivo eletrônico, onde são utilizados conceitos e ferramentas administrativas.

Para a gestão dos indicadores, é disponibilizada uma ferramenta baseada no DRE, permitindo a monitoramento de até 12 kpi's e Metas.

2.3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

O método direciona os empresários a desenvolverem no máximo seis KPI's, isto faz com que eles tenham maior assertividade na escolha dos indicadores chaves e metas.

Em um segundo momento, ao apresentarmos a ferramenta para a gestão dos indicadores com base no DRE, eles são instruídos ao preenchimento e são disponibilizados até 6 indicadores adicionais. A tabela dois indica o volume de indicadores desenvolvidos e geridos pelas MPE's do programa ALI no primeiro semestre de 2023 (1S23).

KPI	Vol.KPI / Empresa	Previsão média 12 meses		Unid. de Medida	Área Responsável
		Tx. Crescimento	Valor Médio Mensal		
Faturamento Bruto	11	2,06	54.119,97	R\$MM	Financeiro
Lucro ou Prejuízo Líquido	11	2,30	11.036,52	R\$MM	Financeiro
<i>Produtividade</i>	11	1,83	8.920,76	R\$MM	Operação
Custo e Despesas Variáveis	9	1,47	28.800,84	R\$MM	Financeiro
Ticket Médio	9	1,47	787,12	R\$MM	Financeiro
Carteira de Clientes	6	1,45	356,06	clientes	Marketing
Tx.Custo Variável vs. Faturamento	6	0,79	56,50	%	Financeiro
CAC (Custo Aquisição de Cliente)	4	0,65	97,05	R\$MM	Marketing
Folha x Faturamento	3	0,77	31,25	%	Gente & Gestão
Satisfação dos clientes	4	1,00	8,63	Coef.	Marketing
Despesas Fixas Gerais	3	1,01	4.100,00	R\$MM	Financeiro
Margem de Contribuição	4	1,70	32.289,19	%	Financeiro
Margem de Lucro	4	1,58	17,92	%	Financeiro
Nº de Colaboradores	3	1,75	3,11	Unid.	Gente & Gestão
Novos Clientes	3	1,00	25,67	clientes	Marketing
Despesas Fixas com Pessoal	3	1,17	13.166,67	R\$MM	Financeiro
Tx.Retenção de Clientes	3	1,07	88,00	%	Marketing
<i>Desperdício</i>	1	1,93	167,00	R\$MM	Operação
Endividamento	2	0,50	75,00	Coef.	Financeiro
Faturamento Bruto 2º U.N	2	5,46	11.006,97	R\$MM	Financeiro
Liquidez Corrente	1	1,00	2,00	Coef.	Financeiro
Rentabilidade (ROE)	1	1,11	0,01	Coef.	Financeiro
Eficiência Operacional	1	1,00	95,00	%	Operação
Prazo Médio de Cobrança (PMC)	1	0,89	42,50	dias	Operação
Prazo Médio de Pagamento (PMP)	1	0,92	62,50	dias	Operação
tx.Desperdício	1	0,002	2,51	Coef.	Operação
Tx.Conversão de Leads	1	0,02	152,25	%	Marketing
Tx.Ocupação de Agenda	1	5,00	30,00	%	Marketing
Valor em CAIXA	1	1,60	75.500,00	R\$MM	Financeiro
Vol. Horas de Produção	1	1,50	165,00	Hs	Operação
Vol. Horas Ñ Produtivas	1	0,63	28,50	Hs	Operação

Tabela 2 – Indicadores por tema e previsão dos resultados em 12 meses

São 67 indicadores Financeiros (59,29%), 18 indicadores Operacionais (15,93%), 22 indicadores de Marketing (19,47%) e seis indicadores de Gente & Gestão, totalizando 113 indicadores.

Com efeito da aplicação da metodologia descrita no título, foram avaliados dois momentos do programa ALI Produtividade.

Em um primeiro momento, foram identificados os dados de evolução das empresas para a dimensão CG do RI e PMB, referente as empresas participantes no programa no segundo semestre de 2022 (2S22), contemplando a população de 100 empresas.

Categoria	Estágio (.6 mese)	Vol. Empresas	Empresas p/Categoria	Controle Gerencial	Média de Produtividade	Produtividade p/Categoria	Produtividade Geral
Ruim (1-2)	Início	59,00	1,00		R\$ 9.655	1,00	
Ruim (1-2)	Término	30,00	0,51		R\$ 6.316	0,65	
Médio (3)	Início	31,00	1,00		R\$ 12.730	1,00	
Médio (3)	Término	45,00	1,45	▲1,30	R\$ 9.742	0,77	▲1,41
Bom (4-5)	Início	10,00	1,00		R\$ 7.546	1,00	
Bom (4-5)	Término	25,00	2,50		R\$ 13.303	1,76	

Tabela 3 - Análise quantitativa no primeiro momento (1S23): dimensão CG do RI e PMB

Os dados demonstram uma diminuição do nº de empresas com classificação Ruim de 59 para 30 (-50,8%). Para as empresas que se mantiveram na classificação Ruim, ocorreu uma diminuição na PMB de R\$ 9655 para R\$ 6316.

Conseqüentemente ocorre a migração parcial das empresas para a classificação Média, aumentando de 31 para 45 empresas (+45%). Estes diminuíram a PMB nesta classificação em -23%, ficando em um patamar aproximado a PMB inicial da classificação Ruim de R\$ 12730 para R\$ 9742.

A migração das classificações Ruim e Médio se estende para a classificação Bom, sinalizando de dez para 25 empresas respectivamente, chegando a um aumento na PMB igual a +76%., de R\$ 7546 para R\$ 13303.

$Tx.GCG = +30\% (1,30) / Tx.PMB = +41\% (1,41)$

No segundo momento, foram identificados os mesmos dados referentes as empresas participantes no programa no primeiro semestre de 2023 (1S23) e da metodologia para a implantação e gestão de indicadores estratégicos, contemplando a população de 11 empresas.

Categoria	Estágio (interv.6 mese)	Vol. Empresas	Empresas p/Categoria	Controle Gerencial	Média de Produtividade	Produtividade p/Categoria	Produtividade Geral
Ruim (1-2)	Início	4,00	▬ 1,00		R\$ 5.192	▬ 1,00	
Ruim (1-2)	Término	1,00	▼ 0,25		R\$ 6.598	▲ 1,27	
Médio (3)	Início	6,00	▬ 1,00		R\$ 9.416	▬ 1,00	
Médio (3)	Término	2,00	▼ 0,33	▲ 1,52	R\$ 5.063	▼ 0,54	▲ 1,60
Bom (4-5)	Início	1,00	▬ 1,00		R\$ 411	▬ 1,00	
Bom (4-5)	Término	8,00	▲ 8,00		R\$ 10.357	▲ 25,19	

Tabela 4 - Análise quantitativa no segundo momento (1S23): dimensão CG do RI e PMB

Os dados demonstram uma diminuição do nº de empresas com classificação Ruim de 4 para 1 (-75%). Para as empresas que se mantiveram na classificação Ruim, ocorreu um aumento na PMB igual a +27% de R\$ 5192 para R\$ 6598.

Ocorreu a diminuição do nº de empresas com classificação Média de seis para dois (-66%). Estes diminuíram a PMB nesta classificação em -46%, diminuindo a PMB inicial da classificação Média de R\$ 9416 para R\$ 5063.

A migração das classificações Ruim e Médio se estende para a classificação Bom, sinalizando de 1 para 8 empresas respectivamente, chegando a um aumento na PMB igual a +2519%., de R\$ 411 para R\$ 10357.

$Tx.GCG = +52\% (1,52) / Tx.PMB = +60\% (1,60)$

A tabela cinco indica o resultado global do programa ALI e a MGI.

Categoria	Método Aplicado	População	Pontuação Média CG (inicial)	Pontuação Média CG (término)	Controle Gerencial	Varição Tx.GCG	Produtividade Geral	Varição Tx.GPMB
2S22	Ali Produtividade	100 empresas	2,27	2,94	1,30	▬ 1,00	1,41	▬ 1,00
1S23	Ali Produtividade + Gestão p/Indicadores	11 empresas	2,45	3,73	1,52	▲ 1,17	1,60	▲ 1,13

Tabela 5 – Compilação do Resultado da Variação da Tx.GCG e Tx.GPMB no 2S22 e 1S23

Considera-se as 100 empresas participantes do programa ALI Produtividade no 2S22, apresentaram uma evolução da dimensão Controle Gerencial (CG) igual a 1,30, sendo a referência unitária para a mensuração da Variação Tx.GCG igual a um. Para a PMB igual a 1,41, a referência unitária para a mensuração da Variação Tx.GPMB é igual a um.

Observa-se que ao considerar as 11 empresas participantes do programa ALI Produtividade e MGI no 1S23, apresentaram uma evolução da dimensão Controle Gerencial (CG) igual a 1,52,

com Variação Tx.GCG de +17% (1,17) em relação o 2S22. PMB igual a 1,60 com Variação Tx.GPMB é de +13% (1,13) em relação o 2S22.

Após a mensuração final das empresas participantes do programa ALI no 1S23, os empreendedores responderam uma pergunta livre, sem tema específico. A tabela seis apresenta uma amostra das respostas, quando perguntado: Como foi a experiência?. Todos apresentaram um feedback positivo.

<i>Como foi a experiência ? (Comentário livre)</i>
Ter participado do programa me tirou de uma zona escura (sem informações, dados inconcretos etc.) e me colocou numa área onde é possível visualizar dados e informações que possibilitam ter uma melhor visão e compreensão do meu negócio, além de aprender sobre ferramentas e meios de mensurar os dados para a partir deles poder melhorar o que está sendo feito e poder traçar novos rumos.
Por vezes foi difícil acompanhar o ritmo e o volume das informações, mas conseguimos aplicar muitas das informações e da coleta de dados. Contudo, a leitura dos indicadores e seus impactos estão mais fáceis de serem lidos.
Muito produtiva na definição dos indicadores
No começo eu não estava usando a planilha que o André disponibilizou, conforme ele passou a orientação estou usando. Com a planilha tenho uma visão ampla do meu negócio e consigo agir de forma estratégica.

Tabela 6 – Compilação do Resultado da Variação da Tx.GCG e Tx.GPMB no 2S22 e 1S23

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou avaliar os resultados obtidos a partir de uma análise comparativa entre MPE que obtiveram maior eficiência empresarial após a participação no programa ALI e MGI.

O fato preponderante é o aumento da eficiência empresarial das MPE's participantes do programa ALI no intervalo de 6 meses, gerando a elas um aumento dos Controles Gerenciais com média de 30%, e aumento da PMB igual a 41%.

A metodologia apresentada visa corroborar com a melhoria deste resultado, através do desenvolvimento de habilidades estratégicas aos empreendedores e gestores, trazendo resultados longevos e permanentes as empresas.

Os resultados que retratam a capacidade de desenvolvimento, monitoração e gestão dos indicadores da dimensão Controle Gerencial do RI referente ao 1S23, demonstra uma evolução de 52%. A efetividade do resultado é validada através da evolução na Produtividade Média Bruta de 60% e os comentários dos empreendedores, que relatam a importância da gestão por indicadores, dificuldades em analisar todos os cenários para a tomada de decisão, a necessidade de aprimorar novas ideias e a compreensão mais aprofundada da empresa e do mercado. Neste contexto, é observado o interesse dos empresários em continuar desenvolvendo suas habilidades analíticas. Não à toa, todas as empresas consideram os indicadores de Faturamento Bruto, Lucro ou Prejuízo e Produtividade por representarem o resultado financeiro, e os demais indicadores para a orientação da estratégia e tendências.

Observa-se que a MGI quando aplicado ao programa ALI, amplia a eficiência gerencial das empresas (Tx.GCG) em +17% e +13% na Produtividade das mesmas (Tx.GPMB).

A Metodologia de Gestão por Indicadores demonstra atender o problema de pesquisa apresentado, onde os resultados possuem uma tendência positiva superior a 5% para CG, PMB, Tx.GCG e Tx.GPMB, descartando a nulidade do seu efeito nas empresas. Este contexto demonstra que os empreendedores estão desenvolvendo suas habilidades estratégicas gerando aumento da performance, baseado na gestão de indicadores chaves. Considerando que o resultado foi obtido em seis meses, entende-se que para estudos futuros, faz-se necessária duas ações:

- Maior tempo de acompanhamento das empresas participantes no IS23;
- Estender a pesquisa para um número maior de empresas, com tempo de avaliação superior a três anos e meio.

Importante mencionar que existem poucas publicações sobre o tema abordado neste artigo e direcionadas para MPE's, sendo importante que o conteúdo possibilite a análise crítica em novos estudos que sejam de maior duração, para checar se a metodologia se torna efetiva ao longo do tempo.

4. REFERÊNCIAS

LEMES, Antonio. Administrando Micro e Pequenas Empresas - Empreendedorismo e Gestão. Alameda Arapoema, 659 – Barueri - SP: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788595150393.

Sull, Donald, Sull, Charles, Yoder, James. No One Knows Your Strategy - Not Even Your Top Leaders. One Main St.E90-9200, 9th Floor Cambridge, MA 02142 Masa, Boston-Massachusetts: MIT Sloan Management Review, 2018.Estudo. [https://sloanreview.mit.edu/article/no-one-knows-your-strategy-not-even-your-top-leaders/].

FILHO, Emílio H. Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática. 291 Bairro Industrial do Jacaré, Rio de Janeiro – RJ: Editora Alta Books, 2019. ISBN 9786555206920.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; et al. O processo da estratégia. Rua Ernesto Alves, 150 – Floresta, Porto Alegre – RS: Grupo A, 2009. ISBN 9788577800605.

LAKATOS, Eva M. Metodologia do Trabalho Científico. Alameda Arapoema, 659 – Barueri - SP: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026559

HORN, Michael B.; STAKER, Heather. Blended. Rua Ernesto Alves, 150 – Floresta, Porto Alegre – RS: Grupo A, 2015. ISBN 9788584290451.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Gestão para resultados: atuação, conhecimentos, habilidades. Alameda Arapoema, 659 – Barueri - SP: Grupo GEN, 2010. ISBN 9788522473083.

SEBRAE. Como avaliar os resultados do meu negócio?. Rua Vergueiro, 1.117 – Liberdade-São Paulo/SP: SEBRAE SP, 2022. E-book. <https://digital.sebraesp.com.br/curso/como-avaliar-os-resultados-do-meu-negocio/makeEnrollment>

Nakagawa, Marcelo. ferramenta: Definição de Metas para PMEs. Rua Vergueiro, 1.117-Liberdade-São Paulo / SP: SEBRAE SP, 2022. E-book. https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Definicao_de_Metas.PDF

CALDEIRA, Jorge. 100 Indicadores da Gestão - Key Performance Indicators. Rua Fernandes Tomás, 76-80 3000-167 Coimbra, Portugal: Grupo Almedina (Portugal), 2012. ISBN 9789896940379.

Nakagawa, Marcelo. ferramenta: Plano de ação para empreendedores. Rua Vergueiro, 1.117-Liberdade-São Paulo / SP: SEBRAE SP, 2022. E-book. <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Rua Ernesto Alves, 150 – Floresta, Porto Alegre – RS: Grupo A, 2021. ISBN 9786581334192

ANEGEPE. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) no Brasil 2023. Rua Carlos Villalva 118, cj 21,22-São Paulo / SP: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de

Pequenas Empresas, 2023. Site. <https://anegepe.org.br/parcerias/global-entrepreneurship-monitor/>

ANEGEPE. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) no Brasil 2022. Rua Carlos Villalva 118, cj 21,22-São Paulo / SP: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2022. Site. <https://anegepe.org.br/parcerias/global-entrepreneurship-monitor/>

ANEGEPE. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) no Brasil 2021. Rua Carlos Villalva 118, cj 21,22-São Paulo / SP: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2021. Site. <https://anegepe.org.br/parcerias/global-entrepreneurship-monitor/>

IMD. World Competitiveness Booklet 2023. Ch. de Bellerive 23 - P.O. Box 915 – Lausanne / Suíça: International Institute for Management Development, 2023. ISBN 13978-2-940485-63-5.