

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE INDICADORES PARA O ENFRENTAMENTO DE CENÁRIOS ADVERSOS (COVID-19): UMA ANÁLISE PELA METODOLOGIA ALI

Claudio Azevedo Peixoto Junior - Universidade de Fortaleza

Ana Rita Pinheiro De Freitas - UNIFOR

Arthur De Sousa Braga - Universidade Estadual Vale do Acaraú

Resumo

Estar preparado para as incertezas inerentes ao gerenciamento de um negócio é requisito essencial para o gestor do século XXI, para isso, a utilização de indicadores para fomentar as decisões das organizações é uma importante prática a ser aplicada. O presente trabalho tem como objetivo evidenciar como as empresas pesquisadas a partir da gestão de indicadores promoveram boas práticas para reagir ao cenário adverso da Covid-19. Essa análise foi feita por meio de coleta de dados mistos, através das ferramentas utilizadas na metodologia ALI que faz parte do Programa Brasil Mais, uma parceria do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações, CNPq e SEBRAE. O presente artigo enfatizou a dimensão de Gestão por Indicadores do Radar ALI, fazendo uma pesquisa focal, com uma amostra de oito empresas que se destacaram quanto ao nível de maturidade desta dimensão em 2021. A pesquisa evidenciou a importância da gestão de indicadores, através de suas boas práticas e ferramentas utilizadas para captação de informações que ajudem a balizar o gerenciamento das ações empresariais durante o cenário pandêmico, além de mostrar o grau de maturidade dentro do Radar ALI e a relação desta nota com a resolutividade de situações sugeridas dentro do ciclo de atendimento.

Palavras-chave: Maturidade empresarial. Radar ALI. Gestão por indicadores.

Abstract

Being prepared for the uncertainties inherent to the management of a business is an essential requirement for the manager of the 21st century, for this, the use of indicators to encourage the decisions of organizations is an important practice to be applied. The present work aims to show how the companies surveyed from the management of indicators promoted good practices to react to the adverse scenario of Covid-19. This analysis was carried out by collecting mixed data, using the tools used in the ALI methodology, which is part of the Brasil Mais Program, a partnership of the Ministry of Science, Technology and Innovation, CNPq and SEBRAE. This article emphasized the Indicator Management dimension of the ALI Radar, conducting a focal survey, with a sample of eight companies that stood out in terms of the maturity level of this dimension in 2021. The survey highlighted the importance of managing indicators, through its good practices and tools used to capture information that help guide the management of business actions during the pandemic scenario, in addition to showing the degree of maturity within the ALI Radar and the relationship of this note with the resolution of suggested situations within the cycle of attendance.

Keywords: Business maturity. ALI Radar. Management by indicators.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE INDICADORES PARA O ENFRENTAMENTO DE CENÁRIOS ADVERSOS (COVID-19): UMA ANÁLISE PELA METODOLOGIA ALI

1 INTRODUÇÃO

Gerenciar uma empresa é uma tarefa bastante árdua no dia a dia, lidar com fornecedores, clientes e equipe requer astúcia e planejamento, mas com a pandemia gerada pelo Covid-19 essa tarefa se tornou mais desafiante ainda. O país tem enfrentado um cenário pandêmico e as empresas tiveram que se adaptar às novas demandas e circunstâncias advindas desse cenário para que pudessem continuar suas operações, e a gestão por indicadores é uma das grandes aliadas para superar essa situação.

Indicadores são instrumentos projetados para fornecerem informações relacionadas a operação, estratégia e mercado em que a empresa está inserida (Lages & França, 2010). Desenvolver estratégias eficientes, melhorar a qualidade dos serviços prestados, obter informações cruciais para a implantação de inovação, novos processos e prolongar a vida do negócio são frutos de uma boa gestão, a ausência de indicadores chave pode ser um agravante para o insucesso da empresa.

A estruturação de indicadores que condizem com a realidade da empresa é extremamente importante para a eficácia e eficiência na tomada de decisão (Nunes, 2008). Para obter uma análise concreta e confiável, faz-se necessário verificar um conjunto de indicadores, para, com base nesses resultados, interpretá-los de forma correta, pois uma informação equivocada ou mal interpretada pode acarretar perdas irreversíveis. Também é necessário considerar os acontecimentos no ambiente externo, que podem causar grandes impactos em uma organização (Iudícibus, 2008).

Os indicadores apresentam-se como instrumento para mensuração do nível de desempenho de processos em uma organização (Mohammed Badawy *et al.*, 2016). Coletar essas informações seja de maneira simplificada ou através de sistemas e ferramentas, mudam a maneira de administrar direcionando esforços para as situações que esses indicadores evidenciam, auxiliando no planejamento e controle de seus recursos e para que sejam utilizados de forma adequada, respeitando prazos e evitando desvios.

Este trabalho tem por problema de pesquisa verificar “Como a gestão de indicadores podem auxiliar as empresas no enfrentamento de cenários adversos (Covid-19)?” utilizando a metodologia ALI desenvolvida pelo SEBRAE e parceiros. Para tanto, o objetivo do artigo é evidenciar como as empresas pesquisadas a partir da gestão de indicadores promoveram boas práticas para reagir ao cenário adverso da pandemia do Covid-19.

O artigo desenvolveu os seguintes procedimentos metodológicos: fundamentou-se através de pesquisa bibliográfico-documental, sempre trazendo a importância da gestão por indicadores e seu papel no auxílio na tomada de decisão das empresas. O trabalho utilizou dados coletados das empresas cearenses da região da Ibiapaba que receberam atendimento do projeto ALI durante o ano de 2021. Com a finalidade básica de discutir o conhecimento e encorajar debates sobre o tema, além da introdução, o trabalho aborda a importância da gestão de indicadores, apresenta como o estudo empírico foi conduzido e apresenta os resultados da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O intuito da fundamentação é prover entendimento entre as teorias que possibilitam um aprofundamento na área temática a que o trabalho se refere. Nesse caso, é necessário discutir acerca da gestão de indicadores, seus conceitos e atores, sua importância, quais formas de avaliar os resultados evidenciados pelos indicadores e como a metodologia ALI trabalha essa dimensão dentro das organizações.

O conceito e a prática de gestão passaram por várias mudanças ao longo do tempo, de acordo com o dicionário Houaiss da língua portuguesa (Houaiss, Villar, 2001), gestão é o ato ou efeito de gerir, ou seja, exercer gerência sobre alguma coisa, administrar, dirigir, cuidar, executar e/ou praticar.

2.1 Gestão por indicadores

No Brasil, assim como no mundo, existem muitos fatores que levam à mortalidade das empresas, sendo necessários estabelecer critérios de medição e monitoramento constante, tanto interna como externamente (Nunes, 2018). Indicadores-Chave de Desempenho, é uma ferramenta de gestão que permite medir o desempenho de uma organização (Shana & Venkatachalam, 2011). A gestão das micro e pequenas empresas por meio de indicadores de desempenho é uma escolha correta para um processo de gestão com foco no resultado da empresa (Dias, 2007).

Um sistema de gestão com base em indicadores estabelece um mecanismo que gera visibilidade do desempenho das empresas e de sua qualidade, o que torna o ambiente de negócios mais seguro (Ferreira et al. 2008). Conforme Fernandes (2004) a tarefa básica de um indicador é expressar, de forma simples, uma situação que se deseja avaliar. Para o autor, a utilização de indicadores permite à empresa monitorar seus diversos processos como sua produção, recebimento de matéria-prima, gestão de pedidos e expedição de mercadorias.

A utilização de indicadores de desempenho nas organizações permite que sejam estabelecidos padrões, assim como torna possível acompanhar sua evolução. Os indicadores-chave de desempenho (KPIs) têm se mostrado úteis para identificar áreas importantes de desempenho da organização, além de medir o desempenho das instalações de forma holística (Lai et al., 2021).

2.2 Metodologia de avaliação de resultados

Conforme Drucker (1996), não se pode gerenciar aquilo que não se mede. Nascimento e Bernardim (2008) afirmam que a avaliação de desempenho está relacionada ao sincronismo entre os objetivos da empresa e a expectativa da organização no que se refere à eficiência e o consequente aumento da produtividade por parte dos trabalhadores. Lai et al. (2021) apontam que para gerar uma avaliação de desempenho eficaz, várias ferramentas podem ser implementadas, incluindo o *balanced scorecard*, e a medição por indicadores-chave de desempenho (KPIs).

Apesar de diferentes abordagens, essas metodologias têm o objetivo comum de analisar os indicadores da empresa e transformá-los em informação útil para o gerenciamento do negócio, pensando nisso, a dimensão de gestão por indicadores faz parte da medição de maturidade na metodologia ALI. A sobrevivência das micro e pequenas empresas depende do

seu desempenho e do seu resultado operacional, que podem ser mensurados através de metodologias de avaliação dos resultados (Dias, 2007).

2.2.1 Gestão por indicadores na Metodologia ALI

Partindo da compreensão de que a gestão da inovação é uma alavanca estratégica para a sobrevivência e desenvolvimento, também, das empresas de pequeno porte é que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) lançou em 2008 o projeto piloto intitulado Agentes Locais de Inovação (ALI), com o objetivo de promover uma agenda contínua de inovação em Empresas de Pequeno Porte por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada, conduzida por jovens profissionais recém formados em instituições de ensino superior e capacitados por uma metodologia própria (Senhoras, 2021).

O programa é fundamentado em 4 pilares/etapas, sendo elas: problema; solução; implantação e avaliação. Na etapa do problema uma das ferramentas aplicadas é o Radar ALI, essa ferramenta, no contexto da metodologia inovação para a produtividade do Projeto ALI, tem a função de medir o grau de maturidade de um pequeno negócio com o objetivo de desenvolver soluções inovadoras, permitindo à empresa elevar seus índices de produtividade (SEBRAE, 2020). Uma das dimensões abrangidas pelo radar é exatamente a de gestão por indicadores, mostrando a importância de medir a maturidade da empresa nessa característica. Os 3 temas referentes à dimensão de gestão por indicadores são: indicadores-chave, estabelecimento de metas e monitoramento. O guia de ferramentas do SEBRAE sobre o Radar ALI define a importância e o porquê de avaliar essas 3 dimensões, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - A importância de cada tema da dimensão de gestão por indicadores.

Tema	Descrição
Indicadores chave	Permitem avaliar o sucesso de uma empresa em uma atividade ou processo específico. É essencial que a empresa tenha indicadores que permitam uma avaliação sistêmica, ou seja, envolvendo áreas funcionais como financeiro, operação e qualidade.
Estabelecimento de metas	É fundamental para que uma empresa possa identificar se os objetivos foram alcançados. Toda meta está diretamente relacionada a um ou mais objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. Porém, não adianta para a empresa estabelecer metas se não adotar métodos e ferramentas adequados para persegui-las.
Monitoramento	Os indicadores funcionam como um meio para monitorar a performance, acompanhar metas e permitir à empresa avaliar os resultados. O objetivo do monitoramento é reunir e organizar informações importantes, de forma que os dados se tornem informações estratégicas e conduzam a ações específicas. Existem diversos meios de monitorar os indicadores de desempenho, como dashboards, controle de vendas, planilhas em Excel, sistemas ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>), CRM (<i>Customer relationship management</i>), BI (<i>Business Intelligence</i>) etc.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2020).

As dimensões expostas consolidam o que foi discutido nesse referencial teórico, na medida em que: a primeira demonstra a necessidade de ter métricas e dados diversos sejam financeiros, operacionais ou de qualidade para que se consiga fomentar as decisões da empresa, levando exatamente para a segunda que, com objetivos definidos e trilhas traçadas se faz necessário a criação de metas para que o planejado seja executado e enfim, entrando na

terceira dimensão, comunicar, adaptar e validar as estratégias através do monitoramento com encontros e reuniões entre a equipe discutindo esses indicadores e metas. A maturidade desses temas é medida através de perguntas como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Perguntas e temas da dimensão de gestão por indicadores

<p>NÍVEIS DE MATURIDADE EM INDICADORES-CHAVE. Quantos indicadores-chaves de desempenho são monitorados no negócio? Eles são só financeiros, ou também são de operação e qualidade?</p> <ul style="list-style-type: none">Nível 1 - Não temos indicadores chavesNível 2 - Temos entre 1 e 2 indicadores chaves, que são apenas financeiros ou operacionais.Nível 3 - Temos entre 3 e 5 indicadores chaves que são apenas financeiros ou operacionais.Nível 4 - Temos entre 3 e 5 indicadores chaves que são financeiros, operacionais e qualidade.Nível 5 - Temos mais de 5 indicadores chaves que são financeiros, operacionais e qualidade. <p>NÍVEIS DE MATURIDADE EM ESTABELECIMENTO DE METAS. Quão desafiador foi para sua empresa atingir as metas do último ano?</p> <ul style="list-style-type: none">Nível 1 - Não estabelecemos metas no último ano.Nível 2 - Estabelecemos nossas metas, mas nem nos aproximamos de alcançá-las, ou atingimos nossas metas sem esforço.Nível 3 - Atingimos nossas metas com um nível normal de esforço.Nível 4 - Atingimos nossas metas com um nível de esforço maior do que o normal.Nível 5 - Atingimos nossas metas com um nível extraordinário de esforço. <p>NÍVEIS DE MATURIDADE EM MONITORAMENTO No último ano você fez reuniões periódicas com seus sócios e/ou funcionários para discutir os indicadores-chaves e seus resultados e realizar ajustes no planejamento?</p> <ul style="list-style-type: none">Nível 1 - Não fizemos reuniões para discutir indicadores.Nível 2 - Fizemos até três reuniões no ano para discutir os indicadores e resultados.Nível 3 - Fizemos reuniões a cada 2 ou 3 meses para discutir os indicadores e resultados.Nível 4 - Fizemos reuniões mensais para discutir os indicadores e resultados.Nível 5 - Fizemos reuniões quinzenais ou semanais para discutir os indicadores e resultados.
--

Fonte: SEBRAE (2020)

O Radar ALI, os níveis de maturidade podem receber “notas” de 1 a 5 e cada tema colabora para a nota final evidenciado de forma abrangente a maturidade da empresa naquela dimensão a qual pertencem. Quão maior o nível nessa dimensão acredita-se que a organização tenha capacidade de coletar, analisar e utilizar as informações do negócio nas mais diversas frentes, estabelecendo metas para os objetivos da empresa, monitorando e comunicando a equipe através dos mais diversos métodos as informações necessárias para enfrentar os cenários evidenciados por esses indicadores.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos são importantes, pois definem o desenvolvimento de processos, técnicas, utilização de métodos e sistematização de informações para produção de conhecimento. Além disso, a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, e metodologias que possibilitam a apreensão da realidade e o potencial criativo do pesquisador (Minayo, 2008).

Dessa forma, à metodologia deste trabalho tem natureza qualitativa sendo realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica e de campo onde, sendo levantados os assuntos relacionados ao tema pesquisado, em relação à esse tipo de pesquisa (Gil, 1999). A pesquisa de campo buscou evidenciar o impacto da maturidade na dimensão de gestão de indicadores

evidenciada através da metodologia ALI nas empresas participantes do projeto na região da Ibiapaba durante o ano de 2021, assim como identificar quais as práticas mais comuns dessas empresas considerando os hábitos gerenciais em relação a indicadores e o que essas práticas refletem na tomada de decisão das empresas na tentativa de reagir a cenários adversos como o da pandemia causada pelo Covid-19, aplicando de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois tem como finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a resolução de problemas mais precisos ou hipóteses que possam ser utilizadas posteriormente (Gil, 1999), deste jeito a mesma mostrará a importância da gestão por indicadores na tomada de decisão das empresas participantes do programa ALI.

Quanto aos dados, a coleta parte tanto de forma quantitativa quanto qualitativa, atribuindo assim a natureza mista a este trabalho. A pesquisa de métodos mistos é uma abordagem de investigação que envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, integrando os dois tipos de dados e usando desenhos distintos que refletem pressupostos filosóficos e estruturas teóricas. O pressuposto básico dessa forma de investigação é que a integração dos dados qualitativos e quantitativos gera uma compreensão que vai além das informações fornecidas pelos dados quantitativos ou qualitativos isoladamente (Creswell; Creswell, 2015).

Também é necessário expor alguns aspectos inerentes às ferramentas utilizadas durante os atendimentos às empresas participantes do projeto, que serviram para a coleta das informações que serão expostas ao decorrer da análise de dados.

A primeira ferramenta é o Radar ALI, que, como citado anteriormente, têm a função de medir o grau de maturidade do negócio expondo suas características através das 6 dimensões e 18 temas, como mostra a Figura 1.



Figura 1 - Dimensões e temas do radar ALI

Fonte: Sebrae (2020).

A aplicação do radar é composta por 18 perguntas pertinentes a cada um dos temas mostrados na Figura 1, as respostas dos empresários são coletadas, assim como a justificativa para qual nível foi atribuído ao tema a que a pergunta se refere. Essas respostas geram um relatório de devolutiva em que a nota final por dimensões, como mostra a Figura 2.

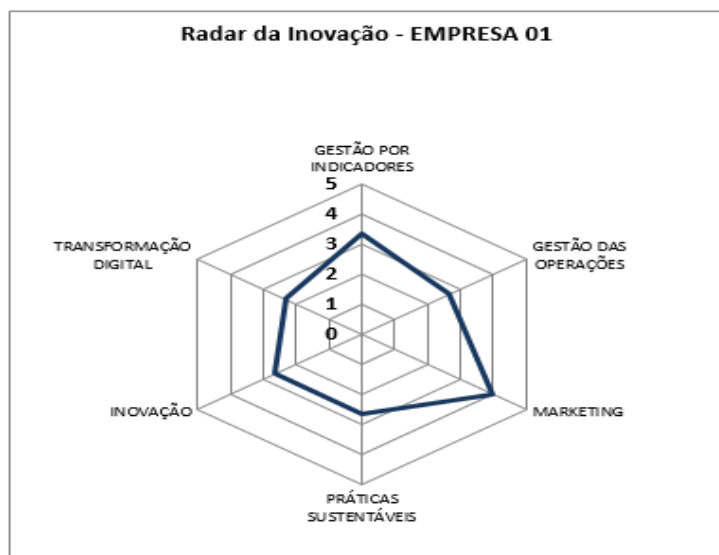


Figura 2 - Notas por dimensão no Radar ALI

Fonte: Sebrae (2020).

A maior nota possível de ser atribuída é o nível 5, a Figura 2, simula o resultado de uma empresa nas seis dimensões, além desta nota é gerado uma devolutiva com alguns comentários sobre o atual nível da empresa em cada uma dessas dimensões, além de informações fornecidas pelos entrevistados.

Outra ferramenta utilizada no programa e que, portanto, foi utilizada para a coleta dos dados para esse artigo foi o quadro de priorização de problemas, essa ferramenta é utilizada no segundo encontro individual e classifica de acordo com as respostas da empresa os problemas, oportunidades e como eles impactam nos custos e faturamento (SEBRAE, 2020). Esse quadro baliza a próxima ferramenta utilizada e que, finaliza o conjunto utilizado na coleta e tratamento de dados para a realização deste artigo.

O plano de ação é um instrumento que serve como quadro de tarefas para as ações que a empresa acha pertinente aos problemas e oportunidades coletados junto ao quadro de priorização de problemas. A intenção aqui é de responsabilizar, temporizar, monitorar e decidir quais recursos serão utilizados para cada ação proposta, como mostra a Figura 3.

TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	INDICADOR VINCULADO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS

Figura 3 - Plano de ação

Fonte: SEBRAE. 2020

É através do plano de ação que a empresa dá início às mudanças que querem ver no negócio durante e depois da jornada ALI, o comprometimento com essa ferramenta é essencial para o avanço dos objetivos pretendidos pela organização, como vamos observar na próxima seção que trata da análise da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo foi aplicado nas empresas participantes do 1º e 2º ciclo do programa ALI no ano de 2021 durante o período de fevereiro a outubro, num total de 47 empresas atendidas, mas, para fim da presente pesquisa, uma amostra de 8 empresas foi selecionada com base nas empresas que apresentaram melhores resultados na dimensão estudada. O Quadro 4 apresenta o nível de maturidade em Gestão de Indicadores na população de empresas pesquisadas.

Quadro 4 - Distribuição das empresas atendidas por intervalos de nível.

Intervalos de nível.	Quantidades de empresas.
Nível de maturidade em Gestão por indicadores, = 1 ou > 3.	33
Nível de maturidade em Gestão por indicadores, = 3 ou > 5	14
Nível de maturidade em Gestão por indicadores, = 5	0

Fonte: Dados da pesquisa

Pela análise do Quadro 4, verifica-se que nenhuma empresa apresentou o nível de maturidade 5. Entretanto, vale ressaltar que apesar de nenhuma empresa ter atingido o nível 5 na dimensão, algumas obtiveram notas 5 em alguns temas.

A escolha da amostra foi feita utilizando o critério de maiores notas na dimensão de gestão por indicadores apresentada no radar de cada empresa, sendo realizada uma segunda filtragem entre os níveis 3 a 5. Com o intuito de analisar a capacidade de tomada de decisão para reação diante cenários adversos como o da atual pandemia em relação ao seu nível de maturidade na dimensão de gestão por indicadores e as boas práticas vinculadas a ela.

Para isso é necessário analisar alguns dados que foram evidenciados durante os atendimentos, o primeiro é a média da nota na dimensão de gestão por indicadores nas empresas que receberam esse atendimento.

A média aritmética consegue mostrar uma tendência central mostrando um número que represente a ideia das características do grupo observado. No caso para fim de comparação foi calculada a média das notas na dimensão de gestão por indicadores em todas as 47 empresas atendidas apresentando um resultado igual a 2,38, já a média da amostra retornou uma média de 3,83. As empresas da amostragem performaram 58% a mais na maturidade da dimensão, reforçando a justificativa da escolha das empresas para o estudo.

Drucker (2002) reafirma a frase que ressalta que o que pode ser medido pode ser melhorado. A frase resume que o conhecimento traz o poder de mudar aquilo que você conhece, por isso, a primeira ferramenta utilizada na metodologia ALI é o Radar de Inovação. Os negócios dentro da amostragem possuem as melhores práticas no que tange a dimensão de gestão por indicadores e isso é refletido no radar.

O tema que mais se destaca para as métricas e informações é o de indicadores chave, nesse quesito o menor nível de maturidade da amostragem foi de 3 e a maior 5, retornando uma média para o tema de 3,75, dessa fatia de empresas atendidas, esse tópico se mantém elevado e alguns indicadores se destacaram na geração de informação para esses negócios.

Quadro 5 - Indicadores mais utilizados pela amostra de empresas

Indicadores	Justificativa de uso
Satisfação/opinião do cliente.	Ter ciência do que o cliente acha de seus produtos e serviços para que possa melhorá-los.
Receita e despesas.	Controle do fluxo de caixa para que possa honrar os compromissos e aproveitar oportunidades.
Capacidade de produção/atendimento.	Planejar estoques e serviços aceitos, para que consigam cumprir prazos e características acordados com os clientes.
Retorno do marketing.	Saber se o tempo e dinheiro investido no marketing está trazendo retorno desejado/esperado e mudar estratégias de acordo com os leads.
Conversão de vendas.	Conhecer qual a taxa de atendimento é convertida em vendas, para adequar o processo de venda a cada tipo de cliente.
Tempo de entrega.	Saber a eficiência da logística e traçar melhorias, cortando custos e tempo.
Custo de venda/produção.	Ter controle do quanto custa seu produto ou serviço é essencial para precificá-lo da melhor forma.

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 5 compila os sete indicadores mais utilizados pelas empresas estudadas, alguns nomeiam o mesmo indicador de forma diferente como “Efetividade de publicidade” no lugar de retorno do marketing.

Na essência, essas empresas utilizaram esses indicadores para que alguns processos e planejamento fossem modificados de acordo com o mercado, um exemplo disso é o indicador do tempo de entrega que foi e é utilizado em todas as 8 empresas da amostra. Com o fechamento do comércio e as atividades presenciais suspensas o *delivery* teve um aumento substancial, mudando a forma como as empresas vendem, com o monitoramento do tempo de entrega as empresas puderam traçar novas estratégias para seus serviços e produtos chegarem até seus clientes, algumas ações foram implantadas nos negócios, desde terceirização do *delivery* ao planejamento de rotas e contratação de mais pessoas.

Outros indicadores de destaque são os financeiros. As empresas que apresentavam maior conhecimento de custos, receitas e despesas sofreram bem menos na fase mais crítica da pandemia, souberam negociar contratos e dívidas assim como oportunidades de compra e venda de equipamento e estoque. De acordo com a coleta de dados, a maioria (87,5%) das empresas que possuíam indicadores financeiros bem definidos e organizados agiram com mais agilidade às ações propostas pelo plano de ação da metodologia ALI, principalmente na temática de gestão.

Quadro 6 - Número de ações estipuladas concluídas pelas empresas da amostra

Tema da ação	Quantidade de ações	Número de ações concluídas dentro do prazo inicial	Número de ações concluídas após o prazo inicial
Gestão	17	16	1
Inovação em produtos e serviços	2	1	1
Inovação em processos	5	4	1
Marketing e Vendas	2	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

No total 26 ações foram sugeridas para as 8 empresas da amostra nas temáticas que o Quadro 6 apresenta, das quais somente 15% foram cumpridas fora do prazo inicial. Esse número é menor comparado com as demais empresas atendidas que não possuíam tão boas notas em gestão por indicadores que tiveram uma porcentagem de 55% de ações não executadas no prazo inicial estipulado.

Outro tema pertinente a dimensão de gestão por indicadores que está presente na metodologia e reflete em como as empresas utilizam as informações coletadas e qual o grau de coletividade dentro do negócio, esse tema é o de estabelecimento de metas.

Corroborando com Drucker já citado acima, uma empresa precisa se estruturar ao redor de metas que definam claramente as expectativas e objetivos da organização, é exatamente isso que ocorre como boa prática no que tange a construção das metas das empresas com maiores notas na dimensão em discussão, as metas são definidas a partir dos principais objetivos almejados e os indicadores são atrelados a essas metas.

Dos 3 temas essa temática foi a de menor nota média entre a amostra de empresas, com um valor 3,37, de acordo com os dados da pesquisa o que puxa essa média para baixo não é a construção das metas e sim o atingimento delas. Considerando o cenário pandêmico o atingimento de metas foi fortemente barrado pelos mais diversos obstáculos como fechamento do comércio e medidas sanitárias mais rígidas, por mais que a organização não tenha medido esforços, alguns desses elementos externos dificultavam o andar natural dos objetivos da empresa.

Por fim, na dimensão de gestão por indicadores a temática de monitoramento que teve média 4,37, a maior de toda a dimensão na amostragem, consolida as boas práticas empresariais nesse quesito do radar. Como já citado por alguns autores referenciados nesta pesquisa, o monitoramento é importante dentro de uma organização que faz usos de indicadores para gerenciamento, é através dessa supervisão que as metas traçadas são acompanhadas assim como os novos processos advindos das informações coletadas.

Apenas uma das 8 empresas realizou menos de cinco reuniões no ano para monitorar indicadores, relatar problemas, sugerir soluções e discutir melhorias. Além das reuniões com as equipes de trabalho para tratar sobre essas informações, reclamações de clientes e ajustes, algumas empresas da amostra utilizavam ferramentas específicas como planilhas, BI's, CRM e ERP otimizando essa verificação. Ao envolver a equipe, comunicar resultados, alinhar objetivos e contar com a ajuda de sistemas e processos apropriados a informação se torna poderoso leme para o direcionamento empresarial, não importa o quão revolto seja o mar de incertezas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista do exposto neste estudo foi possível observar através das ferramentas utilizadas no projeto ALI, que a gestão de indicadores realmente tem o papel de balizar a administração e diferenciar as empresas que possuem boas práticas em sua gestão inserindo no planejamento formas de mensurar, medir e comunicar as informações extraídas da operação e do mercado, as utilizando para superar as adversidades que aparecem no dia a dia em especial as causadas pela pandemia. E endossa o conhecimento previamente publicado pelos diversos autores citados que colaboraram e colaboram para enriquecer a discussão sobre esse tema.

A metodologia criada pelo SEBRAE, busca a inovação e a melhoria dos processos na medida que auxilia às empresas que participam do projeto, agregando com outras soluções interligadas, como consultorias especializadas, trilhas de conhecimento e redes de networking e impacta diretamente a vida do micro e pequeno empresário brasileiro.

A gestão por indicadores permitiu as empresas participantes da pesquisa terem um maior controle de suas atividades, auxiliando a lidarem melhor com o impacto da pandemia em seus negócios. Como limitações, o estudo se debruçou no universo das empresas atendidas pelo projeto ALI em uma localização geográfica particular. Sendo interessante ampliar a pesquisa em outras regiões geográficas e aplicar outras metodologias. Destaca-se ainda a necessidade de analisar o contexto local que estas empresas estão inseridas.

REFERÊNCIAS

- Creswell, J. W.; Creswell, J. David. (2015). Projeto de pesquisa - Métodos Qualitativos, quantitativos e misto. 5ª. ed. atual. [S. l.]: PENSO, 2015. 423 p. *E-book* (423p).
- Dias, Sérgio Luiz Vaz (2007). Indicadores de desempenho e gestão empresarial. — Porto Alegre: SEBRAE/RS.
- Drucker, P. F. (2002). Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Drucker, Peter (1996). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 4. ed. São Paulo: Ed. Pioneira.
- Fernandes, D. R. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Rev. FAE*, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18.
- Ferreira, M. P.; Abreu, A. F.; Abreu, P. F.; Trzeciak, D. S.; Apolinário, L. G.; Cunha, A. A. (2008). Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Produção*, v. 18, n. 2, p. 302-318.
- Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Houaiss, Antônio e Villar, Mauro de Salles (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Iudícibus, Sérgio (2008). Análise de Balanços. 9. ed. São Paulo: Atlas.

Lages, Raphael Talayer da Silva; França, Sergio Luiz Braga. (2010). Definição e Análise de Indicadores Através do Conceito do Triple Bottom Line. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, [S. L.], 12 Out. 2010.

Lai, Joseph & Hou, Cynthia & Chiu, Betty & Edwards, David & Yuen, P.L. & Sing, Michael C.P. (2021). Importance of hospital facilities management performance indicators: Building practitioners' perspectives. *Journal of Building Engineering*. 45. 10.1016/j.job.2021.103428.

Minayo, M.C.S. (2008). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 11a ed. São Paulo, HUCITEC.

Mohammed Badawy, A. A.; El-Aziz, A. B. D.; Idress, A. M.; Hefny, H.; Hossam, S. (2016). A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, v. 1, n. 1 - 2.

Nascimento, C. M. D. V. do; Bernardim, M. L. (2008). Avaliação de desempenho nos Bancos Públicos. 6. ed. Revista eletrônica Lato Sensu – Unicentro.

Nunes, A. V. S. (2008). Indicadores De Desempenho para as Micro e Pequenas Empresas: uma Pesquisa com as MPE's Associadas a Microemp. de Caxias do Sul/RS. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, [S. l.].

Senhoras, Elói Martins. (2021). Escritos sobre o Programa Agentes Locais de Inovação. Boa Vista: Editora IOLE, 201 p.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020) Guia de Ferramentas ALI - Radar ALI. [S. l.: s. n.], E-book.

Shana, J.; Venkatachalam, T. (2011). Identifying key performance indicators and predicting the result from student data. *International Journal of Computer Applications*, v. 25, n. 9, p. 45-48.