

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

SOFIA STEFANON SANTOS

**ADAPTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE INDICADORES-CHAVE DE  
DESEMPENHO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

VITÓRIA  
2021

SOFIA STEFANON SANTOS

**ADAPTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE INDICADORES-CHAVE DE  
DESEMPENHO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

VITÓRIA

2021

SOFIA STEFANON SANTOS

## **ADAPTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado em 22 de Abril de 2021.

### **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Miriam de Magdala Pinto**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**  
**Orientadora**

---

**Prof. Dr. Gibson Barcelos Reggiani**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**

---

**Prof. Dr. Thaimo de Paiva Coelho Junior**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**

---

*Lucas Lorenzon de Aragão*

**Lucas Lorenzon de Aragão**

gov.br

Documento assinado digitalmente

Thaimo de Paiva Coelho Junior  
Data: 30/04/2021 15:40:19-0300  
CPF: 757.152.017-72



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
MIRIAM DE MAGDALA PINTO - SIAPE 1373531  
Departamento de Engenharia de Produção - DEP/CT  
Em 26/04/2021 às 13:22

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/178694?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
GIBSON BARCELOS REGGIANI - SIAPE 294996  
Departamento de Engenharia de Produção - DEP/CT  
Em 30/04/2021 às 10:44

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/181331?tipoArquivo=O>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo prático de desenvolvimento de um sistema de medição	29
FIGURA 2 – Organograma da empresa Facile	35
FIGURA 3 – Organograma Previcenter	47
FIGURA 4 – Reunião de apresentação de dados PreviCenter	53
FIGURA 5 – Modelo aplicado nas empresas	61

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Cronograma de trabalho proposto	34
TABELA 2 – Indicadores de desempenho relacionados a meta de aumento de faturamento proveniente do produto.	38
TABELA 3 – Indicadores de processos relacionados a meta de aumento de faturamento proveniente do produto.	39
TABELA 4 – Indicadores de desempenho relacionados a meta de ter na equipe 5 consultores seniores e 5 consultores juniores	40
TABELA 5 – Indicadores de processos relacionados a meta de ter na equipe 5 consultores seniores e 5 consultores juniores	41
TABELA 6 – Tabela de acompanhamento de metas Facile	42
TABELA 7 – Tabela de acompanhamento de metas Facile com os resultados finais	45
TABELA 8 – Indicadores de desempenho relacionados a meta de contratar 5 consultores de vendas	49
TABELA 9 – Indicadores de desempenho relacionados a meta de contratar 5 consultores de vendas	49
TABELA 10 – Indicadores de desempenho relacionados a meta de oferecer um novo serviço	50
TABELA 11 – Tabela de acompanhamento de metas PreviCenter .	53
TABELA 12 – Tabela de acompanhamento de metas Previdente com os resultados finais...	55
TABELA 13 – Cronograma de trabalho realizado	59

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL BASEADA EM INDICADORES	15
2.2 SISTEMAS DE MEDIÇÃO	17
<b>2.2.1 Definições</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 Exemplos de Sistemas de Medição</b>	<b>19</b>
2.3 INDICADORES E CULTURA	21
2.4 INDICADORES E ESTRATÉGIA	22
2.5 KPIs	26
2.5 GESTÃO DE MPES	24
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>28</b>
3.1 METODOLOGIA APLICADA	30
<b>3.1.1 Conhecer a Empresa</b>	<b>30</b>
<b>3.1.2 Identificar Objetivos</b>	<b>31</b>
<b>3.1.3 Identificar Metas e Levantar KPIs</b>	<b>31</b>
<b>3.1.4 Identificar Público, Frequência de Uso e Como Mensurar</b>	<b>32</b>
<b>3.1.5 Maximizar os Benefícios</b>	<b>33</b>
<b>3.1.6 Coletar de Dados</b>	<b>33</b>
<b>3.1.7 Cronograma Planejado</b>	<b>34</b>
<b>4 RESULTADOS</b>	<b>34</b>
4.1 CASO 1	34
<b>4.1.1 Conhecer a Empresa</b>	<b>34</b>
<b>4.1.2 Identificar Objetivos</b>	<b>37</b>
<b>4.1.3 Identificar Metas e Levantar KPIs</b>	<b>38</b>
<b>4.1.4 Identificar Público, Frequência de Uso e Como Mensurar</b>	<b>41</b>
<b>4.1.5 Maximizar os Benefícios</b>	<b>42</b>
<b>4.1.6 Coletar de Dados</b>	<b>43</b>
<b>4.1.7 Finalização do Projeto</b>	<b>43</b>
4.2 CASO 2	45
<b>4.2.1 Conhecer a Empresa</b>	<b>45</b>
<b>4.2.2 Identificar Objetivos</b>	<b>48</b>
<b>4.2.3 Identificar Metas e Levantar KPIs</b>	<b>49</b>

<b>4.2.4 Identificar Público, Frequência de Uso e Como Mensurar</b>	<b>52</b>
<b>4.2.5 Maximizar os Benefícios</b>	<b>52</b>
<b>4.1.6 Coletar de Dados</b>	<b>54</b>
<b>4.2.7 Finalização do Projeto</b>	<b>54</b>
<b>4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	<b>55</b>
<b>4.3.1 Conhecer a Empresa</b>	<b>55</b>
<b>4.3.2 Identificar Objetivos</b>	<b>56</b>
<b>4.3.3 Identificar Metas e Levantar KPIs</b>	<b>56</b>
<b>4.3.4 Identificar Público, Frequência de Uso e Como Mensurar</b>	<b>57</b>
<b>4.3.5 Maximizar os Benefícios</b>	<b>57</b>
<b>4.3.6 Coletar de Dados</b>	<b>58</b>
<b>4.3.7 Metodologia Aplicada</b>	<b>58</b>
<b>4.3.8 Cronograma Realizado</b>	<b>58</b>
<b>4.3.9 Cultura da Empresa</b>	<b>59</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>60</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>68</b>

## RESUMO

Nos dias de hoje, as micro e pequenas empresas (MPEs) ocupam espaço essencial no desenvolvimento do país, sendo responsáveis pela geração de uma grande parcela de empregos e geração de renda no Brasil. Essas empresas, em sua maioria, não conseguem sobreviver muito tempo no mercado, devido a falhas de gestão de seus fundadores, que não têm formação especializada nesta área. As ferramentas de gestão, durante muitos anos, têm sido intensamente estudadas, com o objetivo de desenvolver metodologias capazes de promover melhores formas de gerenciamento. Entre as metodologias desenvolvidas, estão as de gerenciamento de dados, e, juntamente com elas, as de sistemas de medição e indicadores-chave de desempenho. Entretanto, grande parte das pesquisas desenvolvidas são voltadas para empresas de grande ou médio porte, muitas vezes tornando inviável sua aplicação em MPEs, devido a diferença de realidade que essas empresas vivem. Tendo isso em vista, este trabalho tem como objetivo colaborar com o desenvolvimento e aplicação de metodologia de gestão que seja focada na realidade das MPEs. Para alcançar o objetivo foi adotada a metodologia de estudo de caso, aplicada em uma empresa de software com mais de 10 anos de mercado e uma empresa de assessoria jurídica, com 4 anos de mercado, ambas MPEs. O projeto teve, ao todo, 9 meses de duração, sendo 3 meses de aplicação da metodologia e 6 meses acompanhando os indicadores das empresas, de forma que, ao final do acompanhamento, foi possível comparar as metas inicialmente definidas, analisando o seu desenvolvimento durante os meses, juntamente com o próprio desenvolvimento da empresa. Por fim, conclui-se que a metodologia não era adequada para as micro e pequenas empresas, desta forma, foi proposto e aplicado um novo modelo, mais simples e ágil, com o objetivo de adaptá-lo à realidade das empresas.

**Palavras-chave:** Indicadores chave de desempenho. Sistemas de medição. MPE. KPI.

## **ABSTRACT**

Nowadays, micro and small companies (MSEs) occupy an essential space in the development of the country, being responsible for the generation of a large portion of jobs and income generation in Brazil. Most of these companies are unable to survive in the market for a long time, due to management failures of their founders, who do not have specialized training in this area. These management tools have been intensively studied for many years, with the objective of developing methodologies capable of promoting better forms of management. Among the developed methodologies, there are those of data management, and, together with them, those of measurement systems and key performance indicators. However, a large part of the research developed is aimed at large or medium-sized companies, often making their application in MSEs unfeasible, due to the difference in reality that these companies experience. With this in mind, this work aims to collaborate with the development and application of management methodology that is focused on the reality of MSEs. To achieve this objective, the case study methodology was adopted, applied in a software company with more than 10 years in the market and a legal advisory company, with 4 years in the market, both MSEs. The project lasted a total of 9 months, with 3 months of application of the methodology and 6 months following the companies' indicators, so that at the end of the monitoring, it was possible to compare the goals initially defined, analyzing their development during months, together with the company's own development. Finally, it is concluded that the methodology was not suitable for micro and small companies, thus, a new, simpler and more agile model was proposed and applied, with the aim of adapting it to the reality of the companies.

**Keywords:** Key performance indicators. Measuring systems. MPE. KPI

## 1 INTRODUÇÃO

Quando se trata de empreendedorismo, o Brasil lidera como um dos países mais empreendedores do mundo. Uma pesquisa feita pela empresa de consultoria McKinsey, em 2019, revela que 39% dos brasileiros trabalham em iniciativas empreendedoras, sendo em sua maioria, empresas nos ramos alimentício e de vestuário (SILICON VALLEY, 2019).

Em relação aos empreendedores do país, a maior parte é proprietário de uma micro ou pequena empresa - MPE. De acordo com um estudo do SEBRAE (VILELA, 2019), as MPES representam 99,1% de todas as empresas registradas no país, sendo elas responsáveis pela geração de 52,2% dos empregos ativos.

De modo geral, o empreendedorismo é comumente associado à inovação, ou seja, empresas disruptivas que são criadas para resolver problemas complexos, e muitas vezes, exploram tecnologias de ponta. Porém, a realidade da maioria dos empreendedores brasileiros é diferente: a escolha por empreender vem principalmente da falta de emprego que o país apresenta, tornando-se uma opção de sobrevivência para muitos deles que se encontram inativos no mercado de trabalho.

Sob o mesmo ponto de vista, segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (ONOZATO, 2019), aproximadamente 90% dos brasileiros que optaram por abrir um novo negócio o fizeram pela falta de empregos disponíveis no mercado. Além disso, o estudo mostra que aproximadamente 40% das pessoas acreditam ser fácil abrir uma empresa no Brasil, entretanto, essa não é uma verdade no nosso país.

Na prática, abrir um novo negócio é tarefa muito complexa, pois exige gerenciar com eficiência, mesmo tratando-se de MPEs. Entendendo essa complexidade e conhecendo o nível de competitividade do mercado, os empreendedores de micro e pequenas empresas, com o objetivo de manter as empresas vivas no mercado, têm buscado diferentes formas de melhorar seu desempenho e, assim, atingir os objetivos das organizações que gerenciam (CAI et al., 2008).

A gestão por meio dos dados tem se tornado uma das mais utilizadas técnicas de gerenciamento e, de acordo uma pesquisa feita pela instituição Endeavor Brasil

(2017), as maiores e mais bem-sucedidas empresas do mundo tem como base para a tomada de decisão, os dados.

Tal área tem como objetivo, estudar os processos da empresa, entender seus padrões e procurar as melhores formas de potencializar a organização no mercado em que ela está inserida. Ganhando cada vez mais relevância no mundo corporativo, a análise de dados tem trazido vantagem competitiva no mercado para aqueles que a empregam corretamente.

De forma mais abrangente, os indicadores tornaram-se um assunto cada vez mais recorrente, tanto por meio de estudos e pesquisas acadêmicas, quanto na própria prática dos negócios. Desde meados do século passado, este assunto ganhou relevância, ao observar-se que, empresas, independentemente de seu tamanho, que utilizavam indicadores de desempenho para embasar suas ações e estratégias, possuíam melhor desempenho, adquirindo vantagem competitiva em relação às demais (LOOY; SHAFAGATOVA, 2016).

Particularmente, em relação à gestão de dados, uma metodologia que ganhou muito destaque envolve os chamados Indicadores-chave de Desempenho, conhecidos também como KPIs, devido a origem do nome em inglês - *Key Performance Indicator* (NAGYOVA E PACAIOVA, 2009). Juntamente com os KPIs, outras metodologias, como, por exemplo, o *Strategic Performance Measurement* e o *Balanced Scorecard*, surgiram com o intuito de ajudar os gestores na mensuração, tratamento e uso dos dados.

Essas metodologias não tem como propósito mostrar qual estratégia deve ser seguida ou quais ações a empresa deve executar e sim indicar se ações executadas dentro da empresa estão sendo compatíveis com o seu objetivo, e com suas metas.

Levando o cenário de gerência de dados para as MPEs, podemos perceber que elas apresentam características e problemas únicos, quando comparados com outros tipos de empresas. Em razão disso, seus modelos de gerenciamento e suas necessidades são diferentes do que é apresentado comumente na literatura, voltada principalmente para empresas de maior porte.

É neste cenário que este trabalho propõe-se a contribuir adaptando uma metodologia de apoio à gestão de empresas com uso de medição de dados, mais

especificamente usando indicadores-chave de desempenho, de forma que ela possa ser facilmente aplicada em empresas de pequeno porte.

Como comentado anteriormente, os indicadores de desempenho são muito importantes para a gestão de dados de todo tipo de empresa. Devido a sua importância, diversas pesquisas foram e continuam sendo realizadas, e diferentes metodologias vêm sendo aplicadas. Graças a essas pesquisas, ao longo dos anos, variados tipos de sistemas de medição vêm sendo validados em diferentes modelos de negócio, em busca de encontrar um sistema que seja simples e facilmente adaptável para grande número de empresas.

Contudo, por mais que exista uma quantidade significativa de materiais que ajudem os gestores em suas atividades a partir do uso de dados, poucos deles são adequados para as MPES. Como consequência, boa parte dos modelos teóricos construídos é aplicável apenas nas grandes organizações, pois eles são complexos para serem implementados em empresas de porte menor (ANG, 1991). Isso faz com que os modelos disponíveis na literatura atual sejam de difícil aplicação para empresas de pequeno porte por serem muito complexas para serem usadas por equipes pequenas, multi-tarefas e não-especializadas.

Desta maneira, as micro e pequenas empresas, que, muitas vezes, não possuem capacidade e nem recursos suficientes para fazer um alto investimento em desenvolvimento gerencial, acabam por não conseguir acompanhar as mudanças no mercado, tornando ainda mais difícil a sua sobrevivência.

Corroborando com essa conclusão, Arend & Wisner (2005) afirmam que boa parte da literatura sobre gerenciamento de negócios, não somente foca suas aplicações em grandes empresas, como também não leva em consideração os diferentes tamanhos de empresas que existem no mercado, e como isso pode afetar na aplicação dos sistemas de gerenciamento apresentados.

Dentro deste cenário o objetivo do presente trabalho é contribuir com o desenvolvimento de uma metodologia de gestão de indicadores chave de desempenho, KPIs, para Empresas de Micro e Pequeno Portes, MPES, levando em consideração o propósito dessas organizações e suas metas e, assim, contribuir para a administração estratégica dos empreendimentos.

A seguir, será apresentado o referencial teórico que deu base para a aplicação da metodologia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL BASEADA EM INDICADORES

Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão passou por uma fase de crescimento econômico recorde, conhecida como Milagre econômico japonês (SOUZA, 2011). Nessa época, William Edwards Deming, estatístico, professor universitário, consultor estadunidense amplamente reconhecido pela melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos, foi convidado ao Japão para dar palestras sobre controle estatístico de processos e gestão da qualidade (LONGO, 2013). Em suas palestras Deming fazia questão de conversar não somente com os funcionários, mas também com os gestores das empresas. Graças ao seu aprendizado, a partir de sua experiência analisando dados estatísticos dentro de empresas norte americanas, sabia que não era suficiente envolver somente os trabalhadores da produção para produzir com qualidade, e sim que era necessário alterar a estrutura organizacional e o planejamento de trabalho dos gestores, até mesmo sua forma de entender qualidade e seu papel para torná-la uma realidade (GOMES, 2004).

Disparada pela atuação de Deming, houve uma profunda remodelação na indústria japonesa, com a disseminação da Gestão da Qualidade que tem como um de seus fundamentos as análises baseadas em fatos e dados o que, por sua vez, resultou em um aumento significativo de eficiência nos processos industriais e sucesso para as empresas que buscavam seguir o modelo de gestão baseada em dados estatísticos e indicadores (STAR et al., 2016).

Logo após Deming, que influenciou não apenas a indústria japonesa, mas também a indústria norte-americana, outros pesquisadores, que também atuavam como consultores, contribuíram com a mudança no modelo gestão das empresas e análise de indicadores (GOMES, 2004).

De acordo com o mesmo autor, Joseph Moses Juran apresentou uma visão de qualidade que vai além de controlar o que acontece na fábrica, para também envolver o desejo e a necessidade dos consumidores. Em seu livro “*Quality Control Handbook*”, Juran apresentou um sistema de métricas de qualidade, além de mostrar a necessidade de aplicar a melhoria contínua nos processos produtivos.

Já em 1956, o guru da qualidade Armand Vallin Feigenbaum propôs a expressão “Controle da Qualidade Total”, reforçando a ideia de que a gestão da qualidade deve vir não somente de uma área, ou de determinada equipe, mas ser um esforço coletivo de todos os membros da empresa. Feigenbaum acreditava na contribuição que os sistemas de medição e os indicadores poderiam trazer tanto para os processos produtivos da empresa, aumentando sua eficiência, quanto para o controle da empresa, trazendo mais clareza para a gestão (GOMES, 2004).

Os trabalhos de Deming, Juran e Feigenbaum somados às contribuições de Walter Andrew Shewhart, Kaoru Ishikawa, e Philip Crosby, que juntos ficaram conhecidos como ‘Gurus da Qualidade’, formaram uma nova filosofia gerencial conhecida como Gestão da Qualidade Total que preconiza a qualidade como responsabilidade de toda a empresa, e não somente de uma área específica (LONGO, 2013).

Essa filosofia de Gestão da Qualidade Total, que tem como um de seus pilares a análise baseada em fatos e dados, disseminou amplamente o uso de sistemas de medição como sendo essenciais para a gestão empresarial e, posteriormente, para a gestão organizacional de modo amplo.

Tais sistemas, utilizam como base os dados coletados dentro dos processos da empresa, fazendo com que as tomadas de decisão sejam elas no nível operacional, tático ou estratégico da organização sejam baseadas em números e indicadores estatísticos. Esses sistemas vêm sendo criados e aprimorados ao longo dos anos, sempre visando melhorar a performance das empresas.

Com isso, graças ao sucesso da gestão baseada em fatos e dados, a importância dos indicadores foi se tornando cada vez mais evidente, demonstrando a necessidade de uma mudança na forma como as empresas são organizadas e geridas.

A partir da década de 1990, essa mudança veio principalmente por parte da alta gerência das empresas, alinhada com os objetivos estratégicos da organização. O novo foco passou a ser não somente identificar e coletar informações, mas entender, levando em consideração a grande massa de dados que provém dos processos, quais indicadores eram os mais relevantes para aprimorar o negócio, de forma a melhorar os processos de tomada de decisão, tornando-as mais rápidas, assertivas

e precisas, diminuindo a quantidade de erros e desperdícios, otimizando o crescimento e desenvolvimento da empresa (ALEMANNI et al., 2008).

## 2.2 SISTEMAS DE MEDIÇÃO

### 2.2.1 Definições

Uma das maneiras mais eficientes de acompanhar o que está acontecendo em uma empresa é utilizando os sistemas de medição. Ao longo dos anos, diversos estudos foram realizados para definir o que é um sistema de medição. Pesquisadores de diferentes áreas apresentaram abordagens diversificadas sobre o que seria um sistema de medição, e quais deveriam ser suas características.

É possível, entretanto, definir de forma mais ampla os sistemas de medição como sendo um conjunto de medidas, também conhecidos como indicadores, e métodos, que tem como objetivo mensurar as ações executadas dentro de uma empresa e os resultados que as ações geram, do nível operacional até o estratégico (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

Contudo, com o avanço da busca por sistemas de medição, pesquisadores e empresários começaram a se aprofundar na análise baseada em dados e na melhoria dos processos. Em virtude dessas pesquisas, surgiram várias definições do que são processos, o que são indicadores e como medi-los. Atualmente, a definição mais difundida é a visão de processos como um complexo de atividades que transformam entradas - *inputs* - em saídas - *outputs* - (NAGYOVA E PACAIOVA, 2009).

Como apresentado anteriormente, existe uma definição ampla do que seja um sistema de medição, entretanto, ao olhar para diferentes perspectivas na empresa é possível obter definições mais específicas.

Pela perspectiva operacional, por exemplo, os sistemas de medição empresariais são vistos como relatórios com informações dos processos operacionais, que podem gerar *feedbacks* para os funcionários e para os gestores, sobre o resultado das atividades efetuadas. Pela perspectiva estratégica, o sistema de medição ajuda a mensurar todas as áreas da empresa, desde a produção até a gestão estratégica,

trazendo informações necessárias para alcançar os objetivos da organização (SANTOS et al., 2007).

Mesmo que não seja possível apresentar uma definição única e generalista sobre o que seja um sistema de medição, é possível determinar algumas características comuns que incluem todas as abordagens. Essas características são: alinhar o sistema de medição com a estratégia da empresa, mensurar os processos medidos, garantir uma comunicação eficiente com todas as partes envolvidas e aplicar melhorias de acordo com os *feedbacks* recolhidos (SANTOS et al., 2007).

Assim como a definição de sistemas de medição, a melhoria de eficiência por meio da mensuração também é uma ideia com várias descrições diferentes. Em geral, ela é considerada a atividade de aprimorar os processos a partir da medição e acompanhamento das etapas dos processos de forma objetiva e correta (NAGYOVA E PACAIOVA, 2009).

Desta forma, os sistemas de medição tornaram-se uma poderosa ferramenta para os gestores que os utilizam. Entretanto, aplicar e gerenciar de forma eficiente, um sistema que indique quais são os dados mais importantes da empresa, de maneira simplificada e rápida, tornou-se um importante desafio para qualquer organização (POPA, 2015).

Por isso, quando se trata de tomada de decisão com base em dados, é crucial que os dados tenham qualidade. Os sistemas de medição são tão importantes, pois, quando aplicados corretamente, eles podem apresentar um retrato da realidade da organização.

Para a alta administração, responsável pela gerência dos dados, ter um retrato da realidade da organização é de suma importância, pois permite a análise dos mesmos e a definição, alinhada com os objetivos da empresa, de quais são as ações que devem ser tomadas para otimizar os processos sob sua responsabilidade (NAGYOVA E PACAIOVA, 2009).

Mesmo que o sistema de medição seja de responsabilidade do dono ou do gerente da empresa, nem sempre é ele o executor de todas as etapas. Sobretudo quando se trata de grandes empresas, usualmente é alocado funcionário especializado para

cada etapa do sistema de medição, deixando o gestor responsável pelo gerenciamento da equipe e supervisão das atividades.

Infelizmente, por falta de metodologias práticas para mensurar processos, grande parte das empresas, quando aplicam sistemas de medição, usam a metodologia que ficou conhecida como ICE - *Identifying the elements which are easily measurable, Collecting data about easy to count elements, Ending up with a lot of irrelevant data*-. Trata-se, portanto, de achar elementos que são fáceis de mensurar, fazer a medição desses elementos e, como consequência, geralmente, as empresas acabam reunindo uma grande massa de dados que se torna irrelevante, pois não existe objetivo estratégico atrelado a coleta desses dados (POPA, 2015).

Apesar dessa situação descrita anteriormente, da carência de Sistemas de Medição eficazes implementados amplamente nas empresas, as vantagens de um bom sistema de medição expandem-se para além de melhorias dentro da empresa ou um possível aumento de faturamento. Uma boa gestão de dados traz visibilidade sobre a situação geral da empresa, quais são seus pontos fortes e fracos e qual sua possibilidade de crescimento, tornando-a um ambiente mais seguro para possíveis investidores ou sócios que tenham interesse no modelo de negócio (FERREIRA et al., 2008).

### **2.2.2 Exemplos de Sistemas de Medição**

Ao longo dos anos, alguns sistemas de medição foram propostos e desenvolvidos. Dois dos mais difundidos são o *Balanced Scorecard* e o *Strategic Performance Measurement*.

O *Balanced Scorecard*, também muito conhecido simplesmente como BSC, não teve tradução para o português do seu nome. Sua primeira proposta foi apresentada em 1992 pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School. O BSC ajuda a alinhar os objetivos de longo prazo da empresa com as ações que são feitas no cotidiano. A metodologia divide os indicadores em 4 perspectivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizado. Os indicadores levantados em cada perspectiva são comparados e interligados, de forma que as perspectivas estejam balanceadas (JUNIOR; CORRÊA, 2012)

A vantagem do BSC é oferecer aos gestores a habilidade de olhar a empresa como um todo, sendo possível gerar gráficos compreensíveis sobre todo o negócio. A forma como a pontuação é distribuída, a quantidade de indicadores mensurados e o número de perspectivas que são balanceadas depende da situação de cada organização. Tal como outras metodologias, o *Balanced Scorecard* deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo que a sua aplicação faça sentido com o modelo de negócio adotado (STAR et al., 2016).

Outro exemplo de sistema de medição é o *Strategic Performance Measurement* – SPM. A ideia do SPM é integrar a medição de processos com a estratégia da empresa, de forma que os indicadores, além de orientar o resultado da organização, também influenciem na formação da estratégia, deixando de ser apenas um meio de monitorar processos, e transformando-se em um influenciador nas decisões de negócio (MICHELI E MANZONI, 2010).

Nesse sistema, assim como no BSC, é de suma importância medir não apenas os indicadores financeiros, como, por exemplo, o faturamento da empresa e o número de contratos, mas levar em consideração indicadores que não estão diretamente relacionados ao faturamento da empresa, tais como os indicadores operacionais. Nos dois métodos, BSC e SPM, indicadores financeiros e não financeiros são complementares, ajudando a desenvolver o entendimento geral da situação da empresa, podendo gerar *feedbacks* sobre os processos realizados dentro da empresa e as ações tomadas pela diretoria (MICHELI E MANZONI, 2010).

Por mais que uma grande base de dados seja importante, nos sistemas de medição estratégica é importante atentar para não mensurar muitos indicadores, principalmente quando se trata de ambientes muito dinâmicos, com mudanças muito frequentes, como é o caso das *startups*, por exemplo, pois isso aumenta a dificuldade de medir e pode gerar desordem na empresa (MICHELI E MANZONI, 2010).

O desenvolvimento de sistemas de medição auxilia os empreendedores a lidar com a complexidade do mercado, criando condições competitivas. Desta maneira, a criticidade dos dados expande o potencial da empresa, e o seu entendimento estende a visão que o gestor tem da organização de uma maneira geral.

### 2.3 INDICADORES E CULTURA

Líderes de todos os segmentos estão implementando projetos de mensuração de dados em seus processos, com o intuito de ajudar a desenvolver produtos ou serviços mais sofisticados e customizados para seus clientes. Tão importante quanto fazer uma gestão com base em dados, para garantir o sucesso da empresa, é indispensável garantir que funcionários estejam alocados corretamente, de forma a potencializar sua eficiência no trabalho, com o intuito de suprir as demandas de sua área (ENSSLIN et al., 2013).

Por certo, o comportamento dos colaboradores dentro da empresa, e, conseqüentemente, os resultados produzidos por eles, estão diretamente ligados à cultura que a empresa cultiva. Segundo Edgard Schein (2007), cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprende a aceitar, como forma de solucionar problemas e se adaptar ao ambiente. Tais premissas são passadas para os novos membros, mostrando a forma 'correta' de agir (MOTTA, 2002).

Se antes havia a ideia de que os funcionários eram motivados apenas por bonificações financeiras, hoje já se sabe que apenas esse tipo de incentivo não é capaz de gerar uma motivação duradoura nos funcionários. As metas, incentivos, modelos de bonificação e mensuração de dados devem ir muito além de indicadores financeiros, apresentar planos para desenvolvimento de uma cultura alinhada com a estratégia da empresa. (BARROS; RODRIGUES, 2017)

De acordo com os estudos que relacionam cultura com desempenho organizacional que foram discutidos até aqui, a cultura influencia diretamente a eficiência, quase tanto quanto a estratégia, dentro de uma empresa. Segundo Popa (2015), quando a cultura está alinhada com a estratégia, a produtividade da organização tem a tendência a crescer mais, principalmente quando a cultura é voltada para a inovação.

Finalmente, Michele e Manzoni (2010) mostram que os indicadores podem influenciar até na motivação dos funcionários. Quando o sistema de medição e o gerenciamento de indicadores são mais compreensivos, ou seja, os dados são vistos além de números, e consideram o contexto geral da organização, os colaboradores sentem o seu trabalho valorizado e entendem a sua importância na

empresa. A apresentação dos indicadores de forma transparente também é muito importante para gerar laços de confiança no grupo.

O desenvolvimento contínuo de distintas formas de medir a cultura, por meio de indicadores, representa uma abertura para a melhoria dos relacionamentos verticais e horizontais da organização. Além disso, ao medir a cultura, é possível criar estratégias que a alinham com o objetivo da empresa, possibilitando potencializar os resultados da organização.

De certo a cultura de uma empresa é de suma importância para o seu desenvolvimento e crescimento, entretanto, o foco deste trabalho é analisar o impacto dos indicadores de desempenho na empresa, portanto, questões relacionadas a cultura da empresa não serão aprofundadas.

#### 2.4 INDICADORES E ESTRATÉGIA

Para conseguir sobreviver à crise econômica de meados dos anos 2000, muitas empresas buscaram tornar-se mais competitivas, desenvolvendo formas eficientes de alinhar a sua estratégia com a análise de dados e indicadores (WU, 2011, p. 303). Com o avanço dos estudos em relação às metodologias de sistemas de medição, começou a ser questionado o papel do indicador dentro da empresa.

Naquele tempo, já era de comum entendimento que os indicadores serviam para acompanhar os objetivos estratégicos e operacionais. Os indicadores estratégicos são desenvolvidos para mensurar os processos da empresa em diversas perspectivas conectadas. Eles representam numericamente os objetivos da empresa, qual a situação da empresa em relação a eles e quais estratégias foram alcançadas, auxiliando na tomada de decisão em relação aos próximos passos que a empresa pode dar. Os indicadores operacionais, estão focados nas rotinas e atividades diárias, estão relacionados às atividades envolvendo o chão de fábrica e rotinas administrativas (STAR et al., 2016).

Atualmente, existem diversas metodologias e sistemas que auxiliam o gestor a controlar os seus dados. Cada metodologia apresenta um objetivo que traz uma visão diferente sobre como organizar e gerenciar as informações geradas na empresa. Por essa razão, a metodologia e o sistema de medição que cada empresa opta por implementar advém da necessidade da organização (WU, 2011, p. 303).

Assim sendo, a escolha de um sistema de medição é influenciado por vários fatores. Dentre eles existe um fator que comumente se sobressai em relação aos demais: a conquista dos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, encontrar um sistema de medição que ajude a empresa a mensurar o alcance de suas metas da melhor forma. De acordo com Schalock et al. (2007) alinhar os objetivos da organização com o sistema de medição da empresa é um ponto de suma importância para acompanhar e gerir os dados de forma eficiente.

Todavia, em sua pesquisa, Micheli e Manzoni (2010) questionam o papel dos indicadores na estratégia da organização, apresentando-os como um meio de construir a própria estratégia da empresa. Se antes, os indicadores eram vistos apenas como uma forma de acompanhar quantitativamente os objetivos estratégicos, agora eles se tornam auxílio na criação da estratégia.

Desta forma, incorporando indicadores estratégicos em seu sistema de mensuração, as empresas conseguem, de forma eficiente, mensurar quantitativamente os seus objetivos, sendo possível priorizar as ações que trazem mais valor para a estratégia (Davis & Albright, 2004).

Entretanto, como consequência da complexidade e variedade das empresas, não existe, hoje, um conjunto de indicadores estratégicos que possam ser aplicados para qualquer tipo de empresa. Cada empresa deve desenvolver os seus indicadores de acordo com os seus objetivos.

Por isso, para auxiliar na criação dos indicadores estratégicos, Popa (2015) apresenta o modelo de Perguntas-Chave de Performance - *Key Performance Questions* - KPQ. O propósito do modelo de Popa é orientar as perguntas que devem ser feitas para montar o conjunto de indicadores-chave da empresa. As perguntas devem ser derivadas dos objetivos estratégicos da empresa, podendo, para cada objetivo, haver uma ou mais perguntas, que irão gerar um ou mais indicadores estratégicos.

Em suma, o sucesso da implementação de um programa de mensuração, e, conseqüentemente, da criação dos indicadores estratégicos, depende muito da situação da empresa. Tendo em vista a quantidade de dados gerados e de processos efetuados dentro da empresa, questões como número de *stakeholders*,

complexidade da empresa e número de medições feitas afetam a complexidade do programa de mensuração. Quanto maior e mais complexa a organização, maior o número de *stakeholders* e, conseqüentemente, maior a chance de um desequilíbrio na organização (STAR et al., 2016)

E particularmente, um pilar muitas vezes esquecido pelas empresas, de acordo com Neely et al. (2001), são os *stakeholders* ou *partes interessadas*. Os principais *stakeholders* que, em geral, incluem além dos acionistas, os colaboradores, clientes e fornecedores devem ser ouvidos para entender as suas necessidades e para identificar resultados que são de interesse para eles, transformando esses interesses em indicadores estratégicos.

Deste modo, quando os gestores são capazes de unir uma cultura voltada para os objetivos estratégicos com os indicadores de desempenho é possível maximizar o potencial da empresa, pois a cultura orienta as ações cotidianas dos funcionários e os indicadores orientam as ações estratégicas da organização. Quando a cultura é alinhada aos KPIs é possível unir mensurações técnicas com os recursos humanos, ampliando a visão dos gestores em relação a realidade da empresa.

## 2.5 KPIS

Dentro de uma empresa, existem uma série de tarefas que devem ser executadas até que se consiga cumprir um objetivo, seja fazer uma campanha de marketing, montar um produto ou executar a folha de pagamento. Um conjunto de tarefas que, sozinhas, conseguem atingir esse objetivo, são chamadas de processos.

Em relação aos processos, já no início dos anos 90, houve uma ampliação do uso da abordagem de processos nas empresas. Em teoria, consiste em mapear as ações executadas pela organização, desde atividades de produção até as atividades da gestão.

Tal abordagem traz uma visão dos processos da empresa, de forma que, vendo-os todos conectados, é possível entender a sequência lógica de atividades que acontecem na organização, criando uma visão clara de como a empresa atua.

Portanto, o objetivo da abordagem de processos é viabilizar a visão geral das atividades, auxiliando no controle dos processos da empresa. Entretanto, apesar dos

benefícios claros que a abordagem de processos traz, ela não mostra, de forma prática, as forças e vulnerabilidades da empresa. Para isso, é necessário complementar a abordagem de processo, por exemplo, com os Indicadores-Chave de Performance - *Key Performance Indicator* - KPI (NAVARRETE REYNOSO, 2008).

Esses KPIs são os indicadores principais da empresa. São métricas levantadas dentro do processo que mostram se a empresa está conseguindo atingir os seus objetivos. Com a utilização dos KPIs, é possível configurar os objetivos estratégicos da empresa em números e metas, que podem ser medidos e acompanhados (NAGYOVA E PACAIOVA, 2009).

Assim como, ao implementar um sistema de medição deve-se implementá-lo em todas as áreas da empresa, um dos grandes erros cometidos ao levantar KPIs é pensar somente nos indicadores financeiros. Isso traz uma visão reduzida sobre a organização, podendo levar a falsas conclusões quando analisados. Os indicadores financeiros são de suma importância, porém eles medem apenas o resultado final das estratégias aplicadas pela empresa, além de serem influenciados por fatores externos, como crises e variações do mercado (OGATA E GOODKEY, 2002).

Tais indicadores de desempenho, são um mix de indicadores de diferentes áreas da empresa. Os tipos de indicadores, que são considerados KPIs para a empresa, estão diretamente relacionados com as necessidades que ela apresenta, tornando-se um mix diferente para cada empresa (ALEMANNI et al., 2008).

Por causa da necessidade única que cada empresa apresenta, é difícil definir metodologias ou indicadores de desempenho padrão para elas. Na literatura há trabalhos que apresentam lista de indicadores de desempenho gerais para as empresas, entretanto, por serem indicadores genéricos, a maior parte deles não representa a real necessidade de cada empresa e, por não refletir suas necessidades, geram pouco valor ao serem implementados (CAI et al., 2008).

Essas propostas de indicadores-padrão, portanto, não levam em consideração a diversidade e unicidade de cada empresa (ALEMANNI et al., 2008). Para cada tipo empresa, haverá um conjunto de KPIs que melhor representaram seus objetivos e suas metas, por isso, a métrica que pode ser considerada um KPI em uma empresa, pode ser apenas um indicador em outra.

Por mais que todo KPI seja uma métrica, nem toda métrica é um KPI e devem ser medidas apenas as métricas que irão ajudar os gestores a tomar melhores decisões sobre a empresa. Uma empresa não deve gerenciar somente os seus pontos fortes, é preciso entender e acompanhar os seus pontos fracos, buscando minimizar suas fraquezas no mercado (POPA, 2015).

## 2.6 GESTÃO DE MPES

Na era do empreendedorismo, o incentivo para abrir uma empresa está cada vez maior, seja financeiramente, com a facilidade de conseguir empréstimos, ou no âmbito motivacional, com grandes empreendedores que são exemplos e dão palestras inspiradoras sobre abrir o seu próprio negócio.

Do ponto de vista econômico, países que possuem uma forte presença de MPEs em sua região, quando comparados com grandes empresas, tem um crescimento marcante no índice de geração de emprego. Entretanto, devido a flexibilidade dessas empresas, a mão de obra exigida pelas MPEs é uma mão de obra com conhecimento e experiências em várias áreas, que precisa estar em constante formação e desenvolvimento (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011).

Porém, encontrar profissionais com experiências diversificadas não é uma tarefa simples. Além disso, esses profissionais geralmente possuem um alto valor agregado, impossibilitando que uma empresa de pequeno porte, sem muitas condições financeiras, contrate profissionais desse nível.

Como dito anteriormente, manter um negócio não é uma tarefa simples. Abrir uma empresa é se envolver constantemente com tomadas de decisões estratégicas que tem como objetivo conseguir e manter recursos suficientes para se manter vivo no mercado. Grande parte das micro e pequenas empresas não conseguem sobreviver aos primeiros cinco anos de vida. Para as empresas que falham em se manter no mercado, é muito comum os donos alegarem falta de planejamento antes de criar a empresa, falta de controle sobre as suas finanças e dificuldade de atuar na gestão da empresa (SEBRAE, 2016).

Assim também, para grande parte das micro e pequenas empresas, durante os primeiros anos de vida, as responsabilidades do gestor não se limitam apenas a conseguir vender seu produto e alcançar uma parte do mercado. O micro

gerenciamento, ou seja, resolver as pequenas crises que acontecem no dia a dia do negócio, são o maior desafio que o empreendedor enfrenta (MAZZAROL, 2003).

Em geral, as micro e pequenas empresas, apresentam problemas diferentes do que as grandes e médias empresas. Isso faz com que, por mais que elas sejam atrativas do ponto de vista da rentabilidade, às suas deficiências financeiras e operacionais acabem fazendo com que, muitas vezes, elas não sejam eficientes e sustentáveis (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011).

Dentre os fatores que levam à falência das MPEs estão problemas com sócios, crise econômica, ambiente de negócios desfavorável, alta concorrência e forte carga tributária. Boa parte desses fatores, poderia ser evitada, ou pelo menos, minimizada, com a utilização de ferramentas de gestão. Entretanto, para a realidade das MPEs, a maior parte das tomadas de decisão são feitas com base na intuição e experiência do fundador, sem procurar um profissional especializado para ter uma melhor orientação (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Usualmente, em comparação com as grandes organizações, MPEs começam com poucos recursos e pequena infraestrutura. As MPEs, entretanto, possuem uma vantagem em relação às grandes organizações quando se trata de inovação. Devido ao menor tamanho dessas empresas, elas têm maior capacidade de flexibilizar e modificar sua estratégia de acordo com as exigências do mercado. Dessa forma, é possível combinar poucos recursos, com uma visão estratégica e as habilidades técnicas dos colaboradores, de maneira que haja uma conquista no espaço do mercado (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2015).

Por isso, para crescer e sobreviver as empresas precisam escolher um bom sistema de medição, além de definir de forma clara quais são os seus indicadores chave de desempenho, de forma que eles estejam alinhados com a estratégia da empresa. Desta maneira é possível fazer um bom gerenciamento de indicadores, possibilitando ao gestor uma visão ampla de seus processos, desde os processos operacionais até os mais estratégicos, proporcionando mais assertividade na tomada de decisão.

Tendo apresentado o referencial teórico que embasa este trabalho, no próximo capítulo detalha-se a metodologia utilizada nos estudos de caso. Como falado

anteriormente, este estudo tem como objetivo aplicar uma metodologia de gerenciamento de indicadores em duas microempresas, por meio de um estudo de caso.

### 3. METODOLOGIA

A técnica de pesquisa proposta consiste em uma pesquisa qualitativa, com o intuito de explicar, explorar e descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. A análise exploratória qualitativa desempenha um papel fundamental neste estudo, pois com ela será possível acompanhar e compreender de forma mais profunda as organizações observadas.

Tendo em vista o objetivo de entender com maior profundidade a implementação de um sistema de medição utilizando indicadores-chave de desempenho em MPEs, a opção feita foi utilizar a perspectiva exploratória conhecida como estudo de caso.

O método científico conhecido como estudo de caso visa realizar uma intensa investigação em relação ao objeto de estudo. Trata-se de um método apreciativo, que visa aprofundar a análise em unidades individuais, onde o pesquisador pode ter maior controle sobre a situação. Ao final da pesquisa, o relato realizado sobre a aplicação da metodologia, serve de contribuição para outros trabalhos acadêmicos (FIA, 2019).

Segundo Yin (RODRIGUES, 2010), o estudo de caso é uma forma empírica de investigação, com processos pré-definidos. De acordo com o autor, esse estudo precisa responder questões primordiais, como o "como" e o "porquê", de forma que seja possível ter um entendimento maior de determinado fenômeno, e seus resultados devem permitir a amplificação do conhecimento geral sobre o assunto.

Esse estudo foi desenvolvido com o intuito de apurar o uso de sistemas de medição em empresas de pequeno porte.

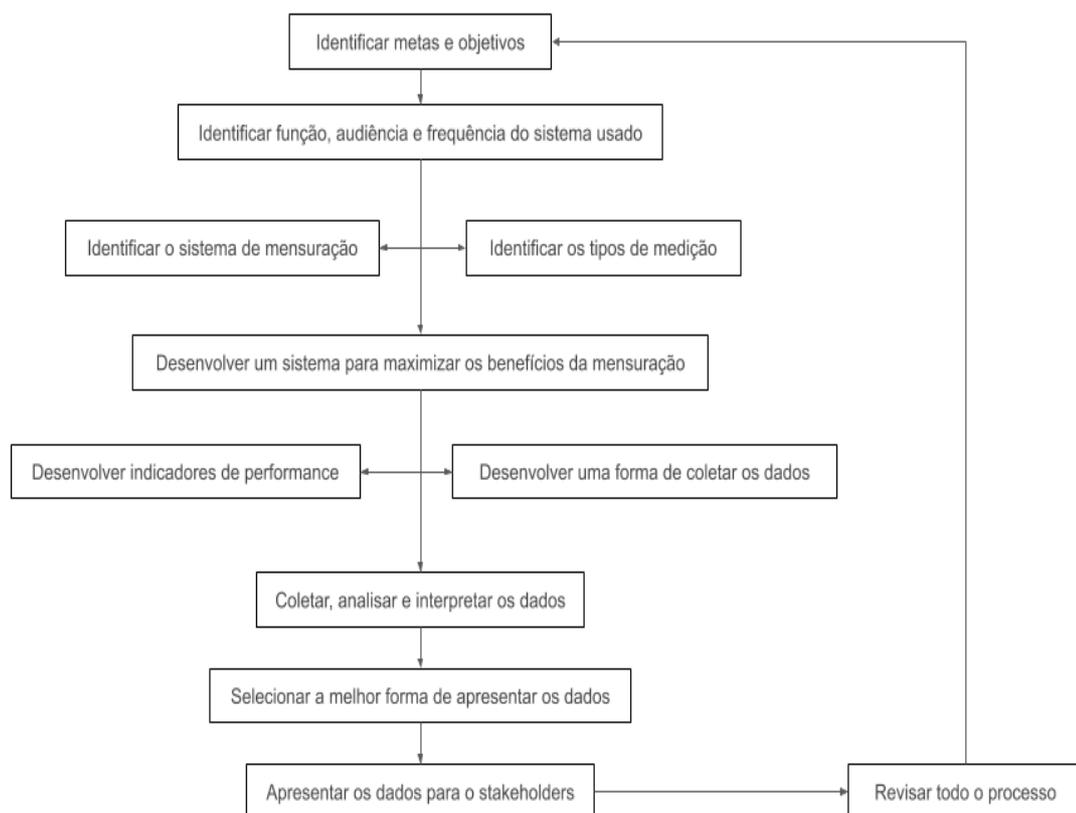
A metodologia proposta baseia-se no artigo *Performance Measurement and Performance Indicators: A Literature Review and a Proposed Model for Practical Adoption*, publicado em 2016. Tal trabalho, além de fazer uma revisão bibliográfica de vários textos que falam sobre performance por mensuração, também propõe um

modelo para implementar a mensuração e os KPIs dentro de uma empresa (STAR et al., 2016).

Essa metodologia foi escolhida devido ao fato de ser uma metodologia que não exige a utilização de ferramentas complexas, com etapas bem definidas e um processo simples de ser seguido. Em razão desses fatores foi escolhida a estrutura apresentada para ser aplicada nas empresas estudadas.

De forma esquemática, a proposta dos autores da heurística a ser utilizada é apresentada na Figura 01.

FIGURA 01: Modelo prático de desenvolvimento de um sistema de medição



Fonte: Artigo *Performance Measurement and Performance Indicators: A Literature Review and a Proposed Model for Practical Adoption*,

A metodologia apresentada na Figura 01 foi aplicada em duas empresas de micro porte, de ramos diferentes, sediadas em Vitória no Espírito Santo.

Esses estabelecimentos foram selecionados devido à proximidade dos fundadores com a autora, o que possibilitou maior interação e facilidade na comunicação. O contato com os empresários foi feito a partir de conhecimento pessoal da autora.

Além de serem classificadas como microempresas, nenhum dos empreendimentos possuía indicadores-chaves de desempenho definidos.

O estudo ocorreu entre os meses de julho de 2020 e abril de 2021. Durante esse período, diversas reuniões foram realizadas, tanto em plataformas online quanto presencialmente. Nessas reuniões foram discutidos assuntos sobre a missão da empresa, seus indicadores, suas metas e, mensalmente, uma reunião para acompanhar o desenvolvimento das metas definidas, medindo os indicadores-chaves de desempenho propostos.

Ao mesmo tempo, durante a aplicação do modelo sugerido, cada etapa do modelo passou por uma avaliação crítica, com o intuito de entender se essas etapas eram condizentes com a realidade das empresas estudadas, e se deveriam ser aplicadas, modificadas ou ignoradas.

### 3.1 METODOLOGIA APLICADA

#### 3.1.1 Conhecer a Empresa

A primeira etapa teve como objetivo conhecer e se aprofundar na história das empresas e de seus fundadores. Entendendo como se deu o desenvolvimento da empresa, desde a sua criação até os dias atuais, assim como, compreender a história dos fundadores juntamente com o que os motivou a criar a empresa e qual caminho os levou a tomar a decisão de entrar naquele ramo e criar o seu próprio negócio.

Para essa etapa, foi desenvolvido um roteiro de perguntas sobre a empresa, suas vantagens, seu produto, o mercado em que estava inserido e sobre a história do fundador. As entrevistas foram realizadas com os fundadores por meio de plataforma online, ocasião em que todas as perguntas foram respondidas.

Para finalizar a primeira etapa, foi feita uma última reunião, com o objetivo de entender a cultura das empresas. Essas reuniões, assim como as reuniões de acompanhamento mensal, não tiveram roteiro pré-definido.

É importante ressaltar que esta primeira etapa não estava programada no modelo original, ela foi incluída devido a necessidade de conhecer melhor a empresa e se aprofundar em sua história.

### **3.1.2 Identificar Objetivos**

A segunda etapa consistiu em, após reunir informações gerais sobre a empresa e seus fundadores, entender qual o objetivo da empresa. Depois de compreender o propósito da empresa e o porquê ela foi criada, o próximo passo foi entender qual a visão dos fundadores para o futuro de seus negócios e traçar metas com base neles.

Para isso, foram feitas novas entrevistas com os fundadores, desta vez, eles foram perguntados sobre como eles enxergam a empresa no futuro, tanto internamente, em relação a quantidade de funcionários e ao modelo de negócio, quanto externamente, com sua atuação e espaço no mercado.

O objetivo das entrevistas foi compreender, com base no relato dos fundadores, qual a visão da empresa e onde eles desejam chegar, em um horizonte de cinco anos, com o seu negócio.

### **3.1.3 Identificar Metas e Levantar KPIs**

A terceira etapa teve como objetivo traçar, após entender o propósito da empresa e visão do fundador para o futuro da organização, quais são os indicadores chave relacionados ao objetivo e elaborar uma meta para alcançá-los.

Na etapa anterior, a visão dos fundadores alcançava um horizonte de 5 anos. Para esta etapa, levando em consideração as entrevistas com os fundadores, a meta foi traçada para um ano.

Depois de identificar a meta, foram identificados os principais indicadores de desempenho relacionados com cada meta, dividindo-os entre indicadores de processo e indicadores de resultado, que deveriam ser medidos para cada objetivo.

Após levantar as metas e os respectivos indicadores, todas as conclusões foram apresentadas para os fundadores, que aprovaram a etapa para que a mesma pudesse ser concluída.

Nesta etapa também foram incluídas as etapas 6 e 7, envolvendo o desenvolvimento e coleta de dados dos indicadores, para se adequar à complexidade das empresas estudadas.

#### **3.1.4 Identificar Público, Frequência de Uso e Como Mensurar**

A quarta etapa consistiu em definir o público, a frequência e como aconteceria a medição. Depois da definição dos principais indicadores de resultado, e os principais indicadores de processo para cada meta, seria possível compreender não somente se o objetivo havia sido alcançado ou não, mas também entender se os processos estavam sendo executados de forma correta para levar ao resultado esperado.

Para a execução da quarta etapa, inicialmente foram definidos dois públicos: o que iria medir, e o que iria ser medido. O público que iria medir eram as pessoas responsáveis pelo acompanhamento dos indicadores e da medição. O público que seria medido é aquele que estava executando diretamente o processo medido.

Em seguida, foi definida a frequência de medição que é o intervalo de tempo entre uma coleta de dados e outra.

Francisco Mello, em seu livro OKR da missão as métricas, sugere que, quando estamos acompanhando indicadores e metas, esses dados sejam coletados a cada 3 meses (MELLO, 2018).

Portanto, com base na sua metodologia, ficou acordada a coleta dos dados a cada 3 meses. Entretanto, é importante ressaltar que, durante o período entre uma medição e outra, uma vez por mês, foram realizadas entrevistas com os fundadores para entender como estava o andamento das metas.

Por fim, foi definido como esses dados seriam coletados, por meio de qual plataforma, juntamente com a definição da maneira como os dados seriam acompanhados e qual ferramenta seria utilizada para registrar os dados coletados.

Em relação a ferramenta para acompanhar os dados, foi proposta uma planilha de acompanhamento para as duas empresas. A planilha incluía todos os objetivos e indicadores, tanto de processo quanto de resultado para cada objetivo, além de espaços reservados para as medições e um acompanhamento percentual da meta final.

Ao final do planejamento, todas as propostas, e a planilha sugerida, foram apresentadas para os fundadores. Todo material apresentado foi aprovado, dando prosseguimento para a quinta etapa.

### **3.1.5 Maximizar os Benefícios**

A quinta etapa teve como objetivo informar todos os *stakeholders* sobre a medição e porque ela estava sendo feita. Desta forma, todos compreenderam o valor da medição e o propósito de terem o seu trabalho sendo medido, podendo assim, contribuir com ideias e sugestões de melhoria.

Após a conclusão da quarta etapa, os fundadores convocaram uma reunião com todas as partes interessadas para explicar o que seria feito e qual o propósito da medição.

Esta etapa, por mais tenha o nome “Maximizar os Benefícios”, não garante que os benefícios sejam maximizados. O objetivo desta etapa é garantir que todos os *stakeholders* estejam alinhados sobre o processo, desta forma eles podem contribuir com o desenvolvimento do projeto.

### **3.1.6. Coleta de Dados**

Finalizando a quinta etapa, a sexta etapa consistiu na coleta de dados levantados como indicadores importantes do processo.

A primeira coleta de dados foi feita como medição zero, em setembro, quando foram coletados os dados de todos os indicadores antes da definição das metas. O objetivo desta primeira coleta foi criar uma base para comparar com os valores futuros.

A segunda coleta aconteceu em dezembro e a terceira, e última, coleta aconteceu em abril. Essas duas últimas coletas de dados tiveram como objetivo acompanhar o desenvolvimento dos KPIs com base nas metas e na primeira coleta levantada.

Fazendo o acompanhamento do desenvolvimento foi possível perceber a evolução das empresas em relação a cada meta definida.

### 3.1.7. Cronograma Planejado

O trabalho foi planejado para ser executado nos períodos de julho de 2020 até abril de 2021, totalizando 10 meses de pesquisa.

A seguir, é apresentado o cronograma de trabalho inicialmente proposto, nele, as linhas são as etapas da metodologia aplicada e as colunas os meses em que ela foi aplicada.

TABELA 01: Cronograma de trabalho proposto.

ETAPA/MESES	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Conhecer a empresa	X									
Identificar Objetivos	X									
Identificar Metas e Levantar KPIs		X								
Identificar público, frequência de uso e como mensurar		X								
Maximizar os benefícios			X							
Acompanhamento				X	X	X	X	X	X	X
Medição			X			X				X

## 4. RESULTADOS

### 4.1 CASO 1

#### 4.1.1 Conhecer a Empresa

A Facile é uma empresa do ramo de desenvolvimento e aplicação de *softwares*, localizada na Serra. A empresa foi criada em 2010, com o objetivo de fornecer consultorias personalizadas para pequenas empresas. Entretanto, devido à reputação construída pelos sócios ao longo dos anos, graças a sua capacidade técnica, seus primeiros clientes foram grandes empresas como Coca-Cola e Citroën, no Rio de Janeiro. Após atender alguns clientes no Rio de Janeiro, em 2011, a

empresa voltou a atuar no Espírito Santo, fechando contrato com empresas menores e expandindo o número de desenvolvedores da organização.

Com 10 anos de experiência no mercado, a empresa já vivenciou vários tipos de organização empresarial. Primeiramente, eles adotaram um formato organizacional tradicional. Para cada projeto desenvolvido pela empresa, era destacado ou escalado ou alocado um gerente de projeto exclusivo e um membro especialista para cada área. Naquela época, a empresa também possuía uma equipe comercial, focada em vender serviços para os possíveis clientes. Depois da crise de 2014, percebendo que o modelo de negócio estava caro demais para as exigências do mercado, eles enxugaram seus processos e seu organograma, saindo de 20 para 6 desenvolvedores e deixando apenas o fundador na área comercial.

FIGURA 02: Organograma da empresa Facile



FONTE: Coletados na entrevista do Anexo A

Em julho de 2020, a empresa possuía 12 funcionários, sendo 10 deles desenvolvedores. O fundador é responsável por toda a operação comercial, e os novos clientes chegam integralmente por indicação de clientes antigos.

Ele os atende, levanta as suas necessidades e apresenta uma proposta para resolver as necessidades apresentadas. Caso o cliente aceite a proposta, o próprio fundador monta a equipe que irá executar o trabalho e passa para ela as necessidades do cliente. Dentro da equipe, geralmente um desenvolvedor é eleito, pelo fundador, como gerente do projeto, responsável pela organização e andamento do projeto.

Devido a aquisição de grandes clientes industriais em sua fundação, a empresa se especializou no ramo industrial, sendo até hoje a sua maior fonte de receita.

A empresa oferece produtos já desenvolvidos ou de prateleira e serviços personalizados em desenvolvimento de *software*. Os serviços personalizados, em geral, têm um maior ticket médio, pois são feitos especificamente para a necessidade de um cliente e não podem ser replicados em outras empresas. Já os serviços vendidos como o SaaS, possuem uma maior margem de lucro a longo prazo, pois, após serem desenvolvidos, podem ser facilmente replicados em outras empresas sem grandes custos adicionais.

A empresa atua em média com 25 a 30 contratos por mês, atendendo empresas de todos os portes e de todas as regiões do país. Não existe barreira física em relação a execução do trabalho, pois ele pode ser desenvolvido integralmente de forma *on-line*. Também são poucas as barreiras linguísticas, pois a linguagem utilizada no desenvolvimento do *software* é a mesma para todas as regiões. Graças às poucas barreiras, a empresa já recebeu ofertas de trabalho até nos Estados Unidos.

A empresa possui, entretanto, uma restrição em relação ao tipo de *software* que o seu cliente possui. Eles não atendem clientes que utilizam ou querem desenvolver *softwares* com uma linguagem computacional diferente daquela com a qual que eles já trabalham.

A empresa também não trabalha com fornecedores ou empresas parceiras. Quando necessário, ela contrata desenvolvedores para trabalhar como *freelances* e resolverem problemas pontuais do projeto. A Facile utiliza o Power BI como ferramenta para gestão de dados e todos os outros sistemas internos são desenvolvidos dentro da própria empresa, desde o sistema de gestão de horas até o controle de fluxo de caixa da empresa.

Sobre a cultura da empresa, um dos seus principais valores é a proximidade com os clientes. Os consultores “vestem a camisa” do cliente e tem como prioridade a resolução de suas dores, o que faz com que todos os clientes tenham um atendimento personalizado e voltado para o problema que ele precisa ver resolvido. Junto com a proximidade, a empresa também oferece uma tecnologia muito

avançada e pouco disponível no mercado, o que garante uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Em relação a cultura interna, o fundador considera de suma importância manter sempre um ambiente descontraído e amigável, transformando a empresa em algo maior do que um conjunto de pessoas que trabalham juntas. Para manter o ambiente sempre agradável, ele constantemente leva jogos para toda a equipe interagir, dá liberdade para os funcionários trabalharem no horário em que se sentem mais confortáveis e, uma vez por semana, compra pizza para toda a empresa para promover a socialização entre todos.

Além do ambiente agradável, o fundador busca ajudar os jovens, que ingressaram recentemente no mercado de trabalho, a se desenvolverem profissionalmente. Para isso ele cede horas de trabalho para que os desenvolvedores juniores possam estudar e se especializar em outras áreas.

#### **4.1.2 Identificar Objetivos**

Na entrevista inicial, no mês de julho, o fundador declarou possuir dois objetivos claros que ele almejava alcançar nos próximos 5 anos com a empresa.

O primeiro objetivo está relacionado ao modelo de negócio da empresa. Atualmente apenas 10% do seu faturamento vem de produtos desenvolvidos pela empresa e a visão do fundador é que nos próximos 5 anos eles atinjam 50% do faturamento. Como mencionado anteriormente, ao contrário dos *softwares* que são vendidos de forma personalizada, aqueles que são desenvolvidos para serem vendidos como produto são financeiramente mais viáveis para a empresa em um horizonte de longo prazo, o que também contribui com a escalabilidade da empresa enquanto modelo de negócio.

A empresa abriu essa área de *softwares* que são vendidos como produtos em 2015, e a área vem se desenvolvendo aos poucos pois necessita um alto investimento do tempo de seus consultores. Atualmente, a maioria dos serviços prestados para seus clientes tem como objetivo final a criação de um produto que possa ser vendido e ser replicável para outras empresas que possuem 'dores' parecidas.

O segundo objetivo está relacionado com a equipe de desenvolvimento. Atualmente sua equipe conta com 8 consultores seniores ou plenos e apenas 2 consultores juniores. A visão do fundador para os próximos 5 anos é aumentar a porcentagem de consultores juniores em sua equipe. A empresa possui como cultura o desenvolvimento profissional de seus funcionários, por isso, o objetivo é contratar funcionários com menos experiência e desenvolvê-los dentro da própria empresa.

Um fato muito relevante que deve ser destacado, foi que, durante o desenvolvimento do projeto, na etapa de acompanhamento, o fundador recebeu uma proposta de serviço de uma grande empresa. Essa proposta exigiu a contratação de dois desenvolvedores seniores, e, conseqüentemente, adiou o objetivo de aumentar a quantidade de desenvolvedores juniores na empresa.

#### 4.1.3 Identificar Metas e Levantar KPIs

O primeiro objetivo da empresa, declarado pelo fundador em agosto, era atingir 50% do faturamento proveniente das vendas de softwares já desenvolvidos pela empresa, que são chamados de produto, no modelo SaaS. Para isso, foi determinado que, no horizonte de um ano, a empresa iria atingir 12,5% do seu faturamento proveniente de produto.

Definida a meta, os indicadores chave de desempenho para essa meta foram:

TABELA 02: Indicadores de desempenho relacionados a meta de aumento de faturamento proveniente do produto.

<b>Meta: Atingir 12,5% do seu faturamento proveniente do produto</b>			
<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Medição 0</b>	<b>Medição 1</b>	<b>Medição 2</b>
Valor total faturado com a venda de produtos			

Valor total faturado com a venda de serviços			
Valor percentual faturado com a venda de produtos			
Valor percentual faturado com a venda de serviços			

Com base nesses indicadores de resultado, foram definidos os seguintes indicadores dentro do processo:

TABELA 03: Indicadores de processos relacionados a meta de aumento de faturamento proveniente do produto.

<b>Meta: Atingir 12,5% do seu faturamento proveniente do produto</b>			
<b>Indicadores de processo</b>	<b>Medição 0</b>	<b>Medição 1</b>	<b>Medição 2</b>
Valor total de propostas de serviço apresentadas			

Valor total de propostas de produto apresentadas			
Valor total de propostas de serviço aceitas			
Valor total de propostas de produto aceitas			
Valor total de propostas de serviço encerrados			
Valor total de propostas de produto encerrados			

O segundo objetivo estava relacionado a equipe. Em um horizonte de 5 anos a meta é fazer com que a equipe seja dívida em 5 consultores seniores e 5 consultores juniores. Para o primeiro ano, a meta é conseguir um consultor júnior a mais e retirar um consultor sênior da equipe.

Definido a meta, o indicador chave de desempenho para essa meta é:

TABELA 04: Indicadores de desempenho relacionados a meta de ter na equipe 5 consultores seniores e 5 consultores juniores.

<b>Meta: Ter na equipe 1 consultor sênior e 1 consultor júnior</b>			
<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Medição 0</b>	<b>Medição 1</b>	<b>Medição 2</b>

Quantidade de consultores juniores efetivados			
Quantidade de seniores desligados			

Baseado nesse indicador de resultado, foram definidos os seguintes indicadores dentro do processo:

TABELA 05: Indicadores de processos relacionados a meta de ter na equipe 5 consultores seniores e 5 consultores juniores.

<b>Meta: Ter na equipe 1 consultor sênior e 1 consultor júnior</b>			
<b>Indicadores de processo</b>	<b>Medição 0</b>	<b>Medição 1</b>	<b>Medição 2</b>
Quantidade de processos levantados			
Quantidade de juniores inscritos			

#### **4.1.4 Identificar Público, Frequência de Uso e Como Mensurar**

A frequência de medição para os dois objetivos foi definida ser de 4 medições dentro de 1 ano, separadas em 3 meses cada uma.

Em relação ao primeiro objetivo, que consiste em aumentar percentualmente o faturamento dos produtos vendidos pela empresa, todos os seus indicadores, tanto de desempenho quanto de processo, são ligados à equipe de vendas. Atualmente, a equipe de vendas é composta apenas pelo fundador, portanto, ele foi o responsável pelo registro dos dados e acompanhamento do progresso da meta.

A forma de mensurar escolhida foi a ferramenta *Power BI* pois a empresa já possui integração que apresenta todos os seus dados de faturamento. Atualmente o *Power BI* é usado para controle diário de fluxo de caixa, o que facilita a coleta de dados, pois todas as vendas, tanto de produtos quanto de serviços, são registradas na ferramenta.

Para o segundo objetivo, em relação a ter uma equipe com 5 consultores seniores e 5 consultores juniores, os seus indicadores estão relacionados com a equipe de recursos humanos da empresa. Atualmente, a equipe de recursos humanos é composta por uma funcionária do administrativo e o fundador, que a ajuda com as entrevistas, na parte técnica. Para medir esse objetivo foi feita uma planilha de acompanhamento dos indicadores, onde eles puderam registrar e acompanhar o desenvolvimento deste objetivo.

#### 4.1.5 Maximizar os Benefícios

Após a definição das metas e dos indicadores, o fundador marcou uma reunião com a pessoa responsável pela área de recursos humanos da empresa e apresentou-lhe a proposta de metas e indicadores bem como o plano de medições. Como os indicadores envolviam apenas a área de vendas e a de recursos humanos a reunião para apresentar e explicar as metas envolveu somente as pessoas responsáveis por cada área.

Com base na ferramenta de produção 5W2H, foi desenvolvida uma tabela de acompanhamento dos objetivos, que será apresentada a seguir:

TABELA 06: Tabela de acompanhamento de metas Facile.

<b>Facile</b>		
Metas	Ter na equipe 1 consultor sênior e 1 consultor júnior	Atingir 12,5% do seu faturamento proveniente do produto
Quem?	Equipe de Recursos Humanos	Equipe de Vendas

Quando?	Julho de 2021	Julho de 2021
Alcançado?		

#### 4.1.6. Coletar Dados

Por fim, após a equipe estar alinhada, teve início a coleta de dados. Os dados foram coletados pelo próprio fundador e fornecidos para a autora, que atualizava a planilha a cada coleta.

Além das 3 coletas que aconteceram durante o processo, também foi feito acompanhamento mensal dos indicadores, em reuniões por meio de plataformas online, com o fundador e a autora. O objetivo das reuniões era entender a evolução das metas e situação atual da empresa. Assim foi possível acompanhar o andamento dos objetivos e o desdobramento de cada um deles.

Em uma das reuniões mensais de acompanhamento, durante a etapa de coleta de dados, o fundador revelou que a empresa teve que abrir mão do seu objetivo de aumentar percentualmente a quantidade de funcionários juniores, pois eles fecharam um contrato com alto nível de complexidade. Por causa deste contrato, o fundador optou por contratar mais pessoas com uma experiência mais avançada, inviabilizando a contratação de funcionário com menos experiência no cenário de curto prazo.

#### 4.1.7. Finalização do Projeto

Na última reunião de acompanhamento do projeto, feita em março de 2021, também foi feita a finalização do projeto. Nesta reunião foi feita a última coleta de dados e levantamento dos pontos de mudança da situação da empresa desde o começo do projeto até a sua situação naquela data.

De acordo com o fundador, muitas mudanças aconteceram por causa da pandemia. Devido ao cenário de incertezas, tornou-se muito difícil prever o que iria acontecer ao longo do ano.

Por causa da pandemia, toda a equipe começou o ano trabalhando de forma remota, o que dificultou muito o controle dos projetos, principalmente aqueles que tinham grande parte da equipe composta por jovens. Além disso, quando a equipe voltou a trabalhar de forma presencial, um dos grandes problemas que impediram a contratação de mais pessoas era o espaço reduzido. Como o espaço da empresa era muito pequeno, era muito difícil manter todos os funcionários de forma presencial e com o devido distanciamento. Por isso, por precaução, no início do ano, o objetivo foi tentar manter um número reduzido de funcionários, com o foco inicial de trazer mais funcionários juniores.

Entretanto, desde o início do projeto até hoje, eles conseguiram aumentar a entrada de jovens, saindo de 2 para 3 funcionários juniores, e também aumentando a entrada de sênior, saindo de 8 para 11 consultores seniores. Na reunião o fundador relatou que, para solucionar o problema de distanciamento, ele reformou o espaço de forma que fosse possível trazer mais pessoas, além disso, ele também fez escalas para que algumas pessoas trabalhassem de forma remota.

Em relação a meta de faturamento, antes do início da pandemia, a meta era ter o dobro do faturamento voltado para o produto. Porém, após a pandemia, durante a execução de nosso projeto, essa meta foi revisada e passou para 50% do faturamento geral da empresa ser proveniente do produto. Isso se deveu ao fato de que muitos produtos, que passaram muitos anos na fase de desenvolvimento e teste, conseguiram ser vendidos neste ano, aumentando significativamente o faturamento vindo de produtos.

O fundador revelou que a meta estipulada para esse primeiro ano de análise já foi alcançada, agora ele irá revisar os dados e estipular uma nova meta para o ano que vem.

Por fim, ele concluiu que o ano de 2020 foi um ano em que ele pretendia apenas se manter no mercado, sem perspectivas de crescimento, porém, foi um ano muito surpreendente para ele, pois foi possível crescer tanto em número de funcionários quanto em número de projetos. Mesmo não atingindo uma das metas inicialmente estipuladas, ele se sente feliz por poder acompanhar todo o crescimento ao longo do ano, e ter realizado todas as conquistas.

Ao final da etapa da coleta de dados, foi possível finalizar a tabela de metas da empresa, completando com as informações relacionadas a execução da meta.

Tabela 07: Tabela de acompanhamento de metas Facile com os resultados finais.

<b>Facile</b>		
Metas	Ter na equipe 1 consultor sênior e 1 consultor júnior	Atingir 12,5% do seu faturamento proveniente do produto
Quem?	Equipe de Recursos Humanos	Equipe de Vendas
Quando?	Julho de 2021	Julho de 2021
Alcançado?	Objetivo descontinuado, por mudanças na prioridade de contratação da empresa	Objetivo alcançado.

Como próximos passos, o fundador apresentou o seu plano para melhorar a infraestrutura, diminuir a dependência com alguns fornecedores e aumentar o investimento no marketing digital, tudo com o objetivo de alcançar as metas estipuladas para os próximos anos.

## 4.2 CASO 2

### 4.2.1 Conhecer a Empresa

Fundada em 2017, a Prevcenter começou como uma empresa de assessoria jurídica, voltada para mães que têm direito ao benefício do salário-maternidade e precisam de ajuda para recorrer ao seu benefício no INSS.

O salário-maternidade é um benefício dado pelo governo para auxiliar a mãe na criação de seu filho. O valor do benefício varia de acordo com o valor da contribuição, a quantidade de vezes que a mãe contribuiu e o tipo de trabalho que ela executava até a data do pedido do benefício, podendo variar de 3 a 21 mil reais.

O benefício está disponível para mães que se encaixam como MEI, trabalhadoras rurais, empregadas domésticas ou desempregadas, com crianças de até 5 anos.

Por questões burocráticas do INSS, a empresa tinha o intuito inicial de atender apenas as mães que moravam na região da Grande Vitória, onde a empresa se encontrava. Entretanto, em 2018, houve algumas mudanças no INSS, transformando o processo de aquisição do salário-maternidade completamente *online*, o que possibilitou expandir a área de atendimento da empresa para todo país.

Atendendo em média entre 80 a 100 clientes por mês, a Prevcenter apresenta apenas um serviço: a assessoria na aquisição do salário maternidade com duração média de dois meses.

As mães se inscrevem por meio de um formulário online pelo próprio site da Prevcenter, que está integrado com um sistema de atendimento, onde os consultores de vendas conseguem acessar as informações preenchidas pela cliente no momento do cadastro. Diretamente pela plataforma, também é possível fazer o contato e executar todo o processo de atendimento, concentrando todas as informações em um único lugar.

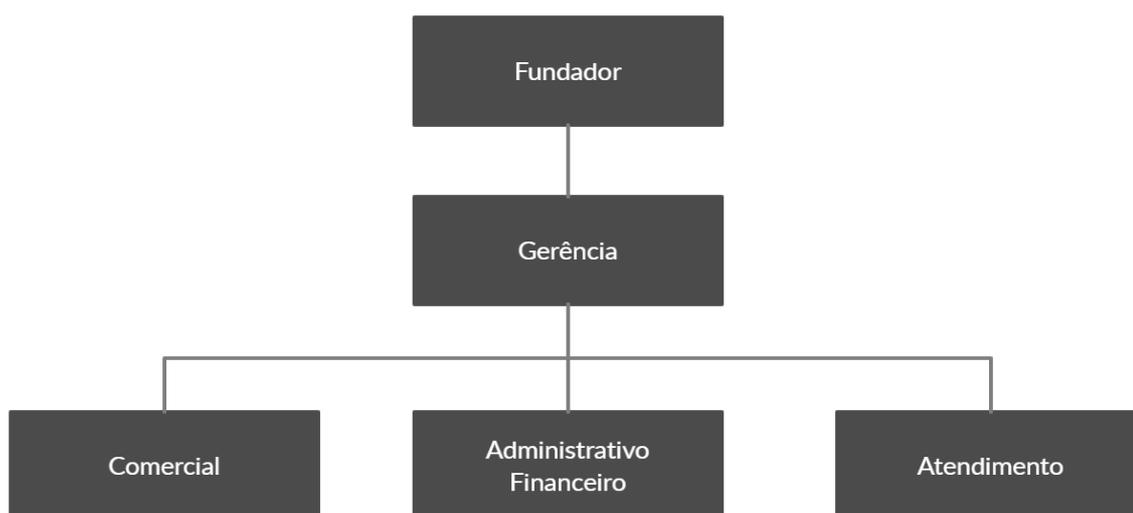
O atendimento é todo por *Whatsapp*, o consultor de vendas atende a cliente e recolhe fotos de seus documentos. Com todas as fotos e todas as informações coletadas, ele abre um processo no INSS. Após a abertura do processo, a equipe de atendimento é responsável por monitorar o andamento do mesmo e avisar o cliente do resultado. Caso o cliente tenha o seu benefício concedido, a própria equipe de atendimento faz a cobrança e finaliza o serviço.

O público-alvo da empresa são mães desempregadas ou que trabalham como MEI -Microempreendedor Individual, pois são elas as que têm mais chance de sucesso ao requerer o benefício. Grande parte do seu público são mulheres das classes D e E, que não têm conhecimento de como adquirir o benefício.

A empresa, em julho de 2020, contava com 7 funcionários, dentre eles, 4 consultores de vendas, que conversam com as clientes que se inscrevem no site em busca da assessoria. A empresa conta também com um desenvolvedor que trabalha

como fornecedor de serviços, ajudando em algumas questões técnicas da plataforma que utilizam para atendimento.

FIGURA 03: Organograma Previcenter



FONTE: Coletados na entrevista do Anexo A

Como principal vantagem, a empresa apresenta alta taxa de sucesso, pois o fundador da empresa é formado em direito e possui grande conhecimento dos benefícios do INSS. A empresa só cobra por seus serviços caso a mãe tenha sucesso em adquirir o benefício. Sendo assim, mães que passaram por todo o processo e não foram aceitas, não pagam nada para a empresa, gerando confiança na relação cliente e empresa.

Em relação à cultura da empresa, como o seu objetivo é conseguir atingir a maior quantidade de clientes possível, trazendo agilidade e facilidade para eles no momento de conseguir o seu benefício, a empresa trabalha com metas individuais e globais para a equipe de vendas.

As metas são focadas em potencializar a quantidade de clientes captados e de processos concedidos pela empresa. Para isso, eles utilizam a ferramenta *Pipefy* para gestão de seus processos e o *Blip* para potencializar o atendimento dos consultores. Parte da bonificação dos consultores é atrelada às metas de venda e atendimento e toda semana acontece uma reunião para falar dos números da equipe levantando os pontos de melhoria no atendimento.

Os feedbacks são passados apenas se os consultores não se desempenharam da maneira esperada pela empresa. Quando isso acontece, o gerente chama o consultor para uma reunião para entender o que está acontecendo. Pela parte do fundador, os feedbacks são dados quase de forma exclusiva ao gerente. Seguindo a mesma premissa, eles são dados apenas quando os números estão abaixo do esperado ou quando algum objetivo não é atingido.

#### **4.2.2 Identificar Objetivos**

Por ocasião da entrevista inicial em julho de 2020, o fundador da PreviCenter declarou possuir 3 objetivos para a empresa. O primeiro estava relacionado com a quantidade de consultores de venda. Na ocasião, a empresa possuía apenas 3 consultores que faziam todo o atendimento e conversão dos clientes que se cadastraram no processo. O objetivo do fundador era aumentar o número de consultores, para com isso conseguir aumentar a quantidade de clientes atendidos.

A PreviCenter começou a empresa com 4 consultores de vendas, e se manteve com essa mesma quantidade de consultores até o início do projeto. Entretanto, durante a crise, um consultor foi demitido. O fundador não consegue mensurar a quantidade de consultores que ele deseja ter no horizonte de 5 anos, mas gostaria de ter por volta de 50 consultores.

O segundo objetivo está relacionado ao modelo de negócios da empresa, atualmente a PreviCenter presta assessoria apenas para mães que querem resgatar

o seu salário maternidade. Entretanto, o fundador gostaria de expandir o seu modelo de negócio para outros tipos de benefícios oferecidos pelo INSS.

Ele já fez o estudo de outros benefícios e tem os próximos serviços mapeados, porém ainda não estruturou o plano de ação para a implementação de um novo serviço, e nem possui dinheiro para fazer o investimento necessário.

O terceiro objetivo também está relacionado ao seu modelo de negócio. Empresas que prestam um serviço parecido com o da PreviCenter, oferecendo ajuda na execução de serviços oferecidos pelo INSS, quando ganham destaque de nível nacional, são chamadas pelo próprio governo para fazerem parte do serviço que o INSS oferece.

O terceiro objetivo do fundador é crescer e ganhar destaque a nível nacional, de forma que o INSS convide a PreviCenter para formar uma parceria no atendimento.

#### 4.2.3 Identificar Metas e Levantar KPIs

O primeiro objetivo da empresa é aumentar a sua quantidade de consultores de vendas, quando o projeto foi iniciado, a Previcenter possuía 4 consultores de vendas. O seu objetivo é conseguir totalizar 40 funcionários nos próximos 5 anos, tendo como meta neste primeiro ano contratar 5 funcionários a mais.

Definido a meta, o indicador chave de desempenho para essa meta é:

TABELA 08: Indicadores de desempenho relacionados a meta de contratar 5 consultores de vendas.

<b>Meta: Contratar 5 consultores de vendas</b>			
<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Medição 0</b>	<b>Medição 1</b>	<b>Medição 2</b>
Quantidade de consultores de venda contratados			

Baseado nesse indicador de resultado, foram definidos os seguintes indicadores dentro do processo:

TABELA 09: Indicadores de desempenho relacionados a meta de contratar 5 consultores de vendas

<b>Meta: Contratar 5 consultores de vendas</b>			
<b>Indicadores de processo</b>	<b>Medição 0</b>	<b>Medição 1</b>	<b>Medição 2</b>
Quantidade de contratos fechados			
Quantidade de clientes atendidos			
Quantidade de clientes solicitando os serviços			

O segundo objetivo é expandir a quantidade de serviços oferecidos. Com isso, a visão do fundador é que daqui a 5 anos, eles consigam oferecer 5 serviços a mais. Para o horizonte de um ano, a meta é colocar no mercado um serviço a mais do que eles já oferecem hoje.

Definido a meta, os indicadores chave de desempenho para essa meta são:

TABELA 10: Indicadores de desempenho relacionados a meta de oferecer um novo serviço

<b>Meta: Oferecer um novo serviço</b>			
<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Medição 0</b>	<b>Medição 1</b>	<b>Medição 2</b>
Definir qual será o próximo serviço			

Mapear o processo do serviço			
Mapear jornada do cliente			
Montar o discurso de vendas dos consultores Levantar orçamento necessário no serviço			
Criar redes sociais do novo serviço			
Montar site para captação de clientes			
Estruturar processo no pipefy			
Montar campanhas de captação de clientes			

Contratar consultores de venda			
Treinar consultores			
Subir campanhas para captação de clientes			

Neste objetivo, os indicadores não serão quantitativos, ou seja, não são indicadores que serão medidos pela empresa numericamente. O objetivo desses indicadores será apenas acompanhar se as etapas essenciais para atingir a meta estão sendo executadas

O terceiro objetivo é o resultado caso o segundo objetivo seja bem executado. Tendo isso em vista, não foram definidas metas para esse objetivo, visto que ele não pode ser quantificado ou mensurado dentro do processo.

#### **4.2.4 Identificar Público, Frequência de Uso E Como Mensurar**

Para o primeiro objetivo, referente ao aumento de consultores de venda na equipe, o público medido foi a própria equipe de vendas, o responsável pela medição e acompanhamento do resultado foi o atual gestor da empresa.

Os dados serão coletados pela plataforma Pipefy, a plataforma utilizada para atendimento dos consultores de venda, e serão acompanhados pela planilha fornecida.

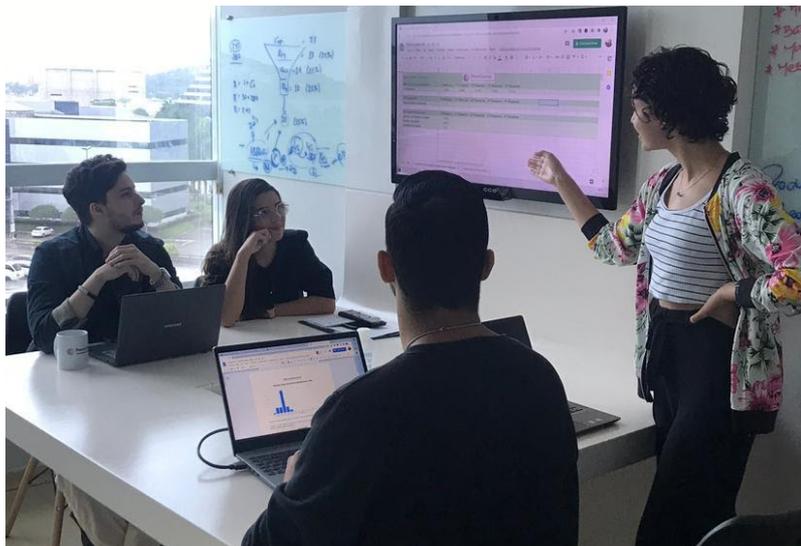
Para o segundo objetivo, referente à criação de um novo serviço oferecido pela empresa, o público medido foi o atual gestor e o fundador da empresa, que está gerenciando e pesquisando novos serviços. A estrutura de acompanhamento forma planilhas fornecidas.

#### 4.2.5 Maximizar os Benefícios

Como toda a equipe estava envolvida, o gerente da PreviCenter convocou uma reunião com toda a equipe de vendas para explicar as metas, o objetivo de cada medição e como seria feita a coleta de dados.

Após a primeira coleta de dados, ocorreu outra reunião, onde a autora apresentou a planilha de acompanhamento de KPIs para a equipe, comparando os dados coletados na medição de parâmetro e a primeira medição.

FIGURA 4 - Reunião de apresentação de dados PreviCenter



Com base na ferramenta de produção 5W2H, foi desenvolvida uma tabela de acompanhamento dos objetivos, que será apresentada a seguir:

TABELA 11: Tabela de acompanhamento de metas PreviCenter .

PreviCenter		
Metas	Oferecer um novo serviço	Contratar 5 consultores de vendas

Quem?	Gestor da empresa	Gestor da empresa e equipe de vendas
Quando?	Julho de 2021	Julho de 2021
Alcançado?		

#### **4.2.6. Coletar Dados**

Após feito o alinhamento da equipe, o projeto iniciou a fase de coleta de dados. Os dados eram coletados pelo gerente e fornecidos para a autora, que atualizava a planilha a cada coleta.

Foram feitas 3 coletas, com uma recorrência trimestral, e uma reunião mensal para acompanhar o desenvolvimento dos objetivos e dos indicadores levantados no início do projeto.

Durante a etapa de coleta de dados, o objetivo de estruturar novos serviços teve que ser pausado, pois o gerente da PreviCenter, responsável pelo desenvolvimento deste objetivo, optou por sair da empresa, o que inviabilizou a continuidade da meta.

#### **4.2.7. Finalização do Projeto**

Na última reunião de acompanhamento do projeto, feita em março de 2021, também foi feita a finalização do projeto. Nessa reunião foi feita a última coleta de dados e levantados os pontos de mudança da situação da empresa desde o começo do projeto até a sua situação naquele momento.

Na reunião, o gestor revelou que as grandes mudanças que aconteceram no decorrer do projeto, aconteceram devido ao próprio modelo de negócio. Pelo fato da empresa estar atrelada a um serviço público, qualquer alteração que o governo faz impacta diretamente no modelo de negócio da organização.

Por causa disso, as mudanças que aconteceram na empresa, que acabaram impactando suas metas e os seus indicadores, foram, em grande parte, causadas

por causa da flexibilidade que o governo tem com o serviço oferecido. Um exemplo apontado na reunião, foi o fato de, durante a etapa de coleta de dados, o governo restringir e exigir diferentes tipos de documentos, que antes não eram exigidos, o que resultou em uma diminuição no seu faturamento.

Em sua opinião, fatores como o tamanho da empresa, e o tempo da empresa no mercado, não são as causas determinantes das mudanças que ocorreram ao longo dos meses estudados.

Por fim, o gerente concluiu que o ano de 2020 foi um ano de muita expectativa de crescimento, porém, com a pandemia, muitas mudanças aconteceram e acabaram impactando o desenvolvimento das metas pré-estabelecidas. Mesmo com essas mudanças tanto internamente com a equipe, quanto externamente com o mercado, conseguir acompanhar os principais indicadores da empresa foi de grande ajuda para mostrar se a empresa estava seguindo o rumo desejado.

Ao final da etapa da coleta de dados, foi possível finalizar a tabela de metas da empresa, completando com as informações relacionadas a execução da meta.

TABELA 12: Tabela de acompanhamento de metas PreviCenter com os resultados finais

<b>PreviCenter</b>		
Metas	Oferecer um novo serviço	Contratar 5 consultores de vendas
Quem?	Gestor da empresa	Gestor da empresa e equipe de vendas
Quando?	Julho de 2021	Julho de 2021
Alcançado?	Objetivo descontinuado com a saída do gestor	Objetivo descontinuado devido ao surgimento de novas parcerias

## 4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.3.1 Conhecer a Empresa

Durante as entrevistas, ficou clara a diferença que o tempo de vida de uma empresa faz em sua estrutura. Quando comparamos a PreviCenter com a Facile, percebemos que a PreviCenter ainda está testando o seu modelo e sua estrutura de negócio, enquanto a Facile, durante os seus anos de vida, pode testar e aprimorar a sua estrutura de negócio.

Isso também se reflete na equipe que está em cada uma das empresas. A Facile, por ser uma empresa maior e com mais estrutura, possui funcionários com mais experiência no mercado de trabalho, que geram um maior valor agregado para a empresa. Enquanto a PreviCenter tem majoritariamente funcionários jovens, com pouca ou nenhuma experiência no mercado de trabalho.

### 4.3.2 Identificar Objetivos

Em relação aos objetivos, ficou nítido como o tempo de vida da empresa e a motivação do fundador influenciam nos objetivos das empresas. A Facile foi criada como um sonho de vida: o sonho de seu fundador é passar o resto da vida trabalhando nesta empresa. A PreviCenter, no entanto, foi criada para ser uma fonte de renda extra para o seu fundador. Com isso, seu objetivo principal é maximizar os seus resultados com o mínimo de esforço pessoal possível.

Outro ponto relevante a ser ressaltado é a diferença de cada objetivo de acordo com a visão que cada fundador tem da empresa.

Quando questionado sobre o objetivo da empresa, o fundador da PreviCenter tinha uma resposta muito ampla e vaga. Depois de refletir sobre o motivo pelo qual a empresa foi aberta e o que ele queria para o futuro da empresa, ele definiu um objetivo mais claro e metrificável.

Por outro lado, na Facile, o fundador possuía uma ideia clara e definida em relação ao objetivo da empresa bem como uma visão de médio e longo prazo para a empresa.

### **4.3.3 Identificar Metas e Levantar KPIS**

Como os objetivos da Facile já eram mais claros para o fundador, identificar os seus principais indicadores de desempenho foi uma tarefa rápida, sendo definidos na primeira rodada de reunião.

Em comparação, a PreviCenter passou por algumas rodadas de discussão e debate para entender quais seriam os melhores indicadores para cada meta, pois para algumas metas, não foi possível medir através de indicadores numéricos. A meta envolvendo novos serviços teve um acompanhamento envolvendo apenas um *checklist* de etapas, para entender o andamento da mesma.

### **4.3.4 Identificar Público, Frequência de Uso e Como Mensurar**

Em relação a frequência de medição, para empresas pequenas como as estudadas, o tempo de medição de 3 meses se mostrou muito longo, pois as mudanças ocorrem de maneira muito rápida, tanto em relação aos dados quanto em relação a situação da empresa.

Nas duas empresas, durante o intervalo entre uma medição e outra ocorreram mudanças na estrutura ou na situação de negócio que levaram nas a rever os seus objetivos. Essas mudanças puderam ser acompanhadas melhor nas reuniões mensais, onde era discutido o andamento de cada objetivo.

É importante ressaltar também que novamente o tempo de vida de cada empresa pareceu influenciar na quantidade de mudanças que cada uma teve durante o período de acompanhamento. Enquanto a Facile teve apenas uma modificação no início da etapa de medição, a PreviCenter passou por várias modificações, envolvendo a saída de funcionários e a formação de novas parcerias, o que influenciou bastante as suas metas e os seus objetivos.

Em relação a definição de como seriam mensurados os dados, a definição e a mensuração foram duas etapas simples de serem cumpridas, visto que as duas empresas já possuíam ferramentas que mediam os indicadores definidos.

A facilidade em mensurar pode ter se dado devido ao fato das duas empresas estarem relacionadas ao ramo de tecnologia. Como grande parte de suas atividades

é feita de forma online ou por plataformas digitais, nenhum dado precisou ser coletado manualmente, aumentando a precisão e veracidade dos dados.

#### **4.3.5 Maximizar Os Benefícios**

Em relação a maximização dos benefícios, as duas empresas não apresentaram problemas para alinhar como seriam feitas as medições e o porquê delas acontecerem.

#### **4.3.6. Coletar Dados**

Na etapa de coleta e acompanhamento dos dados, tornou-se evidente que, por mais que os objetivos estivessem alinhados com a visão dos fundadores sobre a empresa, a definição de visão e metas foram mal dimensionadas, tornando-se otimistas e, em sua maioria, dificilmente alcançáveis.

As duas empresas possuem funcionários que exercem mais de uma função dentro da organização e, por causa disso, muitas vezes os objetivos e metas tinham que ser deixados de lado para pôr no lugar problemas urgentes que surgiam no dia a dia.

#### **4.3.7. Metodologia Aplicada**

Em relação a metodologia, houve algumas diferenças entre as etapas sugeridas no método e as etapas que realmente foram aplicadas nas empresas. Como exemplo, temos a terceira etapa “Identificar Metas e Levantar KPIs” que se tornou a combinação de duas etapas propostas na metodologia, a etapa três “Identificar metas” e a etapa seis “Levantar KPIs”.

Essas mudanças aconteceram, pois, foi percebido, durante a aplicação da metodologia, que algumas etapas poderiam ser feitas em conjunto, facilitando a implementação nas empresas estudadas.

Outro ponto importante que fez diferença na aplicação da metodologia foi inserir a primeira etapa “Conhecer a empresa”, para conhecer e se aprofundar melhor na empresa. Isso tornou mais fácil o desenvolvimento das etapas seguintes, além de possibilitar que cada etapa fosse desenvolvida com base no perfil e objetivo que cada empresa tinha.

#### 4.3.8. Cronograma Realizado

O trabalho foi executado nos períodos de julho de 2020 até março de 2021, totalizando 9 meses de pesquisa. Como, nos dois casos, muitos objetivos foram descontinuados, optamos por finalizar antes a pesquisa.

A seguir, será apresentada a tabela de cronograma de trabalho executada. As linhas são as etapas da metodologia aplicada e as colunas os meses em que ela foi aplicada.

TABELA 13: Cronograma de trabalho realizado.

ETAPA/MESES	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Conhecer a empresa	X								
Identificar Objetivos	X								
Identificar Metas e Levantar KPIs		X							
Identificar público, frequência de uso e como mensurar		X							
Maximizar os benefícios			X						
Acompanhamento				X	X	X	X	X	X
Medição			X			X			X

#### 4.3.9. Cultura da Empresa

A cultura da organização foi outro ponto de grande atenção. Após aprofundamento em cada uma das empresas e, durante a execução da metodologia, foi possível perceber como a cultura influencia a estratégia da empresa.

Por um lado, temos a Facile, empresa que o fundador sempre sonhou em tirar do papel. Nessa empresa a cultura é mais descontraída, números e metas não são cobrados dos funcionários e o objetivo principal é o desenvolvimento técnico dos

funcionários e a satisfação dos clientes. Na Facile também vemos objetivos bem definidos e a longo prazo, que vão além de conseguir mais capital para a empresa.

Por outro lado, temos a PreviCenter, empresa que tem como objetivo ser uma fonte de renda extra para o seu fundador. Neste caso, a empresa é muito focada em números, metas e resultados. A cobrança por resultado é constante, os consultores têm repasses semanais dos seus números, e as suas metas, em sua maioria, são baseadas em conseguir aumentar o faturamento da empresa.

Nos dois casos, o objetivo do fundador perante a empresa, influencia não somente as metas e indicadores, mas também a forma como a empresa é conduzida e os valores que ela carrega.

Tendo apresentado os resultados, no próximo capítulo apresenta-se a conclusão de trabalho desenvolvido.

## **5 CONCLUSÃO**

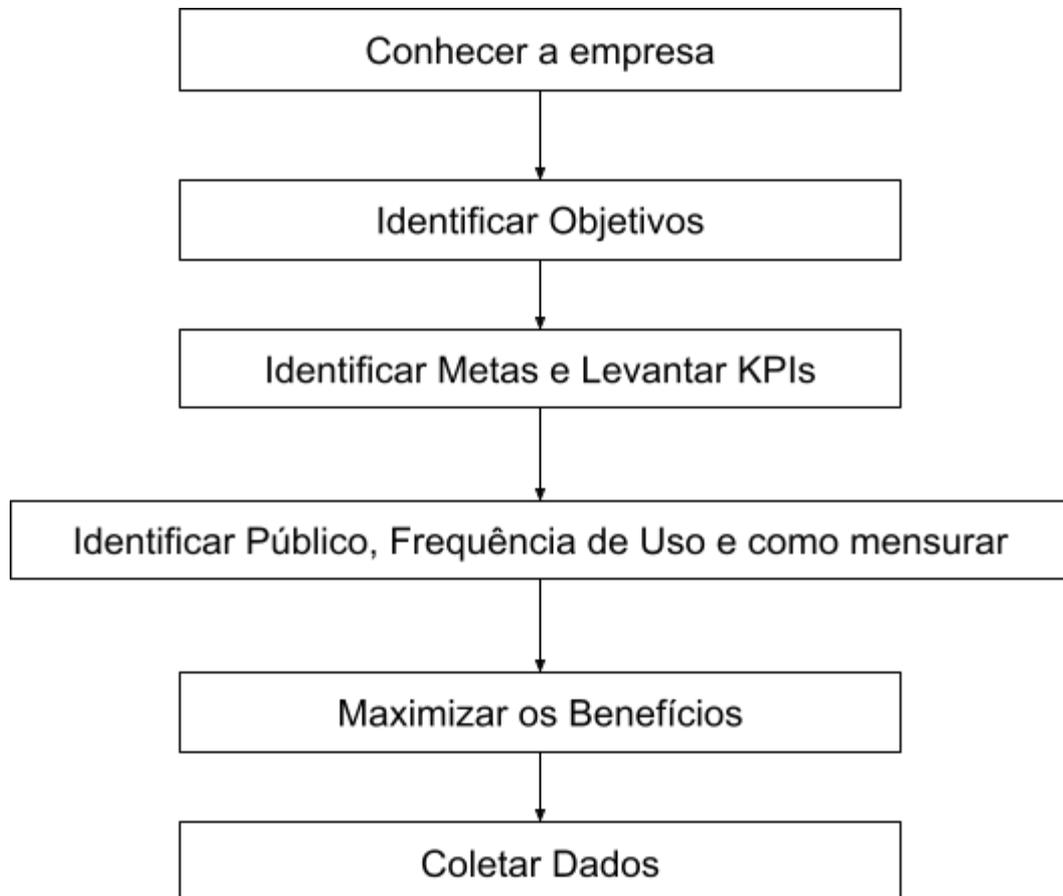
Entendendo o cenário em que essas empresas estão inseridas e, tendo em vista as dificuldades que elas enfrentam, principalmente durante os primeiros anos de vida, esse trabalho teve por objetivo aplicar uma metodologia de indicadores de desempenho em duas microempresas, de forma a avaliar o valor do seu uso para as mesmas e fazer recomendações a esse respeito.

A proposta foi descrever e caracterizar duas MPEs observadas como estudos de caso: uma do setor de serviços e outra de desenvolvimento de software. As empresas foram caracterizadas em relação ao seu posicionamento no mercado, concorrência, seu produto e seu organograma. Além disso, foi levantado, junto aos fundadores/ principais gestores das organizações estudadas, qual o propósito de cada uma e quais as suas metas em horizonte de cinco anos.

Entendendo a história, a visão e as metas das empresas, foi possível levantar quais eram os indicadores chave de desempenho, e os indicadores de processo, dos dois estabelecimentos. Utilizando as ferramentas de medição apresentadas por cada empresa, foi possível acompanhar o desenvolvimento das metas pré-estabelecidas no início do projeto, por meio de reuniões mensais que ocorreram em plataformas online.

Ao observar na prática a criação e acompanhamento dos indicadores, percebeu-se que a metodologia por si só, não seria ideal para MPEs. Por isso, se fez necessário ajustar o modelo inicialmente proposto, com o objetivo de adaptar as etapas propostas no modelo para a realidade das microempresas, buscando tornar o processo mais ágil e simplificado. Com isso, o modelo seguiu da seguinte forma:

FIGURA 05: Modelo aplicado nas empresas



Vale ressaltar ainda, que, durante a etapa de coleta de dados, onde ocorria o acompanhamento mensal das metas, muitos objetivos foram descontinuados por causa das mudanças repentinas que ocorreram dentro das empresas.

Percebeu-se que, devido a facilidade e abrangência da metodologia, é possível que ela seja replicada para outras MPEs de diferentes ramos, entretanto os ciclos de análise devem ser contínuos e acompanhamento dos dados deve acontecer em intervalos menores de medição. Além disso, entendeu-se a importância do entendimento estratégico da empresa, pelo fundador. O fundador precisa entender onde a empresa quer chegar e qual o seu diferencial, para desta forma, conseguir

definir melhor os seus objetivos e metas.

Por isso, para as pesquisas futuras, é recomendado que a metodologia seja testada novamente, utilizando períodos mais curtos de tempo, tanto para a definição de metas quanto para o acompanhamento dos indicadores. Desta forma, caso aconteça alguma mudança repentina na empresa, será possível ajustar seus objetivos de acordo com a nova realidade apresentada.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEMANNI, Marco; ALESSIA, Grimaldi; TORNINCASA, Stefano; VEZZETTI, Enrico. Key performance indicators for PLM benefits evaluation: The Alcatel Alenia Space case study. In: **COMPUTERS in Industry**. Italia: ELSEVIER, 2008. cap. 59, p. 833–841.

ANG, James. Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management. **Journal of Small Business Finance**, [s. l.], v. 1, p. 1-13, 1991.

AREND, Richard; WISNER, Joel. Small business and supply chain management: is there a fit ?. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], 2005.

BARROS, Wellington; RODRIGUES, Rivelino. **A motivação no trabalho em relação aos incentivos organizacionais**: Abordagem dos fatores motivacionais dos colaboradores de um supermercado, [s. l.], 2017.

CAI, Jian; LIU, Xiangdong; XIAO, Zhihui; LIU, Jin. Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. **Decision Support Systems**, [s. l.], v. 46, p. 512-521, 27 set. 2008.

CAULLIRAUX, H. M. et al. **Incubadoras de empresas: modelo de gestão – estratégia, políticas operacionais, estrutura de indicadores de desempenho, modelo de avaliação e sistema integrado de gestão**. Rio de Janeiro, GPI / EP & COPPE / UFRJ, abril de 2001. Disponível em:

<https://www.reinc.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Livro-Modelo-de-Gest%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2020

COOPER, Arnold. Strategic management: New ventures and small business. **Long Range Planning**, India, v. 14, n. 5, p. 39-45, 1981.

DAVIS, Stan; ALBRINGHT, Tom. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. **Management Accounting Research**, [s. l.], 2004.

ENDEAVOR (Brasil). **Como ser uma empresa movida por fatos e dados**. [S. l.], 21 mar. 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/tecnologia/como-ser-uma-empresa-movida-por-fatos-e-dados/>. Acesso em: 23 jul. 2020.

ENSSLIN, Sandra; ENSSLIN, Leonardo; BACK, Felipe; LACERDA, Rogério. Improved decision aiding in human resource management: A case using constructivist multi-criteria decision aiding. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Brasil, v. 62, n. 7, p. 735-757, 28 maio 2013. DOI 10.1108.

FERREIRA, Mauro; ABREU, Aline; ABREU, Pedro; TRZECIAK, Dorzeli; APOLINÁRIO, Luiz; CUNHA, Alexandre. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, São Paulo, v. 18, ed. 2, p. 302-318, 2 jan. 2008.

GIELNIK, Michael; ZACHER, Hannes; SCHMITT, Antje. How Small Business Managers' Age and Focus on Opportunities Affect Business Growth: A Mediated Moderation Growth Model. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 55, ed. 3, p. 460-483, 1 jul. 2007.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GOMES, Paulo. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação**. [S. l.: s. n.], 2004. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/10401/1/GomesBAD204.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2020.

JUNIOR, Flavio; CORRÊA, Hamilton. Análise do Balanced Scorecard à Luz da Teoria dos Stakeholders. **ANPAD**, [s. l.], p. 1 -16, Setembro 2012.

KINSELLA, Colin. **Why generosity is your most important KPI**: through open and supportive collaboration, 'the ideal solution becomes clearer more quickly.'. **ADWEEK**, **ADWEEK**, v. 58, n. 26, p. 15, 25 set. 2017.

LINES, Rune. The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. **Human Resource Development Review**, [s. l.], 1 mar. 2005.

LONGO, Rose. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)**, [S. l.], p. 1-16, 11 set. 2013.

LOOY, Amy; SHAFAGATOVA, Aygun. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. **SpringerPlus**, [S. l.], p. 1-24, 18 out. 2016.

MALINA, Mary; SELTO, Frank. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. **Journal of Management Accounting Research**, [s. l.], 2001.

MAZZAROL, Tim. A model of small business HR growth management. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Graduate School of Management, University of Western Australia, Crawley, Australia, v. 9, n. 1, p. 27-49, 2003

MCDOWELL, William; HARRIS, Michael; GEHO, Patrick. Longevity in small business: The effect of maturity on strategic focus and business performance. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 69, p. 1904-1908, 23 out. 2015.

MELLO, Francisco. **OKRS da missão as métricas**. [S. l.: s. n.], 2018.

MICHELI, Pietro; MANZONI, Jean-Francois. Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. In: LONG Range Planning. [S. l.]: **ELSEVIER**, 2010. p. 465 - 476.

MOEN, Ronald; NORMAN, Clifford. Evolution of the PDCA Cycle. **Research Gate**, [S. l.], p. 1-11, 13 jan. 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. A cultura organizacional. MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**, v. 3, 2002.

NAGYOVA, Anna; PACAIOVA, Hanna. How to build manual for key performance indicator - KPI. In: DAAAM Internacional Scientific Book. Viena, Austria: **DAAAM Internacional**, 2009. cap. 15, p. 135 - 142. ISBN 978-3-901509-69-8.

NAVARRETE REYNOSO, Ramón. Food defense KPI in the business processes of the food supply chain. **Contaduría y Administración**, [s. l.], v. 63, ed. 1, p. 1-23, 2008.

NEELY, Andy. The performance measurement revolution: Why now and what next?. **International Journal of Operations & Production Management** , [s. l.], 1999.

NEELY, Andy. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, [s. l.], 2001.

OGATA, Ken; GOODKEY, Rich. Redefining government performance. **Business performance measurement**, [s. l.], 2002.

PARMENTER, DAVID. **Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs**. [S. l.: s. n.], 2010.

PEREIRA, Danilo; TERRA, Leonardo. Barreras Impuestas Por La Cultura En La Implantación De Balanced Scorecard En Una Industria De Alimentos. **Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 4-24, 30 abr. 2015.

POPA, Brindusa. CHALLENGES WHEN DEVELOPING PERFORMANCE INDICATORS. **Journal of defense resources Management**, Romania, v. 6, p. 111 - 114, 1 out. 2015.

ONozATO, Erika; JUNIOR, Paulo; GRECO, Simara; SOUZA, Vinicius. **GEM. EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**: relatório executivo. [S. l.], 2019. Disponível em:

<https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%c3%b3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2020.

RODRIGUES, Lavilha. ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS INCUBADAS DE BASE TECNOLÓGICA. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, [S. l.], p. 1-116, 9 nov. 2010.

SANTOS, Lucas; SILVA, Gustavo; NEVES, Jorge. Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais. **REVISTA DE CONTABILIDADE E ORGANIZAÇÕES**, [s. l.], 1 abr. 2011.

SANTOS, Monica; KENNERLEY, Mike; MICHELI, Pietro; MARTINEZ, Veronica; MASON, Steve; MARR, Bernard; GRAY, Dina; NEELY, Andrew. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

SANTOS, Vanderlei; DOROW, Diego; BEUREN, Ilse. PRÁTICAS GERENCIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL**, [s. l.], 1 jun. 2016.

SEBRAE (Brasil). Portal SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

SCHALOCK, Robert; BONHAM, Gordon. Measuring outcomes and managing for results. **Evaluation and Program Planning**, [s. l.], 1 ago. 2003.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. [S. l.: s. n.], 2007.

SILICON VALLEY (Brasil). **Brazil Digital Report**. 1. ed. [S. l.], 2019. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/br/~/media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/Brazil%20Digital%20Report/Brazil-Digital-Report-1st-Edition\\_Portuguese-vAjustado.pdf](https://www.mckinsey.com/br/~/media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/Brazil%20Digital%20Report/Brazil-Digital-Report-1st-Edition_Portuguese-vAjustado.pdf). Acesso em: 14 jul. 2020.

STAR, Sequoia; RUSS-EFT, Darlene; BRAVERMAN, Marc; LEVINE, Roger. Performance Measurement and Performance Indicators: A Literature Review and a Proposed Model for Practical Adoption. In: **HUMAN Resource Development Review**. 2. ed. [S. l.]: SAGE, 2016. v. 15, p. 151-181.

SOUZA, Patricia. **Japão, um milagre econômico que durou 40 anos**. [S. l.]: Exame, 20 jan. 2011. Disponível em: <https://exame.com/mundo/japao-um-milagre-economico-que-durou-40-anos/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

VILELA, Pedro. **Pequenas empresas garantem saldo positivo de empregos, mostra Sebrae**. Agência Brasil - Rio de Janeiro: Pedro Rafael Vilela, 1 jul. 2019. Disponível em: [https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-07/pequenas-empresas-garantem-saldo-positivo-de-empregos-mostra-sebrae#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,gerados%20pelas%20empresas%20no%20pa%C3%ADs](https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-07/pequenas-empresas-garantem-saldo-positivo-de-empregos-mostra-sebrae#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,gerados%20pelas%20empresas%20no%20pa%C3%ADs.). Acesso em: 6 jun. 2020.

WU, Hung-Yi. Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. **Evaluation and Program Planning**, Taiwan, p. 303-320, 8 dez. 2011.

## ANEXOS

### ANEXO A - Roteiro de condução das Entrevistas

#### Roteiro para entrevista

- **Sobre a pessoa sendo entrevistada**

**Peça ao entrevistado para se apresentar contando a história dele como empresário até como chegou à empresa atual e aí sim vai entrar na história da empresa**

- **Sobre a empresa**

- **História da empresa. Quando foi criada, por quem, por que ou qual a motivação que levou a abertura da empresa. Se a pessoa entrevistada não é o fundador, quem foi ou quem foram os gestores até o momento e desde quando ele assumiu a empresa.**

- Tamanho da empresa (grande, média, pequena? (isso pode ser por número de funcionários ou por faixa de faturamento)
- Estilo de organização (empresa familiar, empresa tradicional, empresa modelo startup)
- Quantos funcionários
  - Como são divididos os funcionários?
  - Quem vai para cada área?

- **Situação Atual da empresa**

- Faturamento (faixa de faturamento que define se é pequena, média ou grande)
- Ticket Médio
- Quantos contratos fechados/Quantos clientes ativos

- **Sobre o Serviço/Produto**

- O que a empresa faz/ o que a empresa vende
- Qual a vantagem do seu produto/serviço?
- Principal fonte de receita
- Terceiriza alguma parte do serviço?
- B2B/B2C?
- Qual região atende?
- Quanto tempo dura um contrato?

- **Cliente**

- Principais clientes
- Qual o seu cliente ideal?
- Como o cliente chega até vocês?
- Como novas oportunidades (clientes) são identificadas?

## Fornecedores

- Quais são?
- Como são selecionados?
- Há relação de fidelização?
- **Objetivos da empresa**
  - Qual o macro objetivo da empresa?
  - Existem metas?
  - O que você considera como sucesso da empresa?

## Sobre o Mercado:

- **Visão do mercado atual**
  - Setor de atuação
  - Pontos de atenção com o mercado
- **Quem são seus concorrentes**
  - Quais os seus pontos fortes/diferenciais?

## Gestão

- **Organograma (pedir)**
- **Departamentalização (perguntar ou pedir)**
- **Metodologias específicas como gestão da qualidade total, gestão por objetivos e metas, uso de algum sistema de medição,**
- **Fluxos de informação internos**
  - Whatsapp, email, fazem reuniões, quem precisa prestar conta para quem, quem vai precisar dos dados de quem
- **Processos de seleção, contratação e demissão**
- **Valores**
  - O que a pessoa acredita, por que ela montou o negócio
  - Ele apenas quer ganhar dinheiro? Ele tem um outro objetivo com o negócio?
- **Ferramentas que eles usam**
  - *Essa pergunta é para entender se eles usam ferramentas que fazem algum tipo de medição*
  - Existe algum acompanhamento dos dados?

## ANEXO B - Planilha de acompanhamento de dados Previcenter

Responsável: Victor Yuri					
<b>Meta (1 novo serviço lançado)</b>		<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>
% alcançada		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Indicador de processo</b>					
<b>1º Trimestre</b>		<b>1º Trimestre</b>	<b>% Conclusão da meta trimestral</b>		
Definir qual será o próximo serviço		▼	0,00%		
Mapear o processo do serviço		▼			
Mapear jornada do cliente		▼			
<b>2º Trimestre</b>		<b>2º Trimestre</b>	<b>% Conclusão da meta trimestral</b>		
Montar o discurso de vendas dos consultores		▼	0,00%		
Levantar orçamento necessário no serviço		▼			
Criar redes sociais do novo serviço		▼			
<b>3º Trimestre</b>		<b>3º Trimestre</b>	<b>% Conclusão da meta trimestral</b>		
Montar site para captação de clientes		▼	0,00%		
Estruturar processo no pipefy		▼			
Montar campanhas de captação de clientes		▼			
<b>4º Trimestre</b>		<b>4º Trimestre</b>	<b>% Conclusão da meta trimestral</b>		
Contratar consultores de venda (3)		▼	0,00%		
Treinar consultores		▼			
Subir campanhas para captação de clientes		▼			

Responsável: Victor Yuri						
<b>Meta (2 novos consultores)</b>		<b>1º Medição</b>	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>
% alcançada		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Trimestre/KPI</b>						
Funcionarios contratados		1º Medição	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
		0	0			
<b>Indicador de processo</b>						
Clientes solicitando o pedido						
Clientes atendidos						
Contratos fechados						

## ANEXO C - Planilha de acompanhamento de dados Facile

Responsável: Ivan Stefanon					
Meta (12,5% de produto)	1º Medição	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
% alcançada		0,00%	-	-	-
Trimestre/KPI	1º Medição	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Faturamento total de produto					
Faturamento total de serviço					
Faturamento total		0	0	0	0
Faturamento percentual de produtos			-	-	-
Faturamento percentual de serviço			-	-	-
Indicador de processo	1º Medição	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Valor de propostas apresentadas	-	0	0	0	0
Proposta de serviço	-				
Proposta de produto	-				
Valor de propostas aceitas	-	0	0	0	0
Proposta de serviço	-				
Proposta de produto	-				
Valor de contratos encerrados	-	0	0	0	0
Valor de serviços encerrados	-				
Valor de produtos encerrados	-				