



RELISE

GESTÃO POR INDICADORES NAS EMPRESAS DO EXTREMO OESTE CATARINENSE PARTICIPANTES DO PROGRAMA BRASIL MAIS¹

*INDICATOR-BASED MANAGEMENT IN COMPANIES FROM THE EXTREMO
OESTE OF SANTA CATARINA PARTICIPATING IN THE PROGRAMA
BRASIL MAIS*

Douglas Rodrigues²

Leandro Hupalo³

RESUMO

No cenário atual é difícil falar de economia, empreendedorismo e negócios sem citar a pandemia que além de severos danos à saúde e à vida, trouxe incertezas e a necessidade de mudanças de hábitos para pessoas e empresas. O objetivo desta pesquisa é analisar o cenário da gestão por indicadores nas empresas do Extremo Oeste Catarinense participantes do programa Brasil Mais e apresentar ações que impactaram positivamente a evolução dessas empresas. A pesquisa em questão é aplicada, do tipo exploratória e analisou de forma quantitativa as 34 Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que realizaram o diagnóstico inicial e final dos ciclos 1 e 2 do programa. A revisão da literatura abordou conceitos e pontos de vistas sobre a inovação, avaliação de desempenho, indicadores de desempenho, Radar da Inovação e gestão por indicadores. A partir dos resultados obtidos pelos diagnósticos do Radar da Inovação, é possível observar que houve aumento no nível médio de maturidade das empresas em relação aos temas Indicadores-Chaves, Estabelecimento de Metas e Monitoramento. Da mesma forma, a dimensão Gestão por Indicadores mostrou evolução de 23,17% no nível médio de maturidade das empresas. Ademais, apesar de apresentarem evolução durante o período do programa, boa parte das empresas ainda precisa percorrer um longo caminho até alcançar um alto nível de gestão.

Palavras-chaves: indicadores, produtividade, gestão.

¹ Recebido em 14/07/2023. Aprovado em 05/10/2023. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.11190160

² Universidade Tecnológica Federal do Paraná. douglasrodrigues.ea@gmail.com.

³ Universidade Federal da Fronteira Sul. leandrohupalo.lh@gmail.com.



RELISE

39

ABSTRACT

In the current scenario, it is difficult to talk about economy, entrepreneurship, and business without mentioning the pandemic, which has not only caused severe damage to health and life but also brought uncertainties and the need for habit changes for individuals and companies. The objective of this research is to analyze the scenario of indicator-based management in companies from the Extremo Oeste of Santa Catarina participating in the Programa Brasil Mais and present actions that have positively impacted the development of these companies. The research is applied, exploratory in nature, and quantitatively analyzed the 34 micro and small enterprises (MPEs) that underwent the initial and final diagnosis of cycles 1 and 2 of the program. The literature review addressed concepts and viewpoints on innovation, performance evaluation, performance indicators, Innovation Radar, and indicator-based management. Based on the results obtained from the Innovation Radar diagnoses, it is possible to observe an increase in the average maturity level of the companies regarding key indicators, goal setting, and monitoring. Similarly, the Indicator-based management dimension showed a 23.17% improvement in the average maturity level of the companies. Furthermore, despite showing progress during the program period, a significant portion of the companies still has a long way to go to achieve a high level of management.

Keywords: indicators, productivity, management.

INTRODUÇÃO

No cenário atual é difícil falar de economia, empreendedorismo e negócios sem citar a pandemia que teve início no ano de 2020. Além de severos danos à saúde e à vida, ela trouxe incertezas e a necessidade de mudanças de hábitos para pessoas e empresas. No que se refere às empresas, grande parte delas precisou realizar ajustes organizacionais, traçando novos objetivos e metas para o negócio, seja de faturamento, crescimento ou apenas de sobrevivência.

As transformações impactaram também os gestores das empresas, exigindo análises mais dinâmicas e criteriosas do desempenho do negócio. Segundo Nascimento et al. (2009, p. 2), “avaliar o desempenho consiste em



RELISE

atribuir valor àquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos estratégicos”.

Os indicadores de desempenho são instrumentos que possibilitam a avaliação da performance e contribuem para a gestão do negócio, permitindo verificar o atendimento, ou não, das metas e objetivos da organização e fornecendo informações que fundamentam a tomada de decisão estratégica (ENDEAVOR, 2018).

Sem os indicadores de desempenho, as possibilidades de os gestores identificarem alterações de desempenho nos processos e na produtividade da empresa são reduzidas devido à falta de informações consistentes que esclarecem os desvios (NASCIMENTO et al., 2009).

Com o intuito de aumentar a produtividade e competitividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras através de metodologias ágeis, o Governo Federal, através do Ministério da Economia, lançou o Programa Brasil Mais em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (ADBI, 2020). O programa oferece soluções para inovar processos, reduzir desperdícios e melhorar a gestão das micro e pequenas empresa. Arelada a essas soluções está a gestão por indicadores que compreende os indicadores chaves, estabelecimento de metas e monitoramento do desempenho do negócio.

Nesse sentido, o presente estudo tem a seguinte pergunta norteadora: “Qual o cenário da gestão por indicadores nas empresas participantes do Programa Brasil Mais no Extremo Oeste Catarinense e como isso impacta na evolução dessas empresas?”

Para responder a essa pergunta estabeleceu-se como objetivo geral analisar o cenário da gestão por indicadores nas empresas do Extremo Oeste Catarinense participantes do Programa Brasil Mais e apresentar ações que



RELISE

41

impactaram positivamente a evolução dessas empresas. Definiu-se, ainda, como objetivos específicos: (a) identificar o grau de maturidade das empresas em relação aos indicadores chave, ao estabelecimento de metas e ao monitoramento; (b) analisar a evolução da gestão por indicadores entre as empresas; e (c) apresentar os impactos gerados nas empresas através da execução de ações relacionadas à gestão por indicadores.

O presente estudo é dividido em cinco seções. A primeira, a introdução, apresenta a pergunta norteadora do estudo, os objetivos e a justificativa, além de uma contextualização do cenário do tema estudado. A segunda, o referencial teórico, apresenta os principais estudos e autores que serviram de base para a sustentação do tema. A terceira dedica-se aos procedimentos metodológicos que dão suporte científico à pesquisa e os caminhos adotados. A quarta apresenta os resultados e discussões sobre o estudo relacionando as ações de acompanhamento das empresas com os objetivos da pesquisa e os impactos das principais ações implementadas. Por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais além das fragilidades e sugestões de continuidade da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentro do atual cenário do empreendedorismo, a inovação ganha cada vez mais destaque na busca por diferenciação e sobrevivência no contexto organizacional. De acordo com o Manual de Oslo, “inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 1997, p. 55).

Ainda segundo o Manual de Oslo, a inovação é um instrumento que torna as empresas mais competitivas, amplia o potencial de atendimento de mercados



RELISE

e diferencia a entrega em relação à concorrência. Quando aplicada corretamente, a inovação pode otimizar produtos, serviços e processos, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, melhorar o desempenho das organizações (OECD, 1997).

Nesse sentido, o Programa Brasil Mais foi lançado pelo Governo Federal com o intuito de aumentar a produtividade e competitividade das Micro e Pequenas Empresas brasileiras através da aplicação de metodologias ágeis (ADBI, 2020). O SEBRAE, em parceria com o CNPq, é responsável pela realização das ações de inovação do Programa Brasil Mais nas MPEs através da metodologia do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) (SILVA; PEREZ, 2020).

O Projeto Agentes Locais de Inovação oferece soluções para inovar processos, produtos e serviços e melhorar a gestão das micro e pequenas empresas brasileiras. Os Agentes Locais de Inovação (ALIs) são facilitadores e multiplicadores da gestão da inovação nos pequenos negócios, dando suporte aos empresários na identificação de problemas e na busca por soluções inovadoras de acordo com as necessidades de cada empresa (SEBRAE, 2021).

Silva e González (2019, p. 200) explicam que “a gestão da inovação é um processo integrado e contínuo e fundamenta-se na criação de condições para que ocorra o processo contínuo e permanente de produção de inovação”. Esse processo contempla as etapas de levantamento e seleção das oportunidades de inovação, definição dos recursos, implementação das inovações e aprendizagem do processo da gestão da inovação.

Nas MPEs a inovação e a busca por melhor desempenho acabam sendo mais complexas, uma vez que, o empreendedor assume vários papéis dentro da empresa, principalmente operacionais (SEBRAE, 2019). Isso faz com que o planejamento tático e estratégico fique em segundo plano, comprometendo significativamente a gestão e o desempenho da organização.



RELISE

Para Nascimento et al. (2009), é imprescindível que os gestores encontrem formas de mensurar a produtividade, o desempenho e o grau de inovação da empresa, podendo fazer uso de indicadores em seus processos gerenciais para avaliar a situação e as tendências relacionadas a esses aspectos. Além disso, cabe aos gestores das organizações “desenvolver práticas e ações que estimulem a motivação dos colaboradores para que empreguem esforços na implementação das inovações” (SILVA; GONZÁLEZ, 2019, p. 201).

O Radar da Inovação é uma ferramenta de diagnóstico utilizada na metodologia do Projeto Agentes Locais de Inovação, que foi desenvolvida para mensurar o grau de maturidade do negócio em relação à inovação (CARDOSO, 2015). Dessa forma, através da aplicação de um questionário antes e depois da implementação das ações, possibilita um diagnóstico contendo a avaliação e identificação das reais necessidades da empresa e sua evolução no período mensurado (SILVA; GONZÁLES, 2019).

O Radar é composto por seis dimensões, sendo que cada dimensão é formada por três temas. Para o diagnóstico, cada tema é estruturado a partir de uma pergunta base e cada pergunta possui respostas padrões que variam do nível 1 ao 5. Para facilitar a compreensão do status da empresa em relação a cada dimensão, são classificados cinco cenários possíveis, que definem o nível de maturidade em que a empresa se encontra (SEBRAE, 2020). Para Silva e González (2019, p. 203), “esse diagnóstico possibilita que o empresário analise melhor o processo de gestão da inovação da empresa”.

As seis dimensões que compõe o Radar são: gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, inovação e transformação digital (SEBRAE, 2020). A devolutiva do diagnóstico dessas seis dimensões serve de insumo para a reflexão do empresário acerca dos problemas e oportunidades da empresa dele.



RELISE

Os indicadores-chave de desempenho, também chamados de KPIs (Key Performance Indicators), são métricas que quantificam a performance da empresa em determinadas atividades, sendo também um instrumento de gestão capaz de fornecer informações que permitem aos gestores identificar falhas, comparar resultados, definir metas, avaliar a saúde operacional da organização e tomar decisões fundamentadas (LOPES, 2017; DUTRA 2003).

Kersten e Israel (2005, apud REIFSCHNEIDER, 2008, p. 2) apontam que avaliações de desempenho geram “maior alinhamento entre metas pessoais e metas institucionais, melhora no processo de supervisão, incremento da comunicação entre supervisores e funcionários e uma maior abrangência do próprio processo de avaliação”.

Dutra (2003) esclarece que a avaliação de desempenho com base em indicadores é essencial na função de gerenciar, pois não existe gerenciamento efetivo sem que o gestor utilize um processo de medição do desempenho da organização, independente do seu porte. Nessa mesma linha, SEBRAE (2020) elucida que “é essencial que a empresa tenha indicadores que permitam uma avaliação sistêmica, ou seja, envolvendo áreas funcionais como financeiro, operação e qualidade”.

De acordo com Endeavor (2018), existem diversos tipos de indicadores de desempenho, podendo citar como principais: indicadores de produtividade que quantificam a produtividade e o uso dos recursos da empresa, indicadores de qualidade que ajudam a entender desvios ou não conformidades que ocorreram durante o processo produtivo, indicadores de capacidade que mensuram a capacidade de produção de um produto, serviço ou processo e indicadores estratégicos que orientam os objetivos e estratégias da empresa.

Segundo Mol (2020), os indicadores devem estar alinhados ao planejamento da empresa, mensurar de forma quantitativa a evolução das metas estipuladas, relacionar dois ou mais fatores para se ter parâmetro de



RELISE

comparação em um determinado período e, dessa forma, verificar se o planejamento está sendo cumprido.

Para que os indicadores de desempenho contribuam de forma significativa na gestão da empresa é necessário ter um planejamento estratégico com objetivos e metas claras e monitorar sua evolução, permitindo realizar intervenções fundamentadas à medida que ocorrem variações entre o planejado e o realizado (LOPES, 2017).

Para SEBRAE (2020, p. 16), “toda meta está diretamente relacionada a um ou mais objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais” e é imprescindível adotar métodos e ferramentas adequadas para medi-las periodicamente, possibilitando tomadas de decisão que viabilizem os resultados esperados.

Para Munaretto e Corrêa (2016), a medição de desempenho atinge seus objetivos de forma mais eficiente e eficaz quando alicerçada nos princípios de indicadores de desempenho alinhados com os objetivos e o planejamento estratégico da empresa, dados e metas de desempenho são de responsabilidade do colaborador que desempenha a atividade e devem ser reportados para os gestores periodicamente, objetivos e metas individuais e da empresa devem estar claros para toda equipe, métodos e ferramentas de mensuração do desempenho devem estar adequados para cada nível organizacional da empresa e indicadores de desempenho devem incluir atividades financeiras e não financeiras e considerar aspectos internos e externos à empresa.

Dessa forma, considerando os princípios ante citados, fica evidente a importância do alinhamento entre medidores de desempenho, também chamados de indicadores, com as metas e objetivos estratégicos das organizações para promover um gerenciamento eficaz, pois, conforme explicam



RELISE

Nascimento et al. (2009, p. 3) “medidas incongruentes podem levar o gestor a tomar o caminho errado”.

A avaliação de desempenho está diretamente atrelada ao processo de coleta de dados, com métodos e ferramentas adequadas para quem será avaliado. Para Reifschneider (2008, p. 3), isso “requer que funcionários participem da elaboração de indicadores e da coleta de dados que demonstrem seu desempenho”.

As reuniões são instrumentos da gestão da inovação, estando diretamente atreladas ao tema monitoramento do Radar da Inovação e contribuindo para o planejamento e avaliação do desempenho do negócio. Para SEBRAE (2020, p. 19) “o objetivo do monitoramento é reunir e organizar informações importantes, de forma que os dados se tornem informações estratégicas e conduzam a ações específicas”.

Grove (2020) explica que reuniões são ferramentas para o gestor compartilhar informações e tomar decisões estratégicas com sua equipe. Para ele existem dois tipos básicos de reuniões, as orientadas ao processo, em que há compartilhamento de conhecimento e informações e as reuniões orientadas à missão, que normalmente produzem uma decisão. A primeira é realizada de forma regular e programada e a segunda é realizada conforme a necessidade.

Segundo Silva e Perez (2020), as fragilidades e desconhecimentos resultam em baixa qualidade na tomada de decisão e podem levar desde resultados pouco satisfatórios a totais fracassos. Dessa forma, reuniões, quando pautadas, objetivas e bem conduzidas, podem minimizar as dificuldades dos pequenos negócios em executar projetos de inovação e potencializar a cultura da inovação.

Para Dauscha (2011, p. 1) “uma cultura da inovação adequada a cada empresa consiste em gerenciar vários fatores, tal como competências, aspectos comportamentais, ambientes, processos, recursos e estratégias”. E no que diz



RELISE

respeito ao ato de gerenciar, Silva e González (2019, p. 195) afirmam que “quanto maior o grau de gerenciamento da empresa, melhores são os resultados”.

METODOLOGIA

A pesquisa é um procedimento investigativo e metodológico, feito através de um método adequado e de técnicas apropriadas, em que se propõe a busca de conhecimentos específicos, respostas ou soluções (Mendes, 2016).

O método é uma forma ou maneira de realizar uma ação. É o caminho percorrido pelo pesquisador a fim de atingir os objetivos previamente estabelecidos. Não há caminho sem a clareza dos objetivos. A metodologia científica interessa-se pelo caminho utilizado para se chegar a um determinado resultado interposto por algum estudo, esclarecendo a opção teórica da pesquisa (FONSECA, 2002).

A pesquisa científica do presente estudo caracteriza-se como aplicada e do tipo exploratória, pois atua em uma área onde não existe um conhecimento estruturado sobre o impacto da gestão por indicadores na administração das MPEs do Extremo Oeste Catarinense.

Tonetto, Brust-renck e Stein (2014) explicam que pesquisas exploratórias são utilizadas para obter dados sobre as características de um problema e podem ir além do que outros métodos atingem, trazendo esclarecimentos mais profundos e apropriados sobre o tema abordado. Tonetto, Brust-renck e Stein (2014, p. 4) esclarecem, ainda, que a pesquisa exploratória está relacionada “à compreensão do processo através do qual um fenômeno é produzido” e é aplicada “quando não há informações estruturadas o suficiente para que seja possível conduzir uma pesquisa descritiva ou experimental”.

Em relação ao método de análise de dados, a pesquisa é quantitativa, ou seja, pode ser traduzida em números, opiniões e informações contáveis,



RELISE

fazendo uso de recursos e de técnicas estatísticas, tais como percentagem, média, desvio padrão, entre outros tratamentos estatísticos (MENDES, 2016). Também é caracterizada como método de levantamento, no que se refere aos procedimentos, tendo como base a análise estatística dos dados coletados durante a aplicação, nas empresas, das duas etapas do diagnóstico do Radar da Inovação.

A pesquisa abrangeu 34 MPEs localizadas no Extremo Oeste de Santa Catarina, participantes dos ciclos 1 e 2 do Programa Brasil Mais, que responderam as duas etapas do diagnóstico do Radar da Inovação. O período da coleta dos dados teve início em novembro de 2020 e se estendeu até outubro de 2021, tendo como instrumento para levantamento de dados os diagnósticos do Radar da Inovação.

Cada ciclo do programa tem duração de quatro meses e a jornada nesse período é formada por nove encontros, sendo três coletivos, onde participam os representantes de todas as empresas atendidas pelo ALI, e seis encontros individuais, realizados com o representante da empresa.

O diagnóstico do Radar da Inovação foi realizado em dois momentos: no primeiro e no último encontro do programa, de modo que, através de entrevista como Agente Local de Inovação, foi possível estabelecer o nível de maturidade da empresa em relação aos dezoito temas que compõe o Radar.

As seis dimensões do Radar da Inovação são decorrentes do agrupamento de três diferentes temas e o grau ou nível de maturidade de cada dimensão, que é medido de 1 a 5, é resultante da média entre os seus três temas formadores, ou seja, a média do nível de maturidade de três temas relacionados, formam o grau de maturidade de uma dimensão do Radar da Inovação. Cabe ressaltar que o objeto de estudo desse artigo é especificamente a dimensão Gestão por Indicadores e seus três temas formadores: Indicadores-Chave, Estabelecimento de Metas e Monitoramento.



ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para avaliar o grau de maturidade dessa dimensão, a metodologia do Radar da Inovação apresenta os seguintes questionamentos para cada tema, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Metodologia do Radar da Inovação para a avaliação do grau de maturidade da empresa na dimensão Gestão por Indicadores

Tema	Questionamento
Indicadores-Chaves	Quantos indicadores-chaves de desempenho são monitorados no negócio? Eles são só financeiros, ou também são de operação e qualidade?
Estabelecimento de metas	Quão desafiador foi para a sua empresa atingir as metas do último ano?
Monitoramento	No último ano vocês fez reuniões periódicas com seus sócios e/ou funcionários para discutir os indicadores-chaves e seus resultados e realizar ajustes no planejamento?

Fonte: os autores (2023).

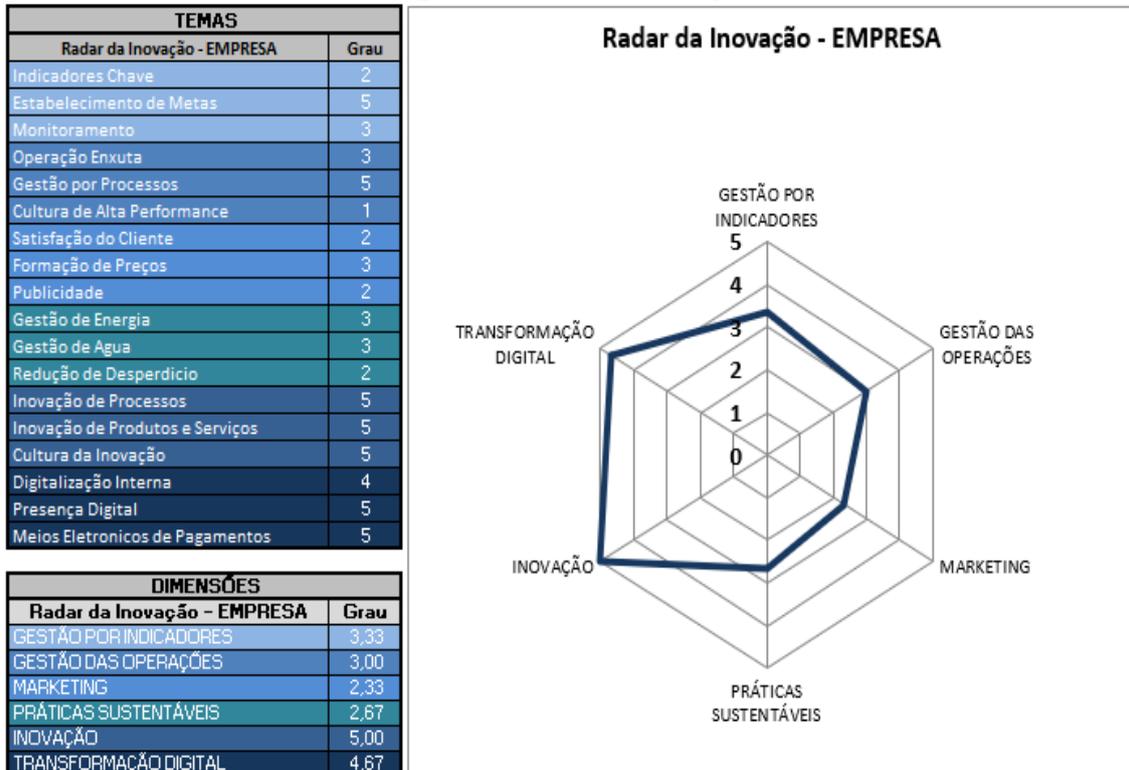
A partir das respostas dos empresários, foi desenvolvido o Radar da Inovação em formato de teia, demonstrando o grau de maturidade da empresa nos temas e dimensões abordados, conforme exemplo apresentado na Figura 1.

As empresas analisadas estão localizadas no Extremo Oeste de Santa Catarina e apresentam perfis muito distintos, com as seguintes características: 28 microempresas e 6 empresas de pequeno porte; 16 prestadoras de serviços, 15 comércios e 3 indústrias; 26 empresas localizadas em São Miguel do Oeste, 2 em São João do Oeste, 1 em Itapiranga, 1 em Santa Helena, 1 em Guarujá do Sul, 1 em Princesa, 1 em Descanso e 1 em Iporã do Oeste.



RELISE

Figura 1 – Radar da Inovação



Fonte: SEBRAE (2020).

Os dados gerados a partir dos diagnósticos inicial e final, realizados nas 34 empresas que participaram de toda a jornada do Projeto Agente Local de Inovação, estão apresentados na Tabela 1 e mostram o cenário da Gestão por Indicadores nas empresas analisadas, sendo 1 o menor grau de maturidade e 5 o maior.

As empresas foram identificadas pelo codinome “Empresa”, seguido por um número de 1 a 34, conforme a Tabela 1. A segunda coluna representa o ciclo em que a empresa participou do programa. Da terceira a oitava coluna estão representados os graus de maturidade em relação aos temas, sendo eles Indicadores-chaves, Estabelecimento de Metas e Monitoramento. As últimas duas colunas apresentam o grau de maturidade da dimensão Gestão por Indicadores, que é formada pela média do grau de maturidade dos três temas já



RELISE

mencionados. Os termos “inicial” e “final” constantes na tabela referem-se ao período da jornada do programa em que foram realizados os diagnósticos nas empresas.

Tabela 1 – Grau de maturidade das empresas em relação a dimensão de Gestão por Indicadores

Empresa	Ciclo	Temas						Dimensão	
		Indicadores-chave		Estabelecimento de metas		Monitoramento		Gestão por Indicadores	
		Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
Empresa 1	1	3	3	2	2	5	5	3,33	3,33
Empresa 2	1	3	5	1	2	4	4	2,67	3,67
Empresa 3	1	3	3	3	3	2	3	2,67	3,00
Empresa 4	1	3	3	2	2	4	5	3,00	3,33
Empresa 5	1	2	3	1	2	1	5	1,33	3,33
Empresa 6	1	5	5	2	2	5	5	4,00	4,00
Empresa 7	1	2	3	1	3	3	4	2,00	3,33
Empresa 8	1	1	2	3	1	5	1	3,00	1,33
Empresa 9	1	3	5	4	4	2	4	3,00	4,33
Empresa 10	1	3	5	2	5	5	5	3,00	5,00
Empresa 11	1	2	3	1	5	1	3	1,33	3,67
Empresa 12	1	1	1	3	2	5	4	3,00	2,33
Empresa 13	1	2	3	5	4	3	4	3,33	3,67
Empresa 14	1	3	4	2	2	2	3	2,33	3,00
Empresa 15	1	2	5	1	2	5	4	2,67	3,67
Empresa 16	1	2	5	4	3	4	5	3,33	4,33
Empresa 17	1	2	3	1	1	1	1	1,33	1,67
Empresa 18	1	5	5	3	3	4	5	4,00	4,33
Empresa 19	2	1	3	1	3	5	3	2,33	3,00
Empresa 20	2	3	3	2	3	4	4	3,00	3,33
Empresa 21	2	5	5	2	4	4	3	3,67	4,00
Empresa 22	2	3	5	1	4	2	4	2,00	4,33
Empresa 23	2	2	3	1	1	5	5	2,67	3,00
Empresa 24	2	2	5	1	1	1	1	1,33	2,33
Empresa 25	2	3	3	1	1	2	2	2,00	2,00
Empresa 26	2	3	5	3	3	4	4	3,33	4,00
Empresa 27	2	3	3	4	4	5	5	4,00	4,00
Empresa 28	2	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00
Empresa 29	2	3	5	1	4	4	4	2,67	4,33
Empresa 30	2	3	3	2	2	1	4	2,00	3,00
Empresa 31	2	5	5	2	3	3	4	3,33	4,00
Empresa 32	2	3	5	2	3	2	4	2,33	4,00
Empresa 33	2	1	3	2	3	5	1	2,67	2,33
Empresa 34	2	5	5	4	4	5	5	4,67	4,67

Fonte: os autores (2023).



RELISE

No que se refere ao tema Indicadores-Chaves foram avaliadas a quantidade e qualidade dos indicadores de desempenho, assim como suas ferramentas de monitoramento e controle. Os resultados apresentados na Tabela 1 evidenciam que no diagnóstico inicial existiam empresas desde o nível 1, que não possuíam Indicadores-chaves, até o nível 5, que tinham mais de 5 Indicadores-chaves financeiros, operacionais e qualidade.

Segundo SEBRAE (2020), a diferença entre os níveis de maturidade do tema Indicadores-chaves é que no nível 1, devido à ausência de indicadores de desempenho, a empresa não tem como avaliar sua performance e acaba não identificando as necessidades de melhorias. E o nível 5 mostra uma gestão profissionalizada que através dos indicadores consegue medir, por exemplo, sua produtividade e seus resultados financeiros.

Através do diagnóstico final foi possível perceber que no tema Indicadores-chaves, das 34 empresas analisadas, 14 permaneceram no mesmo nível e 20 aumentaram seu nível de maturidade, evidenciando o resultado positivo da implantação de novos indicadores de desempenho por parte dos empresários no período avaliado.

Para o tema Estabelecimento de Metas analisou-se se as empresas possuíam metas realistas, desafiadoras e alinhadas à estratégia das mesmas e se essas metas foram cumpridas nos meses anteriores. Os resultados do diagnóstico inicial mostraram que 12 empresas estavam no nível 1, ou seja, não haviam estabelecido metas no ano anterior. Esse número diminuiu para 5 no diagnóstico final, indicando que ao menos 7 empresas estabeleceram metas para o negócio durante o período do programa. No total, 14 empresas elevaram seu nível de maturidade em relação ao tema e 4 decaíram.

A ausência de objetivos e metas torna a tomada de decisão algo empírico, que vai na contramão de um plano estratégico adequado para o negócio. Além disso, quando existirem metas e indicadores, eles precisam de



RELISE

um monitoramento periódico para se manter alinhados com os processos e estratégias organizacionais (DUTRA, 2003).

No tema Monitoramento foi analisada a frequência de realização das reuniões para discutir os resultados dos Indicadores-chaves e ajustar o planejamento da empresa. Os resultados apresentados na Tabela 1 permitem perceber que no diagnóstico inicial 20 empresas realizavam ao menos uma reunião por mês (níveis 4 e 5) e apenas 5 empresas não realizavam reuniões (nível 1). Com reuniões periódicas, as empresas nível 5 conseguem analisar o desempenho da organização continuamente e, dessa forma, traçar estratégias para elevar a produtividade, potencializando a sua diferenciação competitiva em relação às demais empresas (SEBRAE, 2020).

Com a execução do diagnóstico final, foi possível notar uma evolução positiva no nível de maturidade de 14 empresas, outras 14 se mantiveram no nível e 6 decaíram, sendo que as Empresas 8 e 33 reduziram drasticamente do nível 5 para o nível 1. Nesse sentido, a Empresa 8 justificou que o período pandêmico impactou diretamente as atividades da empresa, forçando a paralização das operações e dispensa da equipe, inviabilizando as reuniões. Já a Empresa 33 alegou falta de tempo devido à sobrecarga de tarefas da equipe que era formada apenas por dois sócios-proprietários.

Para Grove (2020), no que diz respeito às reuniões, os participantes devem conhecer sua dinâmica, os temas discutidos e os objetivos almejados, além disso, a cada reunião devem ser discutidas as principais ações realizadas e os problemas ocorridos desde o último encontro e também deve ser elaborado um plano de ação para as decisões tomadas durante a reunião. Dessa forma, é possível manter um histórico de ações realizadas, gerando dados relevantes para o alinhamento da estratégia e para a tomada de decisão mais assertiva.

A partir dos dados apresentados na Tabela 1 é possível analisar a evolução do grau de maturidade das empresas em relação à Gestão por



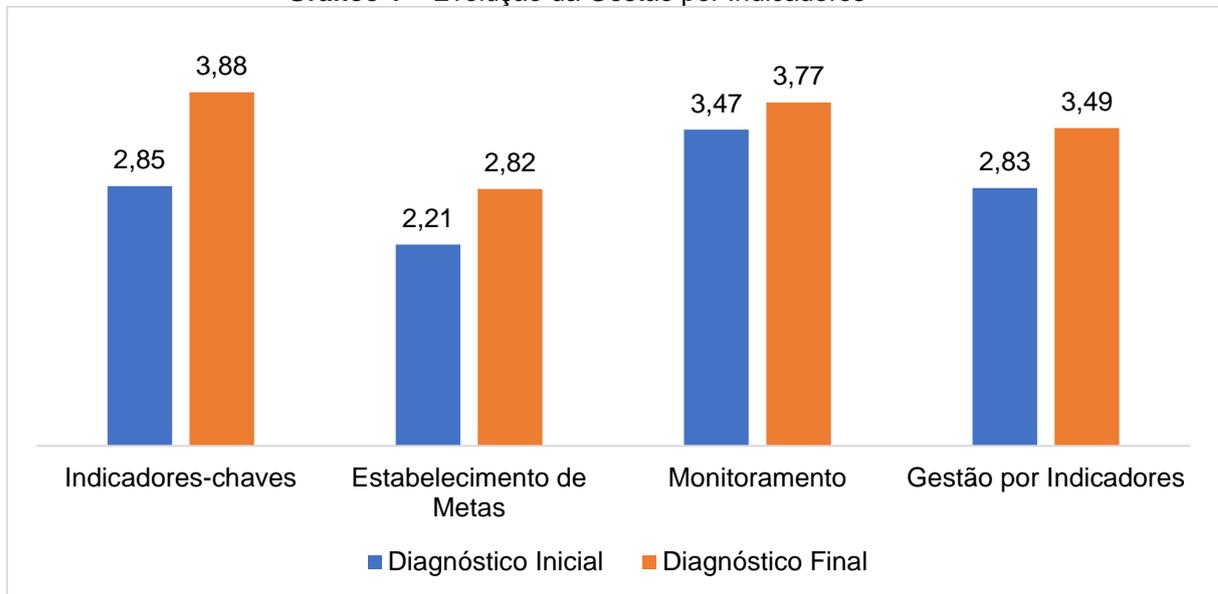
RELISE

Indicadores. No diagnóstico inicial, 4 empresas apresentaram grau de maturidade 1,33 (Empresas 5, 11, 17 e 24), o menor entre as empresas analisadas, enquanto uma apresentou grau 5 (Empresa 28), nível máximo de maturidade. Já o diagnóstico final mostrou melhores resultados, sendo apenas uma classificada com grau de maturidade 1,33 (Empresa 8) e duas com grau 5 (Empresas 10 e 28).

Na última coluna da Tabela 1, que corresponde ao diagnóstico final da Gestão por Indicadores, os níveis estão identificados por cores, conforme a evolução da empresa no período analisado, sendo vermelho para as empresas que decaíram, amarelo para as que mantiveram o nível e verde para as que elevaram o seu nível de maturidade.

Dessa forma, fica evidente que a maioria das empresas, 25 das 34, elevaram o seu nível de maturidade em relação a dimensão Gestão por Indicadores e apenas 3 tiveram redução. Isso mostra que as ações executadas durante o Programa Brasil Mais impactaram positivamente nas empresas analisadas no que diz respeito aos Indicadores-chaves, Estabelecimento de Metas e Monitoramento, cumprindo o papel do programa que segundo SEBRAE (2021), entre outros benefícios, é “melhorar a gestão das micro e pequenas empresas brasileiras”.

O Gráfico 1 apresenta a evolução da Gestão por Indicadores e de seus três temas formadores, a partir da média de todas as empresas analisadas. Analisando o Gráfico 1 é possível perceber que no tema Indicadores-chaves, o nível médio de maturidade das 34 empresas foi de 2,85 no diagnóstico inicial e 3,88 no diagnóstico final, registrando uma melhora de 36,08% no período avaliado. Esse resultado demonstra que as empresas implantaram novos indicadores de desempenho financeiros, operacionais e/ou de qualidade durante o período do programa.

**Gráfico 1 – Evolução da Gestão por Indicadores**

Fonte: os autores (2023).

No tema Estabelecimento de Metas, o nível médio de maturidade no diagnóstico inicial foi de 2,21 e no diagnóstico final foi de 2,82, apresentando evolução positiva de 28%. Essa evolução evidencia que as empresas estabeleceram novas metas e/ou atingiram as metas que já estavam estabelecidas no negócio no período de execução do programa.

Os resultados referentes ao tema Monitoramento mostram uma evolução de 8,47% no nível médio de maturidade das empresas quando comparados o diagnóstico inicial, que foi de 3,47, com o final, que foi de 3,76. Isso corrobora que durante o período do programa as empresas realizaram reuniões mais frequentes para discutir os resultados dos Indicadores-chaves e para ajustar o planejamento.

Entre os três temas formadores da dimensão Gestão por Indicadores o que mostrou maior evolução e, conseqüentemente, alcançou o melhor resultado no diagnóstico final em relação aos demais foi o tema Indicadores-chaves. Já o tema Estabelecimento de Metas, apesar de registrar 28% de evolução entre os



RELISE

diagnósticos inicial e final, manteve-se com o pior grau de maturidade em relação aos outros dois temas.

Por fim, analisando a média de todas as empresas em relação ao grau de maturidade da dimensão Gestão por Indicadores, vemos que no diagnóstico inicial o resultado foi 2,83, enquanto no diagnóstico final foi 3,49. Isso evidencia uma evolução positiva de 23,17% no período avaliado.

Considerando a realidade e a complexidade das MPEs, os resultados obtidos mostram que os gestores estão buscando novas alternativas para medir e melhorar o desempenho dos seus negócios, favorecendo o aumento da produtividade através gestão da inovação.

Ao iniciar o acompanhamento através do Projeto Agentes Locais de Inovação e realizar o diagnóstico inicial nas 34 empresas analisadas no presente estudo, foram mapeados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria de cada negócio, levantadas ideias de soluções inovadoras para os principais problemas e, posteriormente, criadas estratégias e ações para a validação dessas soluções.

Concomitante a isso, foram criadas ações para resolver problemas simples, porém, com significativo impacto na administração do negócio, pois, assim como evidenciado por Agnolin e Perez (2020, p. 16), durante a aplicação da metodologia, foi possível perceber que “muitas empresas não controlavam de maneira eficiente seus indicadores e processos”, o que resultava em uma gestão empírica e desnorteada. Porém, cabe destacar que também havia empresas muito bem estruturadas, munidas de dados e informações que contemplam um sistema de gestão que dava suporte para a tomada de decisões estratégicas.

Para cada tema específico da Gestão por Indicadores foram implementadas ações alinhadas à situação em que a empresa se encontrava e suas demandas. Em relação ao tema Indicadores-chaves as ações implementadas impactaram no aumento do número de indicadores de



RELISE

desempenho financeiros, operacionais e de qualidade. Quanto ao Estabelecimento de Metas, as ações resultaram no estabelecimento de metas desafiadoras alinhadas aos objetivos reais das empresas. E, por fim, no que diz respeito ao tema Monitoramento, a implementação das ações geraram o envolvimento da equipe no levantamento dos dados de desempenho, o aumento da frequência das reuniões entre sócios e funcionários e a definição de procedimentos para otimizar a conduta e os resultados das reuniões.

De modo geral, as ações implementadas nas empresas através da metodologia do programa tiveram impacto positivo nos processos de gestão por indicadores, estimularam os empresários a terem uma visão mais crítica sobre o assunto e fomentaram a importância da avaliação do desempenho do negócio. A evolução do grau de maturidade das empresas em relação à dimensão Gestão por Indicadores, resultante das ações implementadas durante o acompanhamento do ALI, demonstram a importância do Programa Brasil Mais para MPEs do Extremo Oeste de Santa Catarina.

CONCLUSÃO

A Região Extremo Oeste de Santa Catarina está localizada na extremidade oposta à capital Florianópolis e, por vezes, é perceptível que essa distância se apresenta como um ponto limitante para o desenvolvimento da região e dos negócios que dela fazem parte. Porém, a força, a união e a determinação das pessoas, em especial aquelas que assumiram o imenso desafio de empreender, são o diferencial desse lugar. E são essas pessoas que apesar das adversidades, conseguem alcançar resultados dignos de reverência.

O presente estudo evidenciou a evolução da dimensão Gestão por Indicadores do Radar da Inovação que faz parte da metodologia do Programa Brasil Mais. Os resultados são advindos, sobretudo, do empenho e da dedicação



RELISE

dos empresários e de suas equipes que, através do acompanhamento do ALI, implementaram as melhorias propostas durante o programa.

Em análise geral, os resultados referentes à Gestão por Indicadores mostraram que o nível médio de maturidade das empresas que iniciam sua participação no programa é de 2,83, podendo ser classificado como intermediário, considerando que os níveis variam de 1 a 5. Apesar de apresentarem evolução durante o período do programa, parte das empresas ainda precisa percorrer um longo caminho até alcançar um alto nível de gestão.

O período de aproximadamente seis meses entre os diagnósticos inicial e final se mostrou suficiente para a implementação das ações e a mensuração dos resultados. Nesse mesmo período a cultura da inovação pode ser disseminada e experimentada por aqueles que ainda não a conheciam, através da troca de informações e experiências proporcionadas pelos encontros individuais e coletivos propostos na metodologia do programa.

Apesar do período de mensuração ter sido suficiente para constatar a evolução das empresas, ele se mostra limitante para avaliações de longo prazo. Dessa forma, para as empresas manterem a evolução nos resultados e da cultura da inovação, é importante que as ações de melhoria sejam contínuas.

Para a continuidade do estudo, propõe-se a avaliação dos resultados gerados a partir dos diagnósticos do Radar da Inovação em empresas do mesmo porte e segmento de atuação a fim de comparar a evolução dessas empresas com maior equidade.

REFERÊNCIAS

ABDI. **Brasil Mais**. Brasília-DF, 2020. Disponível em: <https://www.abdi.com.br/projetos/brasil-mais>. Acesso em: 15 fev. 22.

CARDOSO, F. A. Ações inovadoras implementadas pelas Epps participantes do Programa Ali - SEBRAE/RJ. In: SEBRAE (Org.) **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios**: Orientadores. Brasília: Sebrae, 2015. p. 5-16. Disponível



RELISE

em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5232d1b6e3d35b38a658c4d970ab0e7b/\\$File/5811.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5232d1b6e3d35b38a658c4d970ab0e7b/$File/5811.pdf). Acesso em: 28 jan. 2022.

DAUSCHA, R. **A cultura da inovação nas empresas**. 2011. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas/>. Acesso em: 01 fev. 2022.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional**: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 320. 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86398>. Acesso em: 04 fev. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GROVE, A. S. **Gestão de alta performance**: tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados. São Paulo: Benvirá, 2020.

LOPES, F. L. de V. **Gestão da Qualidade**. Sobral, CE, 2017. Disponível em: https://md.uninta.edu.br/geral/pos-graduacao/administracao/gestao_pela_qualidade/mobile/index.html#p=1. Acesso em: 05 fev. 2022.

MENDES, E. da C. Métodos e técnicas de pesquisa. **Espírito Santo: Centro de Ensino Superior Fabra**, 2016. Disponível em: <https://www.fabra.edu.br/wp-content/uploads/2020/03/M%C3%89TODOS-E-T%C3%89CNICAS-DE-PESQUISA.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2022.

MOL, D. H. C. et al. A importância dos sistemas de informação para tomada de decisões no planejamento estratégico nas empresas privadas. **LIBERTAS: Rev. Ciênci. Soc. Apl.**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 17-28, jan./jul. 2020. Disponível em: <http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/255/234>. Acesso em: 05 fev. 2022.

MUNARETTO, L. F., CORRÊA H. L. **Indicadores de Desempenho Organizacional**: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/download/2834/1707>. Acesso em: 08 fev. 2022.



RELISE

NASCIMENTO, S. do. et al. **Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008**. São Paulo, p.373-391, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1018>. Acesso em: 12 jan. 2022.

OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 2ª. edição. Paris: OECD, 1997.

REIFSCHNEIDER, M. B. **Considerações sobre avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000100004>. Acesso em 09 fev. 2022.

SEBRAE. **Caracterizando a inovação: uma análise em MPEs participantes do Programa ALI**. Natal-RN, 2019. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Sebrae%20de%200A%20a%20Z/Livro_de_Artigo_ALI_A4.pdf. Acesso em: 12 jan. 2022.

SEBRAE. **Guia da metodologia e ferramentas: Agentes Locais de Inovação (ALI)**. Brasília, 2020.

SEBRAE. **Programa ALI Brasil Mais Produtivo**. Minas Gerais, 2021. Disponível em: <https://inovacao-sebrae.com.br/solucoes-sebrae/programa-ali-2/>. Acesso em: 01 fev. 2022.

SILVA, G. J. P. da.; PEREZ, C. R. **Desafios na implantação da gestão da inovação em empresas do setor de serviços na Grande Florianópolis**. Florianópolis, 2020. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Sebrae%20de%200A%20a%20Z/Livro_de_Artigo_ALI_A4.pdf. Acesso em: 12 jan. 2022.

TONETTO, L. M.; BRUST-RENCK, P. G.; STEIN, L. M. Perspectivas metodológicas na pesquisa sobre o comportamento do consumidor. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, p. 180-195, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/b4YYN9wycwMHNhdMn9dVXsv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 jan. 2022.