

EFICIÊNCIA DO PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE NO FOMENTO DE BOAS PRÁTICAS NOS CONTROLES GERENCIAIS DE MICROEMPRESAS

Mariane Moraes de Faria – Centro Universitário da Fundação Educacional de Barretos – UNIFEB
João Pedro Alves de Azevedo Barros – Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR

Resumo

O presente estudo dedicou-se a analisar os resultados do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) Produtividade, uma iniciativa do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que visa apoiar microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil, com objetivo de aumentar a produtividade, inovação e competitividade dessas empresas, fornecendo orientações e soluções personalizadas. A metodologia empregada é predominantemente quantitativa, baseada na análise de dados coletados durante o desenvolvimento do Programa ALI. As etapas incluem diagnóstico inicial, reuniões individuais e coletivas, por um período de até 6 meses. Durante o programa, as empresas são auxiliadas a identificar problemas e implementar soluções para melhorar seus processos. Foram selecionadas para análise, 5 empresas onde apresentaram desafios quanto aos controles gerenciais. A análise dos resultados revelou um aumento médio de 64,91% na produtividade das empresas, superando as médias estadual e local. A melhoria também se refletiu no grau de maturidade dos controles gerenciais, resultado obtido através do Radar ALI inicial e final. Os indicadores de aumento de faturamento e redução de custos alcançaram médias de 11,63% e 23,85%, respectivamente. O programa provou ser eficaz na promoção de boas práticas de controles gerenciais nas empresas participantes.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Controles Gerenciais. Produtividade. Inovação. Agente Local de Inovação. Sebrae

EFFICIENCY OF THE ALI PRODUCTIVITY PROGRAM IN PROMOTING GOOD PRACTICES IN THE MANAGERIAL CONTROLS OF MICROENTERPRISES

Abstract

This study aimed to analyze the results of the Local Innovation Agents (ALI) Productivity Program, an initiative of Sebrae (Brazilian Micro and Small Business Support Service) designed to support micro and small enterprises in Brazil. The program seeks to enhance productivity, innovation, and competitiveness by providing tailored guidance and customized solutions. The methodology employed is predominantly quantitative, based on the analysis of data collected throughout the development of the ALI Program. The stages include an initial diagnosis, individual and group meetings, over a period of up to six months. During the program, companies are assisted in identifying problems and implementing solutions to improve their processes. For this analysis, five companies were selected, all of which had reported challenges in managerial control. The results revealed an average increase of 64.91% in productivity, surpassing both state and local averages. Improvements were also observed in the maturity level of managerial controls, as measured by the initial and final ALI Radar assessments. Indicators of increased revenue and cost reduction reached averages of 11.63% and 23.85%, respectively. The program proved to be effective in fostering good practices in managerial controls among participating companies.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Managerial Controls; Productivity; Innovation; Local Innovation Agent; Sebrae

Edição

Sistema revisado por pares

Recebido: 03/06/2025

Revisado: 17/06/2025

Aceito: 24/06/2025

INTRODUÇÃO

O Brasil destaca-se entre as economias mais empreendedoras do mundo, em relação ao PIB (Produto Interno Bruto) o país ocupa a 11ª posição, numa lista que inclui dados de 46 países (RATINGS, 2023). Para que essa economia continue crescendo é necessário que empresas se desenvolvam, gerando valor e riqueza para o país, mas para isso é necessário investimento e principalmente projetos inovadores. Dados da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2022, conduzida pela Associação Nacional de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo (Anegepe), em parceria com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), mostra que os pequenos negócios desempenham importante papel na economia nacional. Em um ranking que avalia a Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) entre 47 nações, o Brasil se posiciona na quinta posição. Além disso o relatório mostra que ter o próprio negócio voltou a ser o segundo maior sonho do brasileiro (SEBRAE, 2023; GEM, 2022).

É relevante destacar as razões que levam os brasileiros a iniciar e desenvolver um empreendimento. A motivação prevalente para os empreendedores nascentes e novos foi “ganhar a vida devido à escassez de empregos”, a segunda razão mais mencionada nos dois estágios do empreendedorismo inicial foi “fazer diferença no mundo” e a terceira opção mais citada foi “construir uma grande riqueza ou renda muito alta” (GEM, 2022). Esses dados mostram que a maioria dos empreendedores iniciam seu negócio por necessidade e muitas vezes sem o planejamento adequado para prosperar.

Uma característica notável do panorama empresarial brasileiro é a predominância esmagadora de micro e pequenas empresas (MPes), de acordo com o Mapa de Empresas, o primeiro quadrimestre de 2023 registrou que 93,7% das empresas ativas no país são microempresas ou empresas de pequeno porte. Além de sua quantidade expressiva, essas MPes desempenham um papel crucial na economia nacional, contribuindo com 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e gerando 62% das oportunidades de emprego. Esses números ilustram de forma incontestável a grande importância das MPes na sustentação econômica e na criação de empregos (MDIC, 2023). Devido a grande quantidade dessas empresas, existem entidades brasileiras especializadas para auxiliar nos processos empresariais, como, Sebrae, ABStartups (Associação Brasileira de Startups), RME (Rede Mulher Empreendedora), BNDES (Banco de Desenvolvimento do Brasil), entre outras, sendo um dos principais o Sebrae (EMPRESAS E COOPERATIVAS, 2018).

O Sebrae tem o objetivo de fomentar o empreendedorismo no Brasil auxiliando as pequenas empresas e microempreendedores individuais. As soluções desenvolvidas pela organização atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado. Entre as iniciativas disponíveis, destacam-se cursos gratuitos online e presencial, oficinas, palestras, planilhas, aplicativos, além de programas e projetos.

Dentre essa gama de oportunidades existe o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), a modalidade Produtividade oferece acompanhamento por até 6 meses para microempresas e empresas de pequeno porte aumentarem seu potencial produtivo, inovativo e competitivo no mercado. Através de metodologia e ferramentas específicas, a empresa vai receber um diagnóstico do seu perfil de inovação empresarial, ter encontros individuais e personalizados, reuniões empresariais coletivas, mapear as dificuldades, conhecer consultorias especializadas opcionais, desenvolver e implantar soluções, e mensurar indicadores empresariais.

No ambiente empresarial em constante transformação, as empresas enfrentam a necessidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Isso exige que elas tenham acesso a informações atualizadas e controlem suas operações de forma eficaz para ajustar suas estratégias de acordo com as novas condições do mercado. No entanto, tem sido observado que muitas dessas empresas enfrentam dificuldades significativas na gestão e no controle de seus negócios, levando-as à mortalidade precoce. Entende-se que tais problemas poderiam ser minimizados caso houvesse maior utilização de controles gerenciais, tomar decisões com base apenas na intuição ou na experiência do gestor não é suficiente, é crucial contar com ferramentas que forneçam informações confiáveis, precisas e oportunas para orientar o processo decisório.

Com base nas informações mencionadas, o objetivo principal do trabalho é analisar a eficiência do Programa ALI Produtividade no fomento de boas práticas nos controles gerenciais de microempresas, apresentar os resultados e a relação do índice de produtividade atingido pelas empresas participantes.

DESENVOLVIMENTO

Revisão de Literatura

A necessidade de inovação nas organizações é uma exigência constante na sociedade atual e é vital para a sobrevivência e crescimento dessas organizações. Segundo o Manual de Oslo, inovação é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características ou usos previstos, ou ainda, à implementação de

métodos ou processos de produção, distribuição, marketing ou organizacionais novos ou significativamente melhorados (OCDE, 2005).

Para auxiliar as empresas a inovarem e a aumentarem a sua produtividade, a metodologia do Programa ALI conta com a aplicação de um diagnóstico em sua primeira etapa, denominado Radar ALI, uma adaptação do modelo original do Radar de Inovação (SAWHNEY; WOLCOOT; ARRONIZ, 2006), para contemplar a realidade das MPEs brasileiras.

O diagnóstico está dividido em 6 dimensões que visam demonstrar ao empresário as potencialidades da empresa e os pontos de melhoria que podem ser desenvolvidos, são elas: controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG – ambiental, social e governança.

Em seguida é realizada a etapa de mapeamento e priorização do problema de maior impacto na produtividade da empresa, além de identificar ideias de soluções que contribuirão para a resolução do problema priorizado, para o alcance dos resultados esperados.

As etapas 3 e 4 são coletivas, com o grupo de empresários que estão sendo acompanhados no ciclo vigente. O objetivo é sensibilizar os empresários acerca da importância da gestão por meio de indicadores de desempenho, apresentar o indicador que será acompanhado ao longo da jornada, e orientar o empresário sobre o processo de desenvolvimento do protótipo da solução.

A reunião individual da etapa 5 tem por objetivo desenvolver o roteiro de construção do protótipo que será implementado, testado e validado. Além de coletar os dados referentes ao indicador de produtividade proposto pela metodologia. Já as etapas 6 e 7 são para planejamento e avaliação da implantação, respectivamente. O objetivo é analisar os resultados da solução proposta.

O Radar ALI norteia todas as etapas e inclui uma série de perguntas, sendo as quatro primeiras focadas nos controles gerenciais. Segundo Johnson & Kaplan citado por Lepchak, Altoé e Tedesco (2015), controle gerencial é o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos estão sendo obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Lima e Imoniana (2008) explicam que, no contexto das pequenas e médias empresas, as ferramentas de controle podem ser categorizadas em três principais grupos: operacionais de gestão, voltadas para a administração diária; aquelas relacionadas à tomada de decisões e ao monitoramento; e ferramentas de avaliação de desempenho.

Dentro das ferramentas operacionais de gestão, incluem-se o controle do fluxo de caixa, o acompanhamento de vendas e contas a receber, o gerenciamento de vendas e contas a pagar, o controle de estoque e logística, o monitoramento de custos e despesas, a gestão de pessoal e folha de pagamento, bem como o controle de ativos permanentes.

Quanto às ferramentas relacionadas à tomada de decisões e ao monitoramento, podemos mencionar o controle de indicadores financeiros e não financeiros, a elaboração de orçamentos operacionais, a criação de orçamentos de financiamento, a definição de orçamentos de investimento e orçamentos de demonstrações financeiras, bem como o controle de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG).

No que diz respeito à avaliação de desempenho, as ferramentas englobam a análise de indicadores financeiros e não financeiros, a auditoria de Sistemas de Informações (SI), que avalia eficiência, eficácia e confidencialidade, e a avaliação externa, que envolve o balanço financeiro e a conformidade com regulamentos (MULLER, 2003).

No Radar ALI, a primeira pergunta explora quais indicadores de desempenho são utilizados pela empresa, seguido de quem são os responsáveis por acompanhar os indicadores. A terceira pergunta questiona se são estabelecidas metas para atingir os objetivos específicos, e por último como a empresa faz o controle de faturamento e custos mensais. A última pergunta sobre como a empresa faz o controle de faturamento e custos mensais é particularmente crucial, pois ela não apenas ajuda a entender a maturidade da empresa em relação aos controles financeiros, mas também a prepara para o indicador chave do programa ALI: a Produtividade.

Os indicadores-chave de desempenho ou key performance indicators (KPIs), são os indicadores mais importantes para a gestão da unidade de um negócio, seja uma empresa, departamento, setor ou até mesmo cada colaborador, e são fundamentais para tomada de decisões e planejamentos estratégicos (FRACISCHINNI; FRACISCHINNI, 2017).

O indicador de Produtividade, fundamental no programa ALI, utiliza os seguintes dados:

- Faturamento bruto: valor total da venda de produtos e serviços durante o mês, ou seja, faturamento total do período. Não se consideram receitas extraordinárias com venda de ativos ou com aplicações financeiras.

- Custos variáveis: são custos que variam de acordo com nível de atividade da empresa. Seus valores dependem diretamente do volume de vendas efetivas de um determinado período, como impostos, matérias-primas, comissões de vendas, entre outros. Não inclui os custos fixos como salários, aluguéis, entre outros.

- Pessoas ocupadas: número de pessoas que trabalham na empresa por pelo menos uma hora por semana, remuneradas ou não, independentemente de terem ou não vínculo empregatício formalizado. Inclui: sócios e proprietários que atuem

efetivamente na empresa, familiares que estejam ocupados na empresa, pessoas de férias, pessoas em licença de até 15 dias, profissionais da Lei Salão Parceiro. Não inclui: estagiários e menores aprendizes, prestadores de serviço com característica de não subordinação, pessoas em licença remunerada por mais de 15 dias (licença maternidade e outras).

A relação é expressa através da Equação 1:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Faturamento Bruto} - \text{Custos Variáveis}}{\text{N}^\circ \text{ de Pessoas Ocupadas}} \quad \text{Equação 1}$$

Com base no Radar ALI, o artigo buscará compreender como se deu o desenvolvendo das empresas na dimensão controles gerenciais.

Procedimentos Metodológicos

As cinco empresas que são objeto de estudo deste artigo são atendidas pelo Escritório Regional de São Carlos no Estado de São Paulo. A fim de preservar a identidade dos participantes as empresas serão tratadas como A, B, C, D e E.

A Tabela 1 mostra o respectivo setor e cidade de cada empresa, compreendendo a representatividade das microempresas em diferentes regiões do Brasil.

Tabela 1 – Setor e cidade das empresas participantes.

| Empresas | Setor | Cidade |
|-----------------|--------------|---------------|
| A | Comércio | São Carlos |
| B | Serviço | São Carlos |
| C | Comércio | Descalvado |
| D | Comércio | Descalvado |
| E | Comércio | Descalvado |

Fonte: Própria Autora, 2023

Este estudo adota principalmente uma abordagem quantitativa, mas também incorpora elementos qualitativos em sua metodologia. De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa enfatiza a objetividade, baseando-se no positivismo, que argumenta que a compreensão da realidade depende da análise de dados brutos coletados por meio de instrumentos padronizados e neutros. No entanto, para uma compreensão abrangente, o estudo observa princípios-chave da pesquisa qualitativa. Isso inclui a objetivação do fenômeno, a hierarquização das ações de descrever, compreender e explicar, a busca pela precisão das relações, observância das diferenças, orientações teóricas e dados empíricos. Essa abordagem híbrida busca melhores resultados, reconhecendo que a combinação de métodos quantitativos e qualitativos enriquece a compreensão do fenômeno em estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como explicativa. Seguindo a definição de Gil (2002), esse tipo de pesquisa concentra-se em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, ou seja, busca explicar por que as coisas acontecem com base nos resultados obtidos.

O desenvolvimento do estudo ocorreu no âmbito do Programa ALI, que forneceu a metodologia, ferramentas e etapas para coletar e analisar os dados. As cinco empresas foram selecionadas para o estudo, e suas informações foram coletadas por meio de diagnósticos iniciais, encontros individuais e reuniões empresariais coletivas.

A análise e a interpretação dos resultados baseiam-se na metodologia do Projeto ALI, suas ferramentas, principais etapas e indicadores coletados. Essas informações permitem entender como o Programa ALI impactou as empresas participantes.

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Através do diagnóstico inicial aplicado no primeiro encontro da metodologia foi possível compreender os gargalos decorrentes da falta de controles gerenciais. No Quadro 1, observa-se os principais problemas priorizados nas empresas atendidas.

Quadro 1 – Principais problemas priorizados na etapa 2.

| Empresas | Problemas |
|-----------------|---|
| A | Falta sistema para registro de vendas, compras e análises. |
| B | Não possui registros, ocasionando desorganização da gestão e falta de indicadores. |
| C | Falta registro das atividades da loja, não tem clareza de faturamento, gastos, lucro etc. |
| D | Possui sistema, falta análises dos dados. |
| E | Não separa as finanças da empresa e pessoais. |

Fonte: Própria Autora, 2023

De acordo com os dados, nota-se que no início do programa, a empresa A não fazia um registro e controle de suas vendas, ocasionando a falta de clareza quanto ao faturamento, gastos e real lucratividade do negócio. Durante o programa optou-se pela implantação de um software de gestão empresarial, possibilitando o cadastramento de produtos e o gerenciamento das vendas realizadas, oferecendo uma visão mais clara das finanças.

A empresa B estava com dificuldade em organizar a gestão, não possuía indicadores de desempenho e registro de suas atividades. Uma solução encontrada foi a implantação de sistema e controle por meio de planilhas, além de definir metas para indicadores-chave como, taxa de conversão de orçamento para reserva, ticket médio e margem de lucro. Isso trouxe foco para os objetivos da empresa e conseqüentemente uma visão para as tomadas de decisão.

Na empresa C, não havia o registro das atividades da loja, não sendo possível ter uma visão clara do faturamento, custos fixos, variáveis e lucro. Durante o programa fez a implantação do uso de sistema e planilhas com indicadores. Essa implantação permitiu ter uma visão mais clara de sua situação financeira, facilitando o controle de vendas, custos e acompanhamento da lucratividade. Além disso, a gestão dos indicadores auxilia na tomada de decisão em momentos específicos da empresa, como sazonalidade, mudança de cenário econômico e tendências sociais.

Ao iniciar o programa, a empresa D não analisava os dados obtidos por meio do software de gestão já estabelecido na empresa, o empreendedor criou o hábito de monitorar indicadores de vendas, custos e ticket médio, estabelecendo metas para cada um desses indicadores. Com a análise regular dos dados a empresa D pôde otimizar suas operações, contribuindo para seu crescimento.

No caso da empresa E, o principal gargalo era misturar as finanças da empresa com as finanças pessoais. A empresa recebeu orientações para separar as finanças, estabelecer pró-labore e com isso obter uma visão clara das despesas e receitas do negócio. Atitudes que foram cruciais para tomar decisões financeiras informadas e garantir a sustentabilidade do empreendimento.

De modo geral, a participação no programa trouxe um elemento crucial para as empresas: a atenção de uma pessoa externa ao quadro de colaboradores, auxiliando a identificar gargalos e orientando sobre como iniciar a resolução desses problemas. Os casos apresentados revelam a importância crítica da atenção direcionada a questões de controles gerenciais nas empresas participantes do programa. Os problemas identificados, como a falta de registros adequados, ausência de sistemas de gestão, e a mistura das finanças pessoais com as empresariais, são desafios recorrentes enfrentados por muitos empreendedores. Embora esses obstáculos possam parecer comuns, a sua resolução é essencial para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios.

O controle financeiro e a gestão por indicadores são alicerces fundamentais para as tomadas de decisões informadas e a otimização dos recursos empresariais. As empresas que buscam melhorar sua eficiência operacional, aumentar a lucratividade e alcançar o crescimento sustentável devem reconhecer a relevância dessas práticas.

No programa, é realizado o acompanhamento do Indicador da Produtividade, que desempenha um papel essencial nas tomadas de decisão e representa o primeiro passo em direção a um controle mais eficaz na empresa. Este indicador é calculado com base em informações-chave, como faturamento bruto, custos variáveis e o número de pessoas ocupadas na empresa. O monitoramento desse indicador pode impactar positivamente a gestão empresarial pois permite identificar ineficiências nos processos, direciona a definição de metas específicas de produtividade, influencia escolhas estratégicas e oferece uma visão direta da eficiência operacional da empresa, permitindo avaliar como ela está convertendo suas receitas em resultados tangíveis.

A Tabela 2 apresenta os resultados do indicador da produtividade inicial, final e sua variação percentual. Temos que a média de aumento da produtividade das empresas analisadas foi 64,91%. Essa marca é particularmente significativa quando comparada aos dados do Sebrae, que indicam que o aumento médio da produtividade no Estado de São Paulo foi de 25,7%, e em relação ao Escritório Regional (ER) de São Carlos temos 45,1%.

Essa diferença entre a média estadual e local reflete o engajamento excepcional da equipe e dos profissionais do Sebrae de São Carlos no desenvolvimento dessas empresas e na economia da região. Esses resultados impressionantes destacam a eficácia das orientações, ferramentas e soluções oferecidas pelo programa.

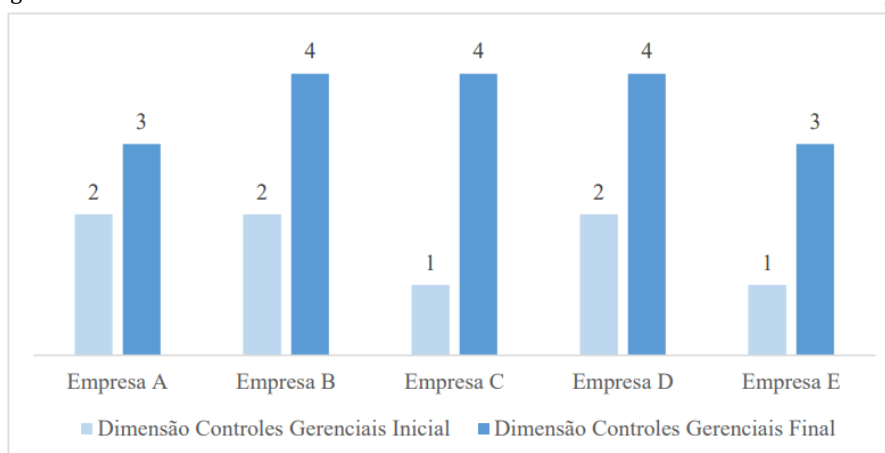
Tabela 2 - Produtividade Inicial, final e variação percentual.

| Empresa | Produtividade Inicial | Produtividade Final | Varição da produtividade (%) |
|---------|-----------------------|---------------------|------------------------------|
| A | R\$ 2.146,00 | R\$ 4.000,00 | 86,39% |
| B | R\$ 4.906,85 | R\$ 5.833,33 | 18,88% |
| C | R\$ 13.300,00 | R\$ 16.666,67 | 25,31% |
| D | R\$ 3.961,66 | R\$ 11.386,50 | 187,42% |
| E | R\$ 3.754,00 | R\$ 4.000,00 | 6,55% |

Fonte: Própria Autora, 2023

Com o objetivo de apresentar os resultados dos participantes, o Figura 1 exemplifica a evolução das empresas em relação à realização do Radar inicial e final. Nota-se que todas as empresas obtiveram melhorias no item controles gerenciais, que são medidas pelas notas de 1 a 5, de modo que quanto maior for a nota, significa que a empresa tem mais controles e que buscou as melhorias para aumentar seu desempenho.

Figura 1 - Grau de maturidade inicial e final dos Controles Gerenciais no Radar da Inovação.



Fonte: Própria Autora, 2023

Outro ponto importante para se destacar entre as empresas analisadas é a média da taxa de aumento de faturamento e redução de custos, que foi de aproximadamente 11,63% e 23,85%, respectivamente. Isso sugere que os objetivos do programa, aumento de faturamento e/ou redução de custos, foi alcançado, um indicativo positivo. Esses resultados sugerem que as ações implementadas no programa ALI Produtividade tiveram um impacto geral positivo nas empresas participantes, permitindo-lhes otimizar seu desempenho financeiro.

De acordo com a Tabela 3, a empresa B apresenta um aumento na porcentagem dos custos variáveis em relação ao faturamento bruto, apesar de ter registrado um aumento no faturamento. Isso levanta a questão de como o crescimento das receitas impactou a estrutura de custos da empresa e se a otimização de custos variáveis foi adequadamente gerenciada. É importante notar que o aumento nos custos variáveis pode ser um sinal de alerta para a necessidade de controlar de perto as despesas operacionais. Isso pode envolver a identificação de áreas em que os custos variáveis aumentaram desproporcionalmente em relação ao aumento do faturamento e a implementação de estratégias para otimizar esses custos. A busca por uma margem de lucro saudável é fundamental para a sustentabilidade do negócio, e o estabelecimento de metas nesse sentido pode ter implicações positivas na lucratividade da empresa.

O programa ALI Produtividade demonstrou ser uma solução viável para trazer inovação de maneira prática às micro e pequenas empresas (MPEs). Essa abordagem ressalta a importância de, antes de tudo, compreender os desafios enfrentados pelas empresas e, a partir desse entendimento, desenvolver soluções e ações para enfrentar essas questões. A efetivação desse processo envolve a implementação de programas que estimulem todo o ciclo de melhoria, com o propósito de elevar a competitividade e a produtividade das empresas no cenário brasileiro.

Tabela 3 - Relação custos variáveis em função faturamento bruto.

| Empresa | CV/FB (%) | | Aumento de faturamento (%) | Redução de custos (%) |
|---------|-----------|--------|----------------------------|-----------------------|
| | Inicial | Final | | |
| A | 65,30% | 45,45% | 18,58% | -17,46% |
| B | 10,16% | 12,50% | 12,68% | 38,68% |
| C | 44,51% | 31,51% | 1,53% | -28,13% |
| D | 48,24% | 4,32% | 24,39% | -88,87% |
| E | 70,14% | 56,76% | -1,91% | -20,63% |

Fonte: Própria Autora, 2023

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa ALI Produtividade nas empresas analisadas trouxe impactos significativos em suas operações e desempenho. O problema priorizado de cada empresa focou na melhoria dos controles gerenciais e indicadores-chave para aumentar a produtividade e competitividade dessas micro e pequenas empresas.

Os resultados obtidos refletem a eficácia das ações implementadas. Todas as empresas apresentaram melhorias significativas na maturidade dos controles gerenciais, indicando que a atenção dada às questões de registro, análise de dados e gestão financeira resultou em maior clareza sobre o faturamento, custos e lucratividade. Além disso, a separação das finanças pessoais e empresariais na empresa foi crucial para garantir uma visão mais precisa das despesas e receitas do negócio.

A análise da produtividade mostrou um aumento expressivo em todas as empresas, com uma média de 64,91%. Isso é notável em comparação com as médias estadual e local, indicando o impacto positivo do programa. A empresa D, por exemplo, alcançou um aumento de 187,42% na produtividade, demonstrando como o monitoramento rigoroso de indicadores-chave pode otimizar as operações e contribuir para o crescimento.

Além disso, as empresas também registraram aumentos significativos no faturamento e redução de custos, com médias de 11,63% e 23,85%, respectivamente. Isso demonstra que os objetivos do programa, focados em aumentar o faturamento e/ou reduzir custos, foram alcançados.

Em resumo, o ALI Produtividade teve um impacto positivo nas empresas participantes, permitindo aprimorar seus controles gerenciais, otimizar a produtividade e melhorar o desempenho financeiro. As ações implementadas durante o programa forneceram insights valiosos sobre a importância da gestão por indicadores e controles financeiros nas micro e pequenas empresas, contribuindo para seu crescimento e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

EMPRESAS E COOPERATIVAS. Conheça as principais entidades de apoio para pequenas empresas. 2018. Disponível em: . Acesso em: 20 set. 2023.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: . Acesso em: 23 out. 2023

FRACISCHINNI, A. S. N.; FRACISCHINNI, P. G. Gestão por Indicadores: dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, v. 1, 2017.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo, 2022. Disponível em: . Acesso em: 20 set. 2023.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: . Acesso em: 23 out. 2023.

LEPCHAK, A., ALTOÉ, S., TEDESCO, O. Contabilidade e Controle gerencial: Construção de Significados a partir da Percepção de Especialistas. Contabilidade e Controladoria do Século XXI. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos152015/91.pdf>. Acesso em: 05 out. 2023.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no Município de São Caetano do Sul. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.28-48, 2008. Disponível em: . Acesso em: 05 out. 2023.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. Boletim do Mapa de Empresas. Ministério da Economia. Secretaria de Comércio Exterior. 1º trimestre de 2023. Brasília, DF, 2023. Disponível em: . Acesso em: 20 set. 2023.

MULLER, C. J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações); UFRGS, 2003. Disponível em: . Acesso em: 05 out. 2023.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2005. Disponível em: . Acesso em: 05 out. 2023.

RATINGS, A. EXAME: Brasil pode voltar a fazer parte das 10 maiores economias do mundo Austin Ratings, 2023. Disponível em: . Acesso em: 20 set. 2023.

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C., ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 2006. Disponível em: . Acesso em: 05 out. 2023.

SEBRAE. Brasil figura entre as cinco economias mais empreendedoras do mundo. ASN Nacional, 2023. Disponível em: . Acesso em: 20 set. 2023.