

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARCELO HENRIQUE LIMA DA SILVA

**O IMPACTO DA BOA GESTÃO DOS CONTROLES GERENCIAIS, GESTÃO DE
OPERAÇÃO E GESTÃO DE MARKETING NO INDICADOR DE
PRODUTIVIDADE, DO PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE, NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE MACEIÓ.**

MACEIÓ
2023

MARCELO HENRIQUE LIMA DA SILVA

**O IMPACTO DA BOA GESTÃO DOS CONTROLES GERENCIAIS, GESTÃO DE
OPERAÇÃO E GESTÃO DE MARKETING NO INDICADOR DE
PRODUTIVIDADE, DO PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE, NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE MACEIÓ.**

TCC apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas, Campus A.C. Simões, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis

**Orientadora: Profª MSc. Erica Xavier
de Souza**

**MACEIÓ
2023**

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

- R786p Silva, Marcelo Henrique Lima da.
O impacto da boa gestão dos controles gerenciais, gestão de operação e gestão de marketing no indicador de produtividade, do programa ali produtividade, nas micro e pequenas empresas do município de Maceió / Marcelo Henrique Lima da Silva. – 2023.
53 f. : il.
- Orientadora: Erica Xavier de Souza.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2023.
- Bibliografia: f. 42-44.
Apêndices: f.
Anexos: f.
1. Micro empresas. 2. Pequenas empresas. 3. Indicador de produtividade. I. Título.

CDU: 334.012.64/.65

MARCELO HENRIQUE LIMA DA SILVA

**O IMPACTO DA BOA GESTÃO DOS CONTROLES GERENCIAIS, GESTÃO
DE OPERAÇÃO E GESTÃO DE MARKETING NO INDICADOR DE
PRODUTIVIDADE, DO PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE, NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE MACEIÓ.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Alagoas, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis.

Aprovado em: 15/12/2023.

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente



ERICA XAVIER DE SOUZA

Data: 15/12/2023 11:02:01-0300

Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Profª. Msc. Érica Xavier de Souza (Orientadora)
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Alagoas

Documento assinado digitalmente



CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA

Data: 15/12/2023 13:30:07-0300

Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Profº. Dr Carlos Everaldo Silva da Costa (Examinador Interno)
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Alagoas

Documento assinado digitalmente



LUCAS SILVA DE AMORIM

Data: 15/12/2023 14:05:13-0300

Verifique em <https://validar.jf.gov.br>

Profº. Msc. Lucas Silva de Amorim (Examinador Interno)
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Alagoas

RESUMO

Este trabalho busca examinar a interconexão entre a boa gestão dos controles gerenciais, de operação e de *marketing* e o indicador de produtividade nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no município de Maceió e destaca o papel do SEBRAE na promoção de boas práticas de gestão. O estudo é baseado nos dados do programa “Agente Locais de Inovação em Produtividade” (ALI-Produtividade) do SEBRAE, foi investigado se há impacto positivo da boa gestão dos controles gerenciais, gestão de operação e *marketing* nas MPEs de Maceió. O estudo buscou analisar se esses elementos se conectam, o trabalho busca verificar se há correlação entre práticas de gestão eficazes no indicador de produtividade dessas empresas e a percepção dos empresários e gestores sobre o objeto desse estudo. A metodologia aplicada foi exploratória de caráter descritivo, concentrando uma análise qualitativa de dados reais, extraídos de 20 empresas, que participaram do Programa ALI durante os meses de julho e dezembro de 2023. Para tanto, utilizou-se o radar de inovação, aplicado na Etapa 01 do Programa ALI-Produtividade, como ferramenta de análise do diagnóstico dos níveis de controles gerenciais das empresas, a pesquisa demonstra como o indicador de produtividade se relaciona com as boas práticas de gestão administrativa, financeira, operacional e de *marketing*, tais como: monitoramento de indicadores de desempenho, metas, controle de faturamento e custos mensais, padrão para execução de atividades, controle dos níveis de estoque e medição de qualidade dos produtos e/ou serviços fornecidos, bonificação por metas alcançadas, precificação dos produtos e/ou serviços, aplicação de pesquisas de satisfação dos clientes, acompanhamento de tendências no mercado e ações de divulgação da empresa. Os resultados destacam que não há uma correlação dos indicadores de boas práticas com a produtividade por pessoa nas empresas, a perspectiva dos empresários e gestores e a possibilidade de estudos futuros para uma compreensão mais aprofundada, que permita elucidar os fatores determinantes da produtividade nessas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Controles gerenciais; Micro e pequenas empresas; Indicador de produtividade.

ABSTRACT

This work seeks to examine the interconnection between the good management of managerial, operational and marketing controls and the productivity indicator in Micro and Small Enterprises (MSEs) in the municipality of Maceió and highlights the role of SEBRAE in promoting good management practices. The study is based on data from SEBRAE's "Local Agent for Innovation in Productivity" (ALI-Produtividade) program, investigating whether there is a positive impact of good management of managerial controls, operation management and marketing in MSEs in Maceió. The study sought to analyze whether these elements are connected, the work seeks to verify whether there is a correlation between effective management practices in the productivity indicator of these companies and the perception of businesspeople and managers about the object of this study. The methodology applied was exploratory of a descriptive nature, concentrating a qualitative analysis of real data, extracted from 20 companies, which participated in the ALI Program during the months of July and December 2023. To this end, the innovation radar was used, applied in Stage 01 of the ALI-Productivity Program, as a tool for analyzing the diagnosis of companies' management control levels, the research demonstrates how the productivity indicator relates to good administrative, financial, operational and marketing management practices, such as: monitoring of performance indicators, goals, control of billing and monthly costs, standard for carrying out activities, control of stock levels and measurement of quality of products and/or services provided, bonuses for goals achieved, pricing of products and/or services, applying customer satisfaction surveys, monitoring market trends and promoting the company. The results highlight that there is no correlation between good practice indicators and productivity per person in companies, the perspective of entrepreneurs and managers and the possibility of future studies for a more in-depth understanding, which allows elucidating the determining factors of productivity in these organizations.

KEYWORDS: Management controls; Micro and small companies; Productivity indicator.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultados estatísticos do Programa ALI Produtividade no Brasil, em 2023.	22
Figura 2 - Resultados estatísticos do Programa ALI Produtividade em Alagoas, em 2023.....	22
Figura 3 - Equação para medir a Produtividade das Micro e Pequenas Empresas.....	23
Figura 4 - Metodologia para medir a pontuação do Radar de Inovação	27
Figura 5 - Resultados do Radar de Inovação das empresas 1 a 10.....	31
Figura 6 - Resultados do Radar de Inovação das empresas 11 a 20.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ramo de Atividade e Porte das Empresas.....	26
Quadro 2 - Pontuações das empresas por indicador e total	32
Quadro 3- Ranking do Resultado da Equação do Indicador de Produtividade	33
Quadro 4 - Ranking do resultado dos indicadores de controles gerenciais, gestão de operações, gestão de marketing, soma total dos indicadores anteriores e produtividade.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção quanto ao Impacto dos Controles Gerenciais no faturamento.	36
Gráfico 2 – Percepção dos Respondentes sobre o Impacto da Gestão de Operações no faturamento. .	37
Gráfico 3 – Percepção dos Respondentes sobre o Impacto da Gestão de Marketing no faturamento. .	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO	14
1.4	CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA	14
1.5	ESTRUTURA DA OBRA	15
2	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1	CONTROLES GERENCIAIS E CONTABILIDADE GERENCIAL	16
2.1.1.	Controles Gerenciais	16
2.1.2	Contabilidade Gerencial	17
2.2	GESTÃO DE OPERAÇÕES E GESTÃO DE MARKETING	18
2.3	PRODUTIVIDADE	19
2.4	PROGRAMA AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO (ALI)	21
2.5	CONTROLES GERENCIAIS E O PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE	24
3	METODOLOGIA	25
3.1	TIPOLOGIA E POSIÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO	25
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	25
3.3	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1	ANÁLISE DAS BOAS PRÁTICAS DE CONTROLES GERENCIAIS, GESTÃO OPERACIONAL E DE <i>MARKETING</i>	30
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS SOBRE INDICADORES DE PRODUTIVIDADES EMPRESARIAL, COM FOCO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E O PROGRAMA ALI – PRODUTIVIDADE DO SEBRAE	33
4.3	PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O IMPACTO DAS BOAS PRÁTICAS DE CONTROLES GERENCIAIS, GESTÃO OPERACIONAL E DE MARKETING NA PRODUTIVIDADE	35
4.3.1	Percepção dos respondentes quanto ao impacto dos controles gerenciais (indicadores, financeiro e de metas) no faturamento da sua empresa?	36
4.3.2	Percepção dos respondentes quanto ao impacto da gestão operacional (controle de estoque, padrão na execução das atividades, qualidade do produto/serviço, bonificação por meta) no faturamento da sua empresa?	36

4.3.3	Percepção dos Respondentes quanto ao impacto da gestão de marketing (precificação do produto/serviço, realização de pesquisa de satisfação, acompanhamento das tendências do mercado e divulgação da empresa e promoção dos produtos/serviços) no faturamento da sua empresa	37
5	CONCLUSÃO	39
5.1	VISÃO GERAL DO ESTUDO	39
5.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	39
5.3	LIMITAÇÕES	40
5.4	SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS	40
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS	45
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DO ALI PRODUTIVIDADE	46

1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico contemporâneo, as micro e pequenas empresas desempenham um papel crucial no desenvolvimento sustentável das comunidades locais, servindo como impulsionadoras do crescimento econômico e da criação de empregos. De acordo com a última pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor*, realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP, 2011), 17,5% da população entre 18 e 64 anos está envolvida em algum tipo de novo empreendimento, o que representa mais de 21 milhões de pessoas.

Ainda em 2011, o SEBRAE contratou a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para avaliar a evolução das micro e pequenas empresas na economia brasileira e foi detectado que no ano de 2011 a participação dos pequenos negócios no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro atingiu a marca dos 27%, correspondendo em valores a R\$ 599 bilhões de reais movimentados neste ano.

Nesse contexto, o SEBRAE é uma entidade que oferece suporte técnico e gerencial, capacitação, orientação empresarial e acesso a uma gama de arquivos, cursos e *e-book* para empreendedores. Em Alagoas, o SEBRAE concentra esforços na promoção da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios, através de programas, projetos e consultorias especializadas. Seu objetivo é impulsionar o crescimento econômico local, fomentar a inovação e aumentar a capacidade empreendedora.

Dentre seus programas voltados aos pequenos negócios está o Programa Agentes Locais de Inovação Produtividade (ALI). O programa ALI surgiu em 2010, desde então mais de 450 mil pequenos negócios foram impactados pela atuação dos Agentes Locais de Inovação do Sebrae, em mais de 3,5 mil municípios por todo o país. (SEBRAE, 2023).

É uma iniciativa exclusiva para Micro e Pequenas Empresas em todo o Brasil, exceto o Microempreendedor Individual (MEI), seu objetivo é promover a inovação, a melhoria de processos e o aumento da produtividade desses negócios. O programa envolve a atuação de Agentes Locais de Inovação, ou seja, profissionais capacitados que orientam os empresários de forma personalizada, identificando oportunidades de melhoria e implementando práticas inovadoras.

Para 2024, o programa promete aumentar em 10% o número de agentes que atualmente já somam aproximadamente 1,7 mil. Além disso, a metodologia ALI será compartilhada com países africanos da comunidade lusófona como Angola e Cabo Verde. (SEBRAE, 2023.)

O programa busca desenvolver uma cultura de inovação nas empresas, fornecendo

suporte técnico e gerencial personalizado. Os Agentes Locais de Inovação trabalham diretamente com os empreendedores, identificando oportunidades de melhoria, propondo soluções inovadoras e auxiliando na implementação das mudanças necessárias.

Dentre os desafios, em palestras, o corpo técnico do SEBRAE aduz, que os mais comuns são a resistência à mudança por parte das empresas, limitações de recursos e a necessidade de adaptação às características específicas de cada negócio. Além disso, a efetividade do programa muitas vezes depende da receptividade e envolvimento ativo dos empresários participantes.

O município de Maceió, situado em uma região dinâmica e em constante transformação, apresenta um ecossistema diversificado de Micro e Pequenas Empresas. Diante desse contexto, é importante entender e analisar fatores que podem influenciar diretamente a produtividade dessas empresas. Primeiramente, aspectos relacionados à gestão, como liderança eficaz e habilidades de tomada de decisão, são cruciais (FRESE, 2009). Outro ponto é a capacidade de inovação, visto que a introdução de novas práticas pode impulsionar a eficiência operacional (DAMANPOUR, 2010).

As Microempresas e as Empresas de Pequeno Porte desempenham um papel vital na economia, sendo categorizadas com base em critérios específicos. No contexto brasileiro, a Lei Complementar nº 123/2006 define Microempresas como aquelas que auferem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, enquanto as empresas de pequeno porte têm receita superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006).

A legislação supracitada também leva em consideração o número de empregados, contribuindo para uma abordagem abrangente na classificação desses empreendimentos.

A diferenciação entre Micro e Pequenas Empresas muitas vezes transcende os critérios financeiros e de pessoal, abrangendo fatores como o porte da estrutura organizacional e o impacto na comunidade local (DAVIDOVICH, 2012).

De acordo com Davidovich (2012), enquanto as microempresas geralmente têm uma estrutura mais simplificada, as empresas de pequeno porte podem possuir uma maior complexidade operacional e administrativa.

A relevância econômica e social desses empreendimentos destaca-se na capacidade de promover o desenvolvimento local, gerar empregos e estimular a inovação. Audretsch (2003) destaca que, em muitos casos, as micro e pequenas empresas têm um papel fundamental na introdução de inovações disruptivas e na adaptação rápida às mudanças no mercado.

Portanto, compreender os conceitos e definições associados às microempresas e empresas de pequeno porte é essencial para investigar seu impacto na economia e para desenvolver

estratégias eficazes de apoio a esses segmentos empresariais, contribuindo para o crescimento sustentável e a vitalidade econômica local.

Nesse contexto, a boa gestão dos controles gerenciais, gestão de operação e *marketing* emerge como elementos-chave que podem impactar significativamente o indicador de produtividade dessas organizações.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

A eficaz gestão dos controles gerenciais desempenha um papel central no direcionamento estratégico das empresas, permitindo uma alocação eficiente de recursos e uma tomada de decisões fundamentada. Por outro lado, a gestão de operações eficiente garante a otimização dos processos internos, resultando em maior eficiência e menor desperdício. Além disso, estratégias de *marketing* bem elaboradas são essenciais para criar uma presença de mercado sólida, atrair clientes e garantir a sustentabilidade a longo prazo das micro e pequenas empresas.

Logo, compreender como esses três pilares interagem e influenciam o indicador de produtividade é fundamental para orientar ações e políticas que promovam o desenvolvimento econômico local e a competitividade das empresas maceioenses.

Diante disso, este estudo buscará responder ao seguinte problema: **Será que há interconexão entre a boa gestão dos controles gerenciais, de operação e de *marketing* e o indicador de produtividade, do programa ALI Produtividade, nas Micro e Pequenas Empresas (MPes) no município de Maceió?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar se há uma interconexão entre a gestão eficaz dos controles gerenciais, gestão de operação e estratégias de *marketing*, e o indicador de produtividade, do programa ALI Produtividade, nas micro e pequenas empresas de Maceió.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Identificar as boas práticas de gestão dos controles gerenciais, de operação e de *marketing*;
- b) Discorrer sobre os indicadores de produtividades empresarial, com foco em Micro e Pequenas Empresas;

- c) Apresentar a percepção dos empresários e gestores das MPEs, quanto a aplicação das boas práticas dos controles gerenciais, de operação e *marketing* frente à produtividade das suas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

Ao analisar os dados obtidos através dos radares de inovação e indicadores de produtividade, este trabalho não apenas enriquecerá o entendimento acadêmico sobre o tema, mas também fornecerá conceitos e informações acerca de indicadores, produtividade, controles gerenciais, gestão operacional e gestão de *marketing* nas micro e pequenas empresas do município de Maceió, participantes do programa ALI Produtividade durante o ciclo de junho a dezembro de 2023.

A pesquisa foi impulsionada pela participação do autor deste estudo como um dos agentes locais de inovação do programa. Ao vivenciar diretamente os desafios de gestão enfrentados pelas empresas locais no contexto da inovação, controles gerenciais, gestão de operações e *marketing*, percebi a relevância de aprofundar meu entendimento e contribuir para a produção de conhecimento em como esses indicadores se relacionam com o indicador de produtividade. A atuação como agente do programa proporcionou uma visão prática das dificuldades encontradas pelos empresários e gestores de micro e pequenas empresas.

Por meio de uma investigação, este estudo visa oferecer *insights* valiosos para empresários, gestores e formuladores de políticas públicas, proporcionando uma compreensão das práticas de gestão que podem potencializar o desempenho das empresas locais. Ao compreender melhor como esses fatores se relacionam e influenciam a produtividade, é possível criar estratégias mais eficazes para fortalecer o “tecido” empresarial maceioense, promovendo um ambiente econômico mais vibrante e sustentável para todos os envolvidos.

1.4 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa visa contribuir significativamente para a compreensão do impacto da boa gestão dos controles gerenciais, gestão de operação e gestão de *marketing* no indicador de produtividade das micro e pequenas empresas no município de Maceió. Ao abordar essas dimensões críticas da administração empresarial, o estudo busca não apenas identificar correlações entre práticas gerenciais eficazes e o desempenho produtivo, mas também proporcionar insights práticos e estratégicos para melhorar a eficiência operacional e a competitividade desses empreendimentos.

Ao conectar teoria e realidade empresarial local, este trabalho pretende oferecer

contribuições valiosas que possam orientar gestores, formuladores de políticas e acadêmicos na busca por estratégias eficazes de gestão para o contexto específico das micro e pequenas empresas em Maceió.

1.5 ESTRUTURA DA OBRA

O trabalho foi dividido em 5 (cinco) capítulos, o primeiro é a introdução, onde foram apresentados o contexto e a relevância do estudo. Serão delineados os objetivos da pesquisa, a problemática abordada, a justificativa para a escolha do tema e a estrutura do trabalho, oferecendo uma visão panorâmica que orientará o leitor nas seções subsequentes.

O segundo é a revisão da literatura, que fornecerá uma base teórica sólida, explorando conceitos-chave relacionados à gestão dos controles gerenciais, operacionais e de *marketing*, assim como a interconexão desses elementos na dinâmica das micro e pequenas empresas. Nesta seção, serão discutidas teorias relevantes, estudos anteriores e melhores práticas, proporcionando um alicerce conceitual para a análise posterior.

A metodologia, terceiro capítulo do trabalho, detalhará a abordagem adotada para investigar o impacto da boa gestão nos indicadores de produtividade. Serão esclarecidos os métodos de coleta de dados, a seleção da amostra, as ferramentas de análise utilizadas e os procedimentos éticos adotados. Essa seção garantirá a transparência e a replicabilidade do estudo, permitindo que outros pesquisadores compreendam os procedimentos utilizados para obter os resultados do estudo.

O quarto capítulo, apresentará a análise dos dados e demonstração dos resultados, nesta fase, os dados coletados serão analisados de acordo com os métodos estabelecidos na metodologia. Gráficos, tabelas e outras representações visuais serão empregados para demonstrar os resultados obtidos. A análise interpretativa conectará os dados aos conceitos discutidos na revisão da literatura, evidenciando relações e padrões identificados durante a pesquisa.

E por fim, a conclusão consolidará os achados da pesquisa, destacando as principais descobertas e sua relevância. Serão revisitados os objetivos propostos, e as implicações práticas e teóricas serão discutidas. Além disso, a conclusão pode apontar para possíveis caminhos para pesquisas futuras e destacar contribuições específicas para o campo de estudo das micro e pequenas empresas, especialmente no contexto de Maceió.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura tem por objetivo proporcionar um embasamento teórico à pesquisa, contextualizando a problemática abordada e apresentando as pesquisas e discussões do tema por outros autores e teóricos da área. Esta seção apresenta, portanto, maior ocorrência de citações.

2.1 CONTROLES GERENCIAIS E CONTABILIDADE GERENCIAL

2.1.1. Controles Gerenciais

Os controles gerenciais têm uma trajetória histórica intrinsecamente vinculada à complexificação das organizações e às demandas por uma gestão eficaz. No decorrer do século XX, o advento das teorias administrativas, como a Teoria da Contingência e a Teoria da Agência, desempenhou um papel crucial na consolidação dos controles gerenciais como instrumentos essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2007).

Ao longo do tempo, a evolução tecnológica e as mudanças no ambiente de negócios instigaram adaptações nos controles gerenciais, transformando-os em ferramentas dinâmicas capazes de lidar com a crescente complexidade organizacional (SIMONS, 1995).

Sabe-se que os controles gerenciais englobam sistemas, práticas e procedimentos adotados pelas organizações para monitorar, avaliar e dirigir suas atividades em conformidade com os objetivos estratégicos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2007). Eles abrangem desde a contabilidade gerencial até indicadores de desempenho e sistemas de informação, visando fornecer informações relevantes para a tomada de decisões eficazes (HORNGREN *ET AL.*, 2002).

A literatura destaca que os controles gerenciais não apenas possibilitam a supervisão contínua, mas também desempenham um papel crucial na comunicação interna e na promoção de comportamentos alinhados aos objetivos organizacionais (SIMONS, 1995).

Ao abordar o contexto específico das micro e pequenas empresas no município de Maceió, é importante considerar as particularidades desses empreendimentos. Devido às limitações de recursos e estruturas mais “enxutas”, a implementação efetiva de controles gerenciais torna-se um desafio.

A relação entre a boa gestão dos controles gerenciais e o indicador de produtividade é central para esta pesquisa. Estudos anteriores indicam que sistemas de controle gerencial bem estruturados podem contribuir significativamente para o aprimoramento do desempenho organizacional (SIMONS, 1995; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2007). A compreensão dessa dinâmica específica, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas em Maceió, proporcionará autoconhecimentos valiosos para a otimização da produtividade nesse segmento.

2.1.2 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial desempenha um papel crucial na gestão estratégica das organizações, e seu desenvolvimento ao longo do tempo reflete as transformações nas práticas de gestão. Originada no século XX, inicialmente focada na mensuração de custos e na elaboração de relatórios financeiros internos, a contabilidade gerencial evoluiu para abranger aspectos mais amplos da gestão, incluindo planejamento, controle e tomada de decisões (HORNGREN *ET AL.*, 2002).

Pode-se afirmar que as demandas por informações mais relevantes e precisas para a gestão estratégica impulsionaram a expansão do escopo e da sofisticação da contabilidade gerencial.

A contabilidade gerencial é definida como o processo de identificação, mensuração, análise, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pelos gestores para planejar, avaliar e controlar dentro da organização e para assegurar uso apropriado de seus recursos (ATKINSON *ET AL.*, 2011).

Logo, este ramo da contabilidade, não apenas fornece dados financeiros, mas também integra informações operacionais e estratégicas, capacitando os gestores a tomar decisões informadas e aprimorar o desempenho organizacional.

No contexto das micro e pequenas empresas, a aplicação efetiva da contabilidade gerencial pode ser desafiadora devido a recursos limitados, estruturas mais simplificadas e corpo técnico mais reduzido. No entanto, estudos defendem que uma empresa que utiliza adequadamente as ferramentas da contabilidade gerencial tem mais chances de ser sustentável e exitosa num ambiente altamente instável e competitivo.

A contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas desempenha um papel essencial na promoção da eficiência e na facilitação da tomada de decisões alinhadas aos objetivos estratégicos. Um dos mais importantes fatores de insucesso das micro e pequenas empresas é justamente a má gestão financeira, que é sustentada pelo pouco uso ou uso

indevido das informações contábeis e financeiras da empresa e a falta de objetivos claros. (MOREIRA, 2021).

A aplicação estratégica de práticas contábeis pode potencializar a gestão eficiente dessas empresas, proporcionando informações cruciais para a tomada de decisões. Sua abordagem destaca a importância da contabilidade como uma ferramenta estratégica, auxiliando as micro e pequenas empresas a enfrentarem desafios e aprimorarem seu desempenho no mercado.

A interseção da contabilidade gerencial com o indicador de produtividade das micro e pequenas empresas torna-se um ponto focal desta pesquisa. Estudos anteriores indicam que o uso eficaz da contabilidade gerencial está associado a melhorias no desempenho e na eficiência organizacional (ATKINSON *ET AL.*, 2011).

Portanto, compreender como a contabilidade gerencial pode ser otimizada para atender às particularidades das empresas de Maceió é um passo importante para promover uma gestão eficiente e impulsionar a produtividade nas micro e pequenas empresas.

2.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES E GESTÃO DE MARKETING

2.2.1. Gestão de Operações

A gestão de operações tem uma história intrinsecamente ligada ao desenvolvimento das teorias organizacionais e à busca por eficiência nos processos produtivos. A administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços (SLACK *ET AL.*, 2009). Ao longo do tempo, a gestão de operações evoluiu para incluir não apenas aspectos de eficiência, mas também estratégias para agregar valor ao cliente e garantir a competitividade organizacional.

A gestão de operações é entendida como o conjunto de atividades que criam valor na forma de bens e serviços por meio da transformação de *inputs* (entradas) em *outputs* (saídas). A produção envolve um conjunto de recursos de *inputs* usado para transformar algo ou para ser transformado em *outputs* de bens e serviços (SLACK *ET AL.*, 2009). Ela abrange o planejamento, a organização e o controle de processos operacionais para atender às demandas do mercado de maneira eficaz. Além disso, o profissional que atua com gestão de operações precisa ser capaz de analisar toda a estrutura de uma organização em busca de melhorias em todos os setores e atividades empresariais, afinal a gestão operacional atua com o objetivo de encontrar soluções para a empresa como um todo. (SINDINVEST, 2020).

Com frequência, esses empreendimentos enfrentam desafios únicos, como restrições orçamentárias e limitações de escala. A literatura destaca a importância de práticas ágeis e

estratégias adaptadas para garantir uma gestão eficiente de operações nessas organizações. Uma gestão empresarial eficiente desempenha um papel crucial em todas as fases do ciclo de vida de um negócio, desde a concepção até a expansão e a manutenção da competitividade no mercado (DIACONTEC, 2023).

2.2.2. Gestão de *Marketing*

A gestão de *marketing*, ao longo do tempo, transformou-se de uma abordagem centrada no produto para um enfoque orientado ao cliente. No início do século XX, predominava uma visão de vendas e publicidade, mas a partir dos anos 1950, a orientação para o mercado passou a ser central, destacando a importância de compreender e atender às necessidades dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

A gestão de *marketing* é compreendida como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros (KOTLER; KELLER, 2012). Ela abrange o desenvolvimento de estratégias para a identificação e satisfação das necessidades do cliente, a criação de valor e a construção de relacionamentos duradouros com os consumidores.

Nas micro e pequenas empresas, a gestão de *marketing* desempenha um papel vital na construção de uma presença de mercado sólida. A capacidade de compreender e responder às necessidades específicas dos clientes é fundamental para a competitividade desses empreendimentos (GRÖNROOS, 2006). Estratégias de *marketing* adaptadas ao contexto local, como é o caso de Maceió, tornam-se cruciais para o sucesso dessas organizações no mercado.

2.3 PRODUTIVIDADE

O conceito de produtividade tem uma evolução intrinsecamente vinculada ao desenvolvimento econômico e às mudanças nas práticas de gestão. Ao longo do século XX, especialmente durante a Revolução Industrial, a produtividade foi fortemente associada à eficiência na produção de bens (DRUCKER, 1999). Com o tempo, a percepção da produtividade expandiu-se para além dos aspectos puramente quantitativos, passando a considerar também a qualidade, a inovação e a eficácia na entrega de serviços (MANKIW, 2014).

A produtividade é considerada como todas as saídas de um sistema dividido por suas entradas ou insumos, ou seja, uma medida de avaliação das saídas ou resultados obtidos em relação ao esforço de produção ou execução de serviços.

Kim *et al.* (2011) afirmam que a produtividade é um dos principais fatores que é

utilizado na mensuração dos *outputs* das indústrias, mesma abordagem seguida por Slack ET AL (2009) que afirma que a mensuração da produtividade é feita como a organização transforma os *inputs* em *outputs*.

Carvalho e Avellar (2013) aduz que existe muito debate sobre como avaliar a produtividade e que não existe consenso no que se refere ao método de avaliação da produtividade e definição de produtividade. Talvez essa ausência de uma definição padronizada possa ser o fator do debate sobre a produtividade. O que se percebe ao rever a literatura é que os aspectos ligados à produtividade são voltados à prática, e nesse sentido, a *ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT*¹ (OECD) traz algumas definições que são utilizadas.

Sobre indicadores de produtividade a OECD (2013) afirma que:

(...) sobre indicadores de produtividade, existem evidências empíricas da relação desta com a competitividade, e as formas de mensuração encontradas no manual fornecem *insights* valiosos para as organizações e países sobre: i) A importância da produtividade como motor do crescimento econômico; ii) O papel desempenhado pelo trabalho, capital e produtividade por multifatores para a condução do crescimento econômico; iii) A contribuição da indústria na geração e agregação do crescimento da produtividade do trabalho; iv) A importância e a contribuição das pequenas, médias e grandes empresas, incluindo as entradas e saídas geradas pela produtividade e crescimento destas; v) A relação entre produtividade, custos unitários de trabalho (CUT) e a competitividade em nível internacional; vi) Os padrões cíclicos de trabalho e o aumento da produtividade.

É apontado, ainda, no manual, que a avaliação empírica da produtividade pode ser obtida, do ponto de vista metodológico, por abordagens paramétricas e não paramétricas. (OECD, 2013)

As medidas paramétricas são encontradas por métodos econométricos, enquanto as não paramétricas são visualizadas por meio de análise da função da produção e verificação dos resultados. O manual ressalta que as análises não paramétricas possibilitam apenas uma aproximação do “desconhecido” em função da subjetividade das mesmas. Nesse sentido, destaca a importância da utilização de diversos métodos, desde que adaptados, para se entender a produtividade. (OECD, 2013)

No contexto das micro e pequenas empresas, a questão da produtividade ganha contornos específicos. Esses empreendimentos muitas vezes enfrentam desafios distintos, como restrições de recursos e limitações de escala. Esse contexto exige a necessidade de estratégias ágeis e práticas de gestão eficientes para maximizar a produtividade nessas organizações.

¹ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

A relação entre a boa gestão, abrangendo controles gerenciais, gestão de operações e gestão de *marketing*, e os indicadores de produtividade é o foco central desta pesquisa. Estudos indicam que práticas gerenciais eficazes estão correlacionadas a ganhos de produtividade nas organizações (DRUCKER, 1999). Compreender como essas práticas impactam diretamente as micro e pequenas empresas em Maceió contribuirá para a formulação de estratégias direcionadas ao aprimoramento da produtividade nesse contexto específico.

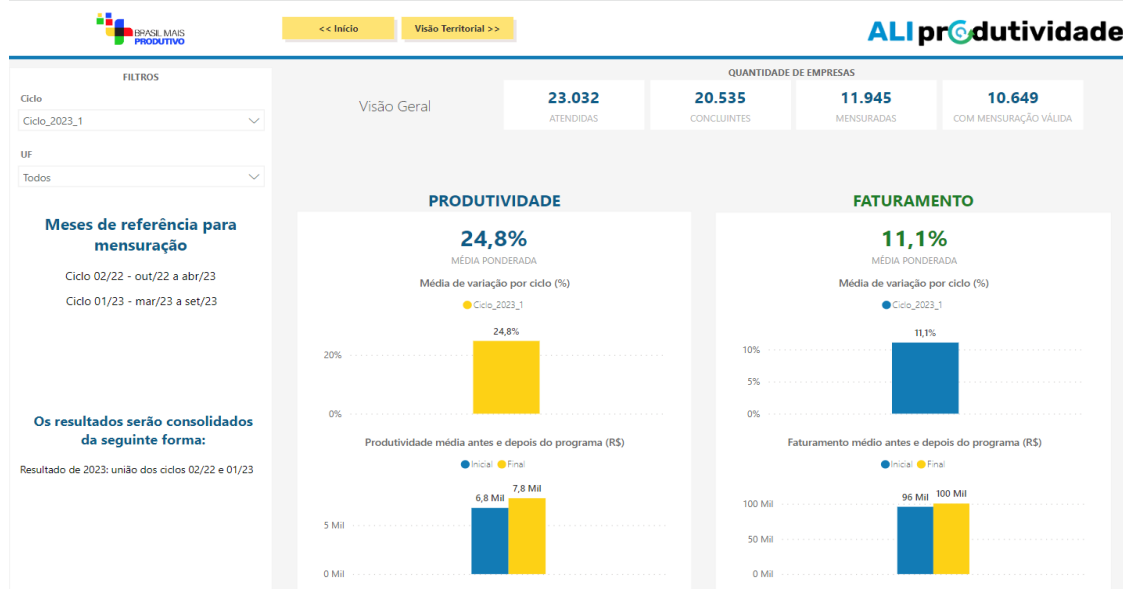
2.4 PROGRAMA AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO (ALI)

O Programa ALI Produtividade do SEBRAE tem como objetivo principal promover a inovação e aumentar a produtividade das micro e pequenas empresas. Ele opera por meio da inserção de Agentes Locais de Inovação nas empresas participantes, que atuam como facilitadores para a implementação de práticas inovadoras e melhoria de processos.

As vantagens do Programa ALI Produtividade incluem o acesso a conhecimentos especializados, acompanhamento personalizado, compartilhamento de boas práticas, estímulo à inovação e aumento da competitividade no mercado. Além disso, o programa pode contribuir para a modernização dos processos internos, a redução de custos e o aprimoramento da eficiência operacional.

O programa ALI Produtividade, divulgou no mês de dezembro de 2023 os resultados obtidos durante o Ciclo 01/23, cujas mensurações dos indicadores de produtividade foram realizadas nos meses de março e setembro de 2023. Conforme relatório analítico, foram 23.032 empresas que iniciaram o programa em todo o Brasil, com 20.535 concluintes. Na média ponderada das empresas mensuradas, o programa alcançou um aumento de 24,8% de produtividade e aumento de 11,1% de faturamento, vide figura 01.

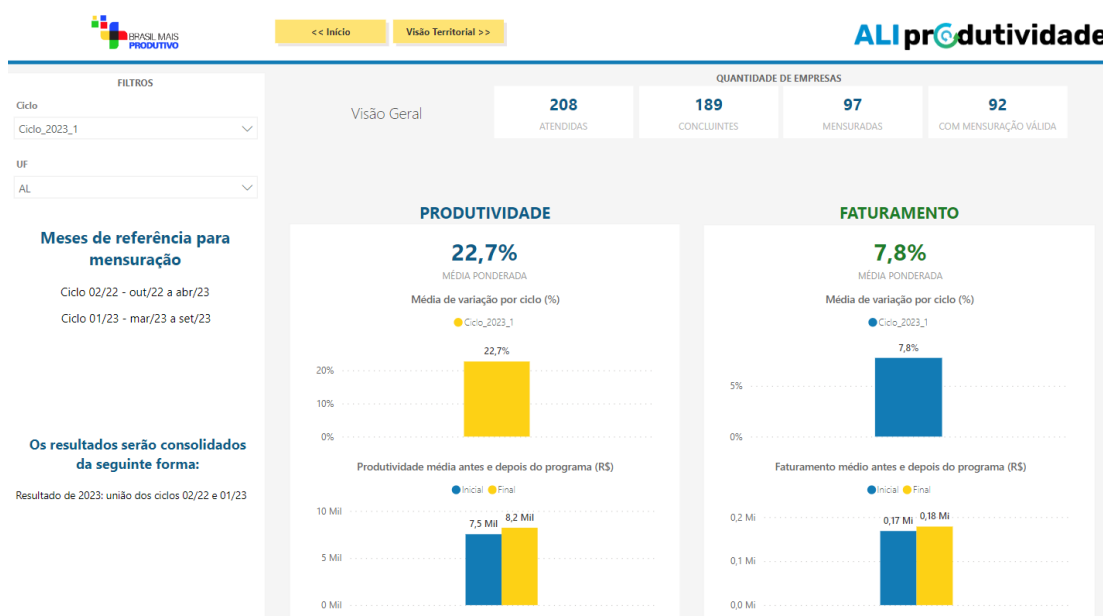
Figura 1 - Resultados estatísticos do Programa ALI Produtividade no Brasil, em 2023.



Fonte: SEBRAE, 2023.

A figura 02 apresenta os resultados do programa em Alagoas, onde, foram atendidas 208 empresas, sendo 189 concluintes do programa. Das empresas mensuradas, foi detectado um aumento de 22,7% de produtividade e 7,8% de faturamento bruto, conforme informações, retiradas do programa Brasil mais Produtivo SEBRAE.

Figura 2 - Resultados estatísticos do Programa ALI Produtividade em Alagoas, em 2023.



Fonte: SEBRAE, 2023.

No contexto de Maceió, a aplicação do Programa ALI Produtividade pode enfrentar desafios e oportunidades específicas relacionadas ao ambiente de negócios local. Aspectos como a cultura empreendedora, características setoriais predominantes e a infraestrutura disponível podem influenciar a implementação e os resultados do programa na região.

Em suma, o Programa ALI Produtividade (ALI) busca ser uma ferramenta estratégica para impulsionar a inovação e melhorar a produtividade nas micro e pequenas empresas, enfrentando desafios específicos de cada contexto local, como o de Maceió, enquanto oferece vantagens consideráveis para o crescimento sustentável dos empreendimentos participantes.

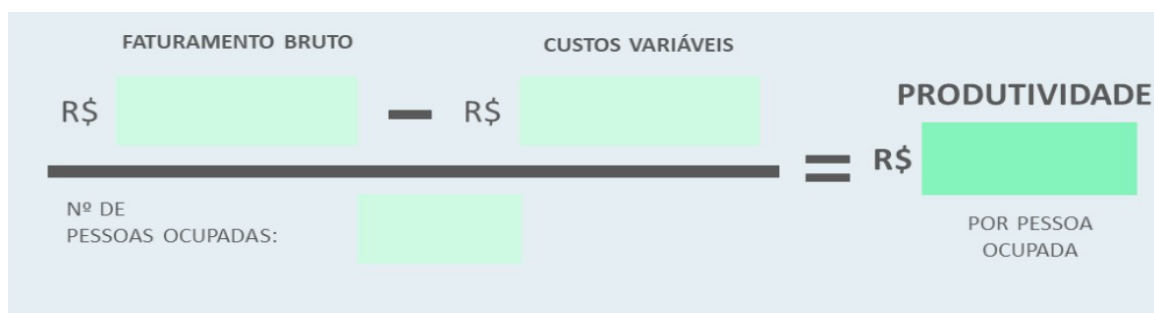
Nesse sentido, o programa (ALI), busca medir a produtividade das micro e pequenas empresas (MPEs) participantes, aplicando uma equação que envolvem três variáveis: o faturamento bruto, os custos variáveis e o N° de pessoas ocupadas.

Para a medição da produtividade por pessoa considera-se o faturamento bruto do mês, ou seja, o total de vendas de produtos ou serviços, excluindo os cancelamentos e os descontos incondicionais concedidos.

Já quanto a variável, custos variáveis incorridos durante o mês referência, leva-se em consideração o custo da matéria-prima e/ou insumos, as comissões sobre as vendas, os impostos sobre as vendas, as embalagens utilizadas, as taxas de cartão de crédito ou boletos, o frete e qualquer outro custo necessário para execução do serviço ou venda do produto.

Ademais a terceira e última variável, o número de pessoas ocupadas durante o período, é considerado por pessoas que trabalham na empresa por pelo menos 1 hora por semana, remuneradas ou não, independente de terem ou não vínculo empregatício, incluindo os sócios e proprietários, familiares ocupados na empresa, pessoas de férias, pessoas de licença de até 15 dias e outros profissionais que atuem na empresa, no entanto, exclui da lista estagiários e menores aprendizes, pessoal terceirizado de manutenção e reparação na empresa, prestadores de serviços com características de não subordinação, pessoas com licença remunerada por mais de 15 dias. (vide figura 03)

Figura 3 - Equação para medir a Produtividade das Micro e Pequenas Empresas



Fonte: SEBRAE (2022, p. 79).

A equação que calcula a produtividade por pessoa ocupada em uma empresa é uma ferramenta que serve para avaliar a eficiência operacional e a utilização dos recursos humanos. Esse indicador é obtido através da divisão do faturamento bruto, menos os custos variáveis, na área contábil podemos colocar como a Margem de Contribuição (MC) da empresa, pela quantidade de pessoas ocupadas na organização durante um determinado período.

Portanto, pode afirmar que, resultado obtido com essa equação, proporciona insights valiosos sobre a eficácia da mão de obra, ao analisar regularmente esse indicador, as micro e pequenas empresas podem tomar decisões informadas para aumentar a produtividade e alcançar um melhor desempenho operacional.

2.5 CONTROLES GERENCIAIS E O PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE

Na concepção do guia facilitador da metodologia do programa ALI Produtividade os controles gerenciais são medidos pela quantidade de indicadores que a empresa utiliza e monitora nas suas operações, o número de pessoas que têm acesso aos indicadores utilizados na gestão, às metrificações de cada indicador utilizado pelas empresas e ao controle financeiro que a empresa faz em relação ao faturamento, custos variáveis e custos fixos, nestes incluindo o pró-labore dos empresários. (SEBRAE, 2022)

Levando em consideração o cenário das MPEs não só em Maceió, mas a nível de Brasil, existe um desafio significativo na gestão financeira, pois é comum, a dificuldade em distinguir entre custos fixos e variáveis, a falta de recursos e expertise muitas vezes resulta em uma categorização imprecisa, comprometendo a análise precisa do desempenho econômico.

Além do que foi comentado anteriormente, a separação entre contas pessoais e empresariais, notadamente por meio da fixação do pró-labore, emerge como outra complexidade. Nesse diapasão, o SEBRAE, através do Agente Local de Inovação, age como intercessor na quebra das barreiras enfrentadas por essas empresas ao buscar estabelecer fronteiras claras entre custos fixos e variáveis, assim como a importância da definição adequada do pró-labore para uma gestão financeira eficiente, com o intuito de contribuir para práticas mais sustentáveis e bem-sucedidas no âmbito das micro e pequenas empresas.

3 METODOLOGIA

A metodologia é um conjunto de atividades ordenadas e coerentes utilizadas para auxiliar com maior segurança e economia fazendo com que alcance os objetivos, através de conhecimentos válidos possa se traçar os caminhos a serem seguidos (LAKATOS E MARCONI, 2003).

Esta seção tem como objetivo a apresentação dos aspectos metodológicos do presente estudo, sendo dividido em tipologia da pesquisa, universo da pesquisa, e coleta e tratamento dos dados.

3.1 TIPOLOGIA E POSIÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO

Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser enquadrada como exploratória de caráter descritivo, buscando apropriar-se de dados reais para estabelecer uma relação de causa e efeito na situação estudada (LAKATOS E MARCONI, 2003).

Pois, visa trazer ao trabalho os dados colhidos, *in loco*, nas empresas participantes do Programa ALI Produtividade do SEBRAE, no município de Maceió, no ciclo realizado no período de junho a dezembro de 2023.

Para tanto, utilizou-se das informações do radar inicial, aplicado como parte do diagnóstico empresarial de inovação, que permitiu obter pontuações de 1 a 5 para os indicadores de Controles Gerenciais, Gestão de Operações e Gestão de *Marketing*, e as informações referentes ao faturamento, custos variáveis e número de pessoas ocupadas, durante o mês de setembro, para elaborar o indicador de produtividade por pessoa ocupada na empresa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A pesquisa concentrou amostras de 20 empresas, das 25 que participaram do programa Agente Local de Inovação, pertencentes a variados ramos de atividades, tais como: oficina, lanchonete, administradora de condomínios, loja de vestuários, transportadora, ótica, provedores de internet, móveis planejados, comércio e serviços de equipamentos e materiais de informática, indústria de fabricação de telas e clínica odontológica.

Não sendo possível nominar as empresas, a fim de não infringir a Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados), as amostras serão apresentadas através de número, de 1 a 20, onde cada número representa uma empresa. Ademais, serão informados, no quadro 01, os ramos de atividades das empresas e seus portes: Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP).

Quadro 1 – Ramo de Atividade e Porte das Empresas

EMPRESA	RAMO DE ATIVIDADE	PORTE
1	OFICINA	ME
2	ÓTICA	ME
3	PROVEDOR DE INTERNET	ME
4	TRANSPORTADORA	ME
5	COMÉRCIO DE VESTUÁRIOS E ACESSÓRIOS	EPP
6	COMÉRCIO VAREJISTA	ME
7	LANCHONETE	ME
8	LANCHONETE	ME
9	LANCHONETE	EPP
10	MÓVEIS PLANEJADOS	ME
11	LANTERNAGEM E PINTURA AUTOMOTIVA	ME
12	COMÉRCIO DE VESTUÁRIOS E ACESSÓRIOS	ME
13	ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS	ME
14	PROVEDOR DE INTERNET	EPP
15	COMÉRCIO DE VESTUÁRIOS E ACESSÓRIOS	ME
16	EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	ME
17	INDÚSTRIA DE TELAS	ME
18	LANCHONETE	ME
19	PROVEDOR DE INTERNET	ME
20	CLÍNICA ODONTOLÓGICA	ME

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De acordo com o quadro 01, verifica-se que a amostra é composta por 20 empresas, das quais 17 são de porte Microempresa (ME) e 3 de porte Empresa de Pequeno Porte (EPP), assim como é uma amostra bem diversificada quanto ao ramo de atividade.

A inclusão criteriosa dessas organizações permitiu uma abordagem holística, capturando nuances relevantes para a compreensão dos temas em análise. Essa representatividade ampla oferece uma base pertinente para as conclusões deste estudo, possibilitando percepções valiosas e contribuindo para a reforçar as considerações apresentadas ao longo deste trabalho.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Para a realização deste estudo, foi efetuada uma análise do Radar de Inovação do programa Ali Produtividade e nos indicadores de produtividade de 20 empresas localizadas no município de Maceió.

O Radar de Inovação, tem como principal objetivo avaliar a capacidade inovadora das organizações e munir o Agente Local de Inovação de informações primárias necessárias para guiá-lo na busca do levantamento de problemas da empresa, foi escolhido como ponto de partida para entender o nível de inovação das empresas estudadas. Este instrumento forneceu uma visão aprofundada sobre as práticas inovadoras adotadas pelas micro e pequenas empresas, destacando áreas de melhoria e identificando oportunidades para a implementação de estratégias de gestão mais eficazes.

Além disso, os indicadores de produtividade dessas 20 empresas foram cuidadosamente coletados e analisados, permitindo uma comparação precisa do desempenho em relação às práticas de gestão dos controles gerenciais, gestão de operação e estratégias de *marketing*. Utilizando estatísticas, foi possível estabelecer relações causais entre as variáveis estudadas. Essa abordagem quantitativa proporcionou *insights* sólidos e base científica para as conclusões do estudo, garantindo a confiabilidade e validade dos resultados obtidos.

Ademais, utilizou-se, como dados secundários, as respostas obtidas pelo SEBRAE através de entrevistas padronizadas com os gestores e proprietários das 20 empresas analisadas, proporcionando uma compreensão qualitativa mais profunda das práticas de gestão adotadas. Este questionário (Anexo I, p. 04-11) contém, ao todo 24 perguntas, cujo objetivo é gerar um diagnóstico inicial das empresas, que servirá de base para que o Agente Local de Inovação possa atuar durante o ciclo do programa.

Cada pergunta possui do questionário possui 3 (três) opções de resposta com pontuação específica, que é utilizada como somatório para o enquadramento da empresa em um dos 5 (cinco) níveis do Sistema ALI (vide figura 04):

Figura 4 - Metodologia para medir a pontuação do Radar de Inovação



Pontuação

As respostas são pontuadas da seguinte forma:

- a. 0 pontos
- b. 1 ponto
- c. 2 pontos

O Sistema ALI fará automaticamente a contagem dos pontos e, conforme o total em cada dimensão, teremos a seguinte classificação:

NÍVEL	QUANT. PONTOS POR DIMENSÃO
1	0 a 1 ponto
2	2 a 3 pontos
3	4 a 5 pontos
4	6 a 7 pontos
5	8 pontos

Essa abordagem qualitativa permitiu uma análise contextualizada do grau de maturidade empresarial das MPEs.

A utilização do método de pesquisa qualitativa enriquece o trabalho, pois permite analisar quais os impactos da gestão de controles gerenciais, gestão de operação e *marketing* no indicador de produtividade das micro e pequenas empresas do município. Essa metodologia cuidadosamente elaborada proporcionou uma compreensão de como as micro e pequenas empresas locais conduzem as práticas de gestão, matrizes do planejamento empresarial, nos mais diversificados ramos de atividades, e qual a sua correlação com o indicador de produtividade por pessoa ocupada na empresa.

Para a conclusão deste trabalho foi necessário analisar se quanto maiores as pontuações atribuídas aos radares de inovação aplicados, também, serão maiores os valores do indicador de produtividade. O intuito é identificar se as empresas que apresentaram os melhores números no Radar também apresentaram os melhores números no indicador de produtividade, a fim de impulsionar o crescimento empresarial sustentável e alavancar a competitividade das MPEs.

Quanto aos dados primários, os mesmos foram coletados utilizando a plataforma *Google Forms*, buscando identificar a compreensão e a percepção dos gestores sobre o impacto das boas práticas de controles gerenciais, gestão operacional e de *marketing* na produtividade de seus negócios.

O questionário foi elaborado, incluindo quatro perguntas, sendo três perguntas específicas e voltadas para o tema em estudo, ou seja, para cada indicador, apresentando quatro opções de respostas graduadas. A primeira pergunta buscou identificar no nome da empresa respondente, a segunda pergunta buscou saber se o respondente avalia o impacto dos controles gerenciais (indicadores, financeiro e de metas) no faturamento de sua empresa; já a terceira pergunta investigou o impacto da gestão operacional (controle de estoque, padrão na execução das atividades, qualidade do produto/serviço, bonificação por meta) no faturamento da sua empresa; e por fim a quarta e última pergunta, indagou como o respondente avalia o impacto da gestão de marketing (precificação do produto/serviço, realização de pesquisa de satisfação, acompanhamento da tendência do mercado e divulgação da empresa e promoção dos produtos/serviços) no faturamento da empresa.

Portanto, ao aplicar o questionário tem-se uma metodologia quali-quantitativa, aplicado de forma padronizada, permitindo a coleta de dados dos empreendedores participantes do programa ALI Produtividade. A abordagem das entrevistas por questionário oferece uma visão da percepção dos gestores nas 20 empresas selecionadas, quanto a cada tema e seu impacto na produtividade da empresa.

As entrevistas, realizadas de forma sistematizada, permitiu obter a perspectiva dos empresários e alguns gestores das empresas participantes do programa, objeto deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados do estudo com as 20 empresas da cidade de Maceió, o qual buscou identificar o impacto das boas práticas de controles gerenciais, gestão de operação e *marketing* na produtividade.

Esta seção abordará a análise das boas práticas de controles gerenciais, gestão operacional e de *marketing*; para tanto: foram apresentados os pilares do Radar de Inovação; os resultados gerados a partir do diagnóstico inicial, realizado nas empresas com a aplicação do Radar de Inovação; o quadro com as pontuações das empresas por pilar objeto do estudo; o resultado do indicador de produtividade das 20 empresas, com apresentação de um *ranking*; e as perspectivas dos empresários e gestores das empresas acerca do impacto dos indicadores de controles gerenciais, gestão de operações e gestão de *marketing* na produtividade de suas empresas.

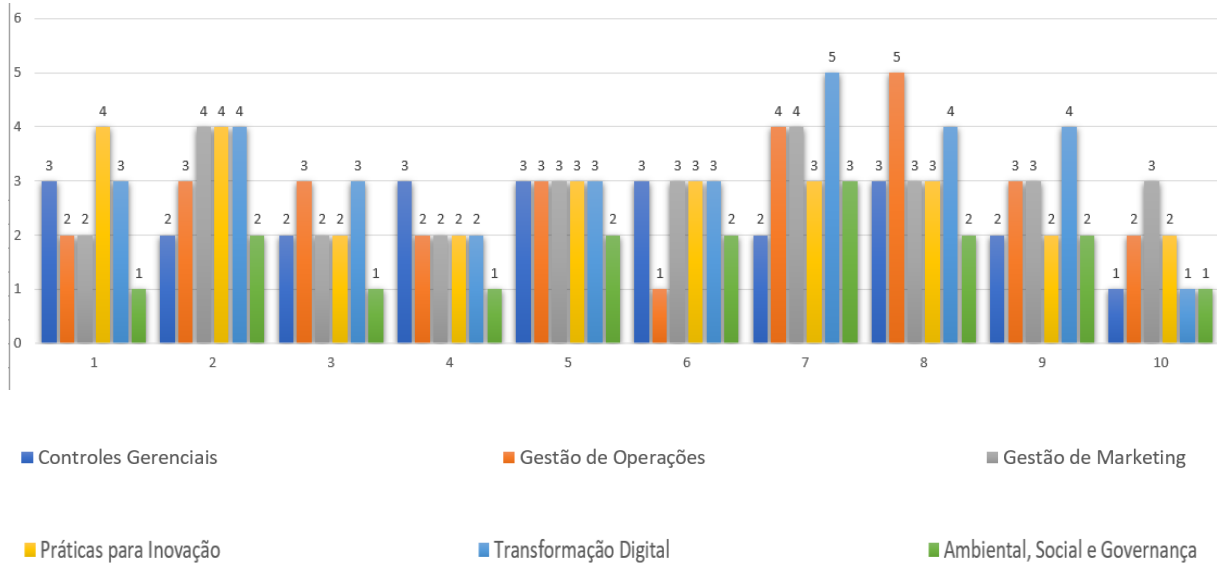
4.1 ANÁLISE DAS BOAS PRÁTICAS DE CONTROLES GERENCIAIS, GESTÃO OPERACIONAL E DE *MARKETING*

Os resultados analisados nesta seção foram obtidos do Radar de Inovação, que utiliza como parâmetro os 6 (seis) pilares do Radar de Inovação (controles gerenciais; práticas para inovação; gestão de operações; transformação digital; gestão de *marketing* e o pilar ambiental, social e governança).

Estes 6 pilares de análise são classificados em nível, que vai de 01 a 05 (figura 4, p.27), sintetizando o nível de boas práticas aplicadas pelas empresas no âmbito do seu negócio.

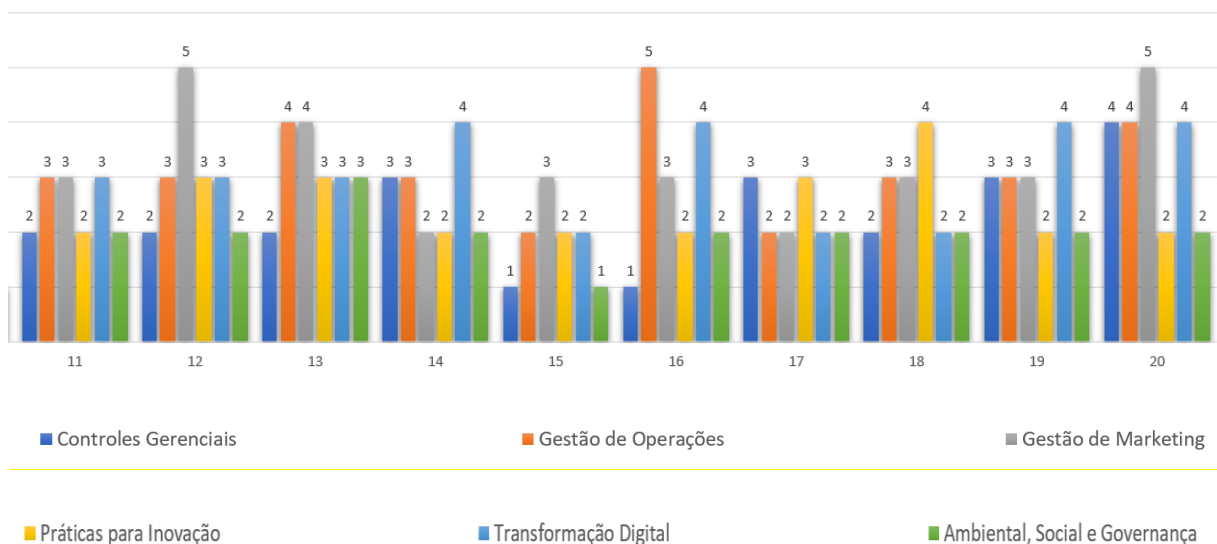
A figura 05, apresenta o resultado das empresas de 01 a 10, gerado através do diagnóstico inicial de cada empresa, conforme questionário respondido pelos empresários e/ou gestores, com base nos 6 pilares do Radar de Inovação supracitados. Já a figura 06, apresenta o mapeamento das empresas de 11 a 20.

Figura 5 - Resultados do Radar de Inovação das empresas 1 a 10



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Figura 6 - Resultados do Radar de Inovação das empresas 11 a 20



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Após a aplicação do diagnóstico inicial do programa, os resultados das empresas estudadas sobre “controles gerenciais”, “gestão de operação” e “marketing”, são definidos acima nas cores azul escuro, laranja e cinza, respectivamente; onde pode-se verificar que

nenhuma empresa atingiu o nível máximo, 5, de enquadramento para a variável na cor azul escuro; já quanto a variável da cor laranja, as empresas “8” e “16”, foram as que apresentaram o nível 5 de pontuação; enquanto que as empresas “12” e “20” atingiram essa pontuação para a variável na cor cinza.

Para especificar melhor as pontuações aplicadas às empresas, o quadro 02, apresenta as, por empresa, em cada pilar conforme as colunas B, C e D. Além disso, apresenta a soma das pontuações, nos pilares objeto do estudo, a fim de sintetizar uma pontuação total para cada empresa. Ainda, é apresentada uma coluna com o percentual demonstrativo do quanto cada empresa obteve da pontuação máxima possível, ou seja, como foram estudados 3 pilares, de 0 a 15 pontos. (vide quadro 2)

Quadro 2 - Pontuações das empresas por indicador e total

A	B	C	D	E	F
EMPRESA	CONTROLES GERENCIAIS	GESTÃO DE OPERAÇÕES	GESTÃO DE MARKETING	TOTAL (E=B+C+D)	% (E/15*100)
1	03	02	02	07	53%
2	02	03	04	09	60%
3	02	03	02	07	47%
4	03	02	02	07	47%
5	03	03	03	09	60%
6	03	01	03	07	47%
7	02	04	04	10	67%
8	03	05	03	11	73%
9	02	03	03	08	53%
10	01	02	03	06	40%
11	02	03	03	08	53%
12	02	03	05	10	67%
13	02	04	04	10	67%
14	03	03	02	08	53%
15	01	02	03	06	40%
16	01	05	03	09	60%
17	03	02	02	07	47%
18	02	03	03	08	53%
19	03	03	03	09	60%
20	04	04	05	13	87%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante dos resultados apresentados na coluna E, do Quadro 2, percebe-se que a pontuação das empresas, exceto duas delas, flutuam entre 06 e 10 pontos. Essa concentração de resultados medianos é o reflexo das dificuldades que as micro e pequenas empresas têm para controlar suas atividades gerenciais de forma robusta, trazendo *insights* valiosos sobre como introduzir boas práticas gerenciais nestas empresas, que podem, por sua vez, orientar estratégias futuras e contribuir para o seu desenvolvimento empresarial.

Analisando a coluna F, dos percentuais obtidos, observa-se que dentre as 20 empresas estudadas, seis delas apresentam menos da metade da pontuação total possível, são as empresas

números 3, 4, 6, 10, 15 e 17. Já doze empresas apresentam os percentuais que representam a maioria dos pontos mediados, entre 50% e 70 %, sendo elas as empresas 1, 2, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 18 e 19. Por fim, apenas duas empresas apresentam percentuais acima de 70%, sendo 73% e 87%, para as empresas 8 e 20, respectivamente.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOBRE INDICADORES DE PRODUTIVIDADES EMPRESARIAL, COM FOCO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E O PROGRAMA ALI – PRODUTIVIDADE DO SEBRAE

A fim de realizar uma análise dos resultados obtidos através do indicador de produtividade empresarial, com foco nas MPEs participantes do programa Ali Produtividade do Sebrae, esta seção destacará uma visão panorâmica dos indicadores das 20 empresas, amostra deste estudo. A abordagem incluirá ainda, um ranking comparativo entre os controles gerenciais, gestão de operações, gestão de marketing e produtividade das empresas.

O quadro 03, a seguir, apresenta um *ranking* das empresas após o resultado da equação do indicador de produtividade (figura 3, p.23), onde tem-se que a empresa nº “5” é a apresenta o melhor indicador de produtividade (1º lugar), seguida das empresas “1” e “3”, segundo e terceiro lugar no *ranking*, sucessivamente. Enquanto a empresa de nº “13” foi a que teve o pior resultado apurado.

Quadro 3- *Ranking* do Resultado da Equação do Indicador de Produtividade

EMPRESA	FATURAMENTO	CUSTOS VARIÁVEIS	Nº PESSOAS OCUPADAS	PRODUTIVIDADE	RANKING
1	R\$ 176.552,88	R\$ 37.247,51	18	R\$ 7.739,19	2º
2	R\$ 24.043,90	R\$ 4.200,00	4	R\$ 4.960,98	8º
3	R\$ 42.180,00	R\$ 5.528,05	5	R\$ 7.330,39	3º
4	R\$ 179.751,86	R\$ 71.254,43	37	R\$ 2.932,36	12º
5	R\$ 98.459,00	R\$ 50.930,00	4	R\$ 11.882,25	1º
6	R\$ 29.447,60	R\$ 3.369,14	2	R\$ 3.369,14	11º
7	R\$ 65.134,00	R\$ 10.000,00	10	R\$ 5.513,40	6º
8	R\$ 24.808,00	R\$ 5.989,00	7	R\$ 2.688,43	13º
9	R\$ 217.930,67	R\$ 95.759,07	35	R\$ 3.490,62	10º
10	R\$ 35.981,97	R\$ 11.224,00	5	R\$ 4.951,59	9º
11	R\$ 35.669,65	R\$ 14.763,61	10	R\$ 2.090,60	18º
12	R\$ 24.112,25	R\$ 11.050,00	5	R\$ 2.612,45	14º
13	R\$ 133.846,00	R\$ 24.499,98	70	R\$ 1.562,09	20º
14	R\$ 68.680,34	R\$ 2.606,27	13	R\$ 5.082,62	7º
15	R\$ 7.374,16	R\$ 2.404,60	2	R\$ 2.484,78	16º
16	R\$ 59.689,38	R\$ 26.667,02	5	R\$ 6.604,47	5º
17	R\$ 20.241,30	R\$ 6.309,88	6	R\$ 2.321,90	17º

18	R\$ 8.503,30	R\$ 2.790,00	3	R\$ 1.904,43	19°
19	R\$ 37.272,88	R\$ 4.316,27	13	R\$ 2.535,12	15°
20	R\$ 75.959,50	R\$ 10.205,42	9	R\$ 7.306,01	4°

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Ademais, vale destacar que a empresa que apresentou o melhor resultado no indicador e produtividade possui o porte de EPP², já as empresas que obtiveram o segundo, terceiro e última colocação no *ranking* são ME³.

Com a finalidade de fazer uma análise da correlação entre os indicadores estudados o quadro 4, abaixo, apresenta o *ranking* das empresas por indicador, para que visualmente possamos verificar o desempenho de cada empresa e qual sua posição no ranking do indicador de produtividade.

Quadro 4 - Ranking do resultado dos indicadores de controles gerenciais, gestão de operações, gestão de marketing, soma total dos indicadores anteriores e produtividade.

RANKING EMPRESAS					
A	B	C	D	E	F
EMPRESA	CONTROLES GERENCIAIS	GESTÃO DE OPERAÇÕES	GESTÃO DE MARKETING	TOTAL (E=B+C+D)	PRODUTIVIDADE
1	2°	15°	16°	10°	2°
2	10°	6°	3°	6°	8°
3	10°	6°	16°	15°	3°
4	2°	15°	16°	15°	12°
5	2°	6°	6°	6°	1°
6	2°	20°	6°	15°	11°
7	10°	3°	3°	3°	6°
8	2°	1°	6°	2°	13°
9	10°	6°	6°	10°	10°
10	18°	15°	6°	19°	9°
11	10°	6°	6°	10°	18°
12	10°	6°	1°	3°	14°
13	10°	3°	3°	3°	20°
14	2°	6°	16°	10°	7°
15	18°	15°	6°	19°	16°
16	18°	1°	6°	6°	5°
17	2°	15°	16°	15°	17°
18	10°	6°	6°	10°	19°
19	2°	6°	6°	6°	15°

² Vide Quadro 01, p 26

³ Vide Quadro 01, p 26

20	1º	3º	1º	1º	4º
----	----	----	----	----	----

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A análise do *ranking* traz à baila a notável falta de correlação entre os indicadores de controles gerenciais, gestão de operações e gestão de *marketing*, nas micro e pequenas empresas participantes do programa ALI Produtividade do SEBRAE/AL, e o indicador de produtividade. Observando o *ranking* da coluna E, cuja colocação foi trazida do Quadro 2, verifica-se que as melhores colocadas, ou seja, as que obtiveram maiores pontuações na soma dos indicadores de gestão, ocupam as posições números 4º, 6º, 13º, 14º e 20º, trazendo-nos à reflexão de que o conjunto de ações gerenciais, ainda que essencial para o bom desempenho das organizações, não se correlacionam com os números dos indicadores de produtividade do presente estudo.

Contrariando as expectativas iniciais, não foram identificados vínculos significativos capazes de justificar que o desempenho produtivo das empresas está intrinsecamente ligado às boas práticas de gestão empresarial.

4.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O IMPACTO DAS BOAS PRÁTICAS DE CONTROLES GERENCIAIS, GESTÃO OPERACIONAL E DE MARKETING NA PRODUTIVIDADE

Esta seção do capítulo se destina à análise da percepção dos gestores em relação ao impacto das boas práticas de controles gerenciais, gestão operacional e de *marketing* na produtividade das empresas. Fundamentando-se em dados primários obtidos por meio de questionário estruturado, o objetivo é explorar as perspectivas dos tomadores de decisão, buscou-se discernir como essas práticas influenciam não apenas os resultados quantificáveis, mas também a eficácia e a resiliência operacional das micro e pequenas empresas participantes do programa ALI Produtividade.

Para tanto, foram aplicadas três perguntas específicas para cada indicador, com quatro opções de respostas variando de "sem impacto" a "alto impacto". Os resultados revelaram uma tendência marcante, pois em todas as perspectivas mais de 78% (setenta e oito por cento) das 23 respostas indicam que todos os indicadores são percebidos como tendo um alto impacto na produtividade das empresas. Ressalte-se que das 20 empresas, universo desta pesquisa, 19 responderam ao questionário no *google forms* e em uma delas o questionário foi respondido por 5 colaboradores.

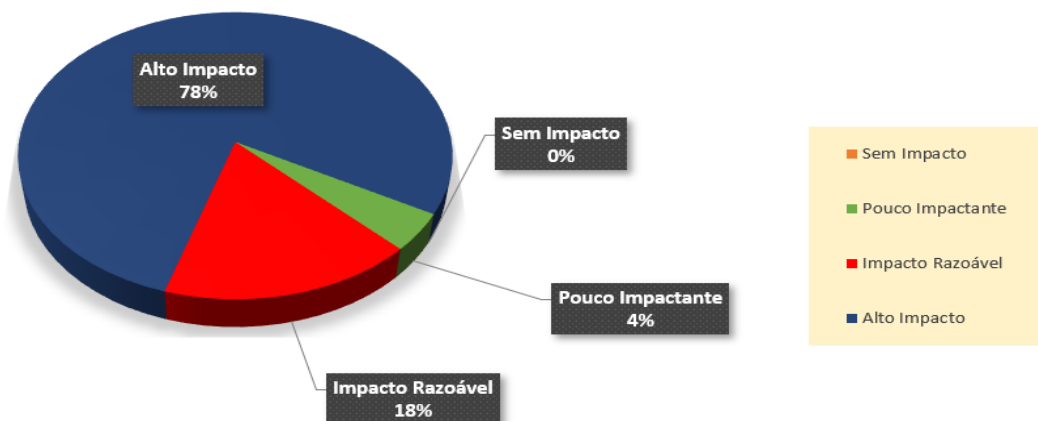
Nos subtópicos a seguir, serão abordadas as visões dos empresários e gestores em relação ao questionário aplicado, visando identificar o impacto das boas práticas de controles gerenciais, gestão operacional e de *marketing* na produtividade de suas empresas. A análise

dessas perspectivas oferecerá insights valiosos sobre como tais práticas influenciam diretamente no desempenho e eficiência operacional, na visão dos empresários e gestores que responderam ao questionário.

4.3.1 Percepção dos respondentes quanto ao impacto dos controles gerenciais (indicadores, financeiro e de metas) no faturamento da sua empresa?

No âmbito dos controles gerenciais, os gestores demonstraram uma forte consciência da importância dessas práticas para otimizar processos, tomada de decisão e eficiência operacional. A predominância de respostas indicando alto impacto sugere uma valorização expressiva dessas práticas como impulsionadoras da produtividade organizacional. Ao todo, foram 78% (17) dos respondentes assinalaram que ter o controle gerencial por indicadores, gestão financeira eficiente e através elaboração de metas a serem cumpridas e acompanhadas, geram um alto impacto no faturamento da empresa. (vide gráfico 1)

Gráfico 1 – Percepção quanto ao Impacto dos Controles Gerenciais no faturamento.



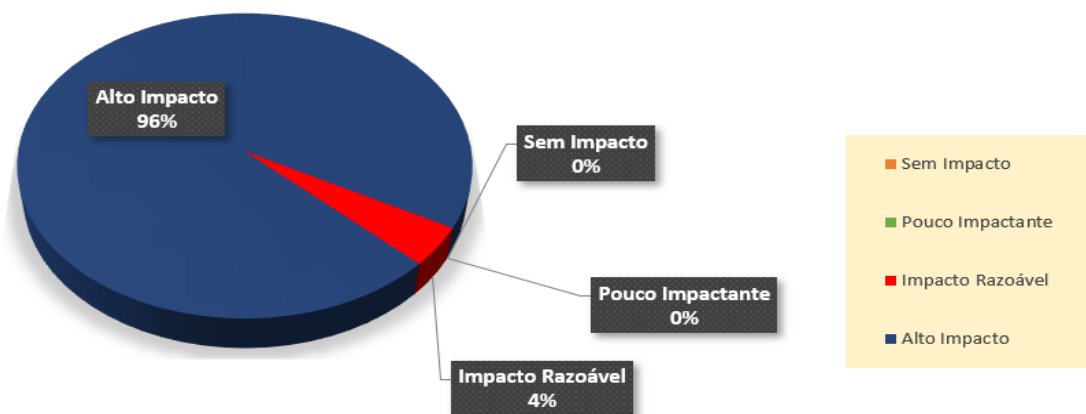
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.3.2 Percepção dos respondentes quanto ao impacto da gestão operacional (controle de estoque, padrão na execução das atividades, qualidade do produto/serviço, bonificação por meta) no faturamento da sua empresa?

No que diz respeito à gestão de operações, os resultados destacam uma percepção positiva sobre como estratégias operacionais bem gerenciadas podem contribuir substancialmente para a eficiência e eficácia globais das empresas. A alta porcentagem de respostas indicando alto impacto reforça a relevância atribuída pelos gestores a essa dimensão.

Dentre os 23 respondentes, menos de 5% (cinco por cento) consideram que as boas práticas de gestão de operações impactam de forma razoável no faturamento da empresa, ao tempo que 96% (noventa e seis por cento), o que corresponde a 22 respondentes, consideram que o impacto é alto. (vide gráfico 2)

Gráfico 2 – Percepção dos Respondentes sobre o Impacto da Gestão de Operações no faturamento.

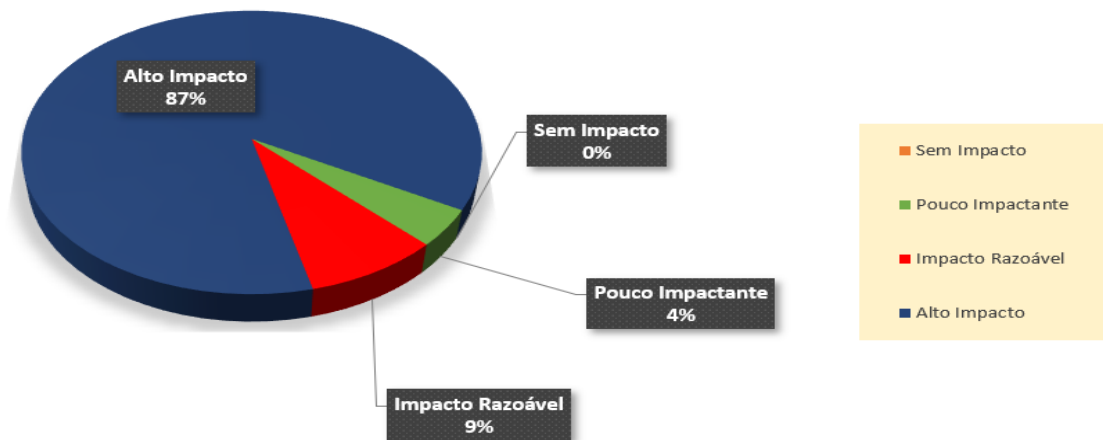


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.3.3 Percepção dos Respondentes quanto ao impacto da gestão de marketing (precificação do produto/serviço, realização de pesquisa de satisfação, acompanhamento das tendências do mercado e divulgação da empresa e promoção dos produtos/serviços) no faturamento da sua empresa

Quanto à gestão de *marketing*, os gestores demonstraram reconhecer o papel relevante destas práticas na criação de valor, alcance de mercado e estabelecimento de vantagens competitivas. Os resultados indicam que a maioria considera essas estratégias como fatores-chave para impulsionar a produtividade das empresas. Ao todo 87% (20) dos respondentes consideram que boas práticas na gestão do *marketing* empresarial alavancam o faturamento das organizações, enquanto 9% (2) analisam o impacto como razoável e 4% (1) aduz que o *marketing* tem pouco impacto no faturamento da empresa.

Gráfico 3 – Percepção dos Respondentes sobre o Impacto da Gestão de Marketing no faturamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Essa consistência nos dados sugere não apenas uma percepção positiva geral dos gestores sobre o impacto dessas práticas, mas também destaca a uniformidade dessa visão entre os respondentes. Isso reforça a importância atribuída às boas práticas de controles gerenciais, gestão de operações e gestão de *marketing* como impulsionadoras fundamentais da produtividade empresarial. Esses insights oferecem uma base sólida para a compreensão das prioridades e perspectivas dos gestores no contexto empresarial contemporâneo.

5 CONCLUSÃO

Esta seção traz as considerações finais deste estudo, os resultados obtidos e a relevância para a área contábil e de gestão das empresas ME e EPP, retomando as ideias apresentadas ao longo do seu texto.

5.1 VISÃO GERAL DO ESTUDO

O resultado obtido após a análise dos indicadores de controles gerenciais, gestão de operações e gestão de *marketing* para as micro e pequenas empresas estudadas revelaram um cenário diferente do imaginado ao escolher o tema do estudo e a metodologia da pesquisa. A pesquisa buscou identificar uma forte correlação entre as boas práticas de gestão empresarial e o indicador de produtividade. Entretanto, após a conclusão das análises, não foi identificada uma relação positiva entre esses fatores e o indicador de produtividade por pessoa ocupada. Esse descompasso sugere a presença de variáveis não consideradas ou a influência de outros elementos não analisados na presente pesquisa.

Ademais, dentre os achados desta pesquisa destaca-se que a percepção dos empresários acerca do impacto dos controles gerenciais, gestão de operações e gestão de *marketing* na produtividade da empresa demonstra-se significativamente elevada. A análise através do questionário revelou a compreensão dos gestores sobre a importância desses elementos para o desempenho das micro e pequenas empresas estudadas. Essa percepção por parte dos empresários fundamenta-se em evidências concretas, consolidando assim a relevância substancial desses pilares no contexto da produtividade empresarial.

A complexidade das interações nesse contexto destaca a necessidade de uma compreensão mais aprofundada para melhor elucidar os fatores determinantes da produtividade nessas organizações.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Para as MPEs em Maceió, este estudo oferece um mapeamento de como empresas de diferentes ramos de atividades se comportam frente à utilização de boas práticas de gestão em suas operações diárias. Ao entender os benefícios tangíveis dessas práticas, como a melhoria da eficiência operacional, o aumento da satisfação do cliente e a atração de investidores com potencial econômico, as MPEs podem não apenas prosperar no mercado competitivo, mas

também desempenhar um papel vital na construção de uma economia local mais sustentável e socialmente justa.

Diante dos resultados apresentados, é fundamental que gestores, pesquisadores e profissionais estejam atentos à complexidade intrínseca da relação entre os indicadores analisados e a produtividade. A compreensão aprofundada dessas dinâmicas permitirá a formulação de estratégias mais eficientes e a implementação de práticas gerenciais mais alinhadas com as peculiaridades das micro e pequenas empresas, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável dessas organizações.

Levando para o cenário contemporâneo das micro e pequenas empresas, a integração dos pilares, ora analisados, permite ao gestor tomar as decisões de maneira mais assertiva para a organização, em razão da gama de informações que ele terá a sua disponibilidade.

5.3 LIMITAÇÕES

Apesar dos esforços empreendidos durante a condução deste estudo, algumas limitações foram identificadas, as quais devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Primeiramente, não foi possível encontrar correlações estatisticamente significativas entre os indicadores de controles gerenciais, gestão de operações e gestão de *marketing* com o indicador de produtividade. Este cenário pode ser atribuído às variáveis utilizadas para elaborar o indicador de produtividade ou à presença de fatores não contemplados no escopo da pesquisa.

Por fim, o tempo restrito para a conclusão do trabalho constituiu também uma limitação, impactando a amplitude das investigações e a realização de análises mais detalhadas, como por exemplo a aplicação de ações voltadas às boas práticas de controles gerenciais, gestão de operações e gestão de *marketing*, dentro das empresas participantes do programa, com a finalidade de aumentar as suas produtividades.

Essas limitações indicam a necessidade de futuras pesquisas aprofundadas, talvez com abordagens metodológicas diferenciadas, visando oferecer *insights* mais abrangentes sobre a relação entre a gestão empresarial e a produtividade nas micro e pequenas empresas, participantes do programa ALI Produtividade, em Maceió.

5.4 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

A ausência de correlação positiva entre os indicadores controles gerenciais, gestão de operações e gestão de *marketing* e a produtividade por pessoa ocupada, embora desafiadora, oferece oportunidades significativas para futuras investigações. Este achado instiga uma

reflexão sobre as estratégias de gestão adotadas por micro e pequenas empresas, sugerindo a existência de nuances específicas que escapam à lógica convencional. Explorar as particularidades desse contexto é essencial para desenvolver abordagens mais eficazes e personalizadas, alinhadas às necessidades e dinâmicas dessas organizações.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de Controle Gerencial. 12.ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2008.

ATKINSON, A. A., ET AL. Contabilidade Gerencial. Editora Atlas. 3.ed. São Paulo: Atlas: 2011.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte; altera dispositivos das [leis nºs 8.212 e 8.213](#), ambas de 24 de julho de 1991, da consolidação das leis do trabalho - clt, aprovada pelo [decreto-lei nº 5.452](#), de 1º de maio de 1943, da [lei nº 10.189](#), de 14 de fevereiro de 2001, da [lei complementar nº 63](#), de 11 de janeiro de 1990; e revoga as [leis nºs 9.317](#), de 5 de dezembro de 1996, e [9.841](#), de 5 de outubro de 1999. Disponível em:< [Base Legislação da Presidência da República - Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 \(presidencia.gov.br\)](#)> Acessado em: 03 de dezembro de 2023.

CALVET, IGOR. Maturidade Digital das MPEs Brasileiras. Disponível em:< <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-revela-66-micro-e-pequenas-empresas-estao-niveis-iniciais-maturidade-digital> >. Acessado em: 03 de dezembro de 2023. São Paulo, 2022.

CARVALHO, L.; AVELLAR, A. P. Inovação e produtividade: evidências empíricas para empresas brasileiras. Disponível em:< [www.anpec.org.br/encontro/2013/files I/i9-cb822d09a07ba73aeba94dfee64bb68d.pdf](http://www.anpec.org.br/encontro/2013/files/I/i9-cb822d09a07ba73aeba94dfee64bb68d.pdf) >. Acessado em: 03 de dezembro 2023. Foz do Iguaçu, 2013.

DAMANPOUR, F. Uma integração das descobertas da pesquisa sobre os efeitos do tamanho da empresa e da competição de mercado nas inovações de produtos e processos. 2010. Disponível em:< <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2009.00628.x>>. Acessado em: 03 de dezembro de 2023.

DIACONTEC, A importância de uma gestão eficiente para o sucesso de seu negócio. 2023. Disponível em:< <https://diacontec.com.br/gestao-eficiente>>. Acessado em 12 de dezembro de 2023.

DIEGUES, L. G. A. A importância da contabilidade gerencial na gestão das micro e pequenas empresas. Trabalho de Conclusão de Curso, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em:<<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/11765/1/LGADiegues.pdf>>. Acessado em 03 de dezembro de 2023.

DONOVAN, William. As origens do investimento socialmente responsável. 2020. Disponível em:<<https://www.thebalance.com/a-short-history-of-socially-responsible-investing-3025578>>. Acesso em: 31 de outubro de 2023.

DRUCKER, P. F. (1999). Desafios da Gestão para o Século 21. 1.ed. New York: HarperBusiness, 1999.

FRESE, Michael.. Rumo a uma psicologia do empreendedorismo – Uma perspectiva da teoria da ação. Fundação e Tendências em Empreendedorismo. (2009). Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/261636907_Towards_a_psychology_of_entrepreneurship_-_An_action_theory_perspective_Foundation_and_Trends_in_Entrepreneurship_56_437-496>. Acessado em: 01 de dezembro de 2023.

GRÖNROOS, Christian. Adotando uma lógica do serviço de *marketing*. (2006). Disponível em:< <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470593106066794>>. Acessado em 30 de novembro de 2023.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. Contabilidade Gerencial. 12.ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2003.

KIM, T. W. ET AL. Productivity management methodology using productivity achievement ratio. 2011. Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/227121618_Productivity_management_methodology_using_productivity_achievement_ratio>. Acessado em: 02 de dezembro de 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2012.

MOREIRA, Andria Ellen Batista. A utilização de ferramentas da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas e sua importância para a tomada de decisão. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2021. Disponível em:< <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46590>>. Acessado em: 03 de dezembro de 2023.

OCDE, *Economic Policy Reforms 2013: Going for Growth*, OCDE Publishing, Paris, 2013. Disponível em:< <https://doi.org/10.1787/growth-2013-en>>. Acessado em: 25 de novembro de 2023.

SEBRAE. Guia unificado Ali Produtividade – Metodologia de atuação para bolsistas, Brasília, 2022.

SEBRAE. ALI 15 anos: programa comemora 450 mil pequenos negócios acompanhados em todo o país. Disponível em < <https://agenciasebrae.com.br/cultura-empREENDEDORA/ali-15-anos-programa-comemora-450-mil-pequenos-negocios-atendidos-em-todo-o-pais/>>. Acessado em: 15 de dezembro de 2023.

SIMONS, Roberto. Alavancas de controle: como os gerentes usam sistemas de controle inovadores para impulsionar a renovação estratégica. Harvard Business Press, 1994.

SINDIVEST, Gestão de operações: entenda por que é tão importante para sua empresa. 2020. Disponível em:< <https://sindinvest.com.br/blog/gestao-de-operacoes-entenda-por-que-e-tao-importante-para-sua-empresa/>>. Acessado em: 12 de dezembro de 2023.

SLACK, N., ET AL. Administração da Produção. Editora Atlas. 3.ed. São Paulo: Atlas: 2009.

SORIANO, Domingo Ribeiro. Pequenas empresas e empreendedorismo: o seu papel no desenvolvimento económico e social. 2017. Disponível em:< <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2016.1255438>>. Acessado em: 04 de dezembro de 2023.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

1. Nome da empresa:

2. Como você avalia o impacto dos controles gerenciais (indicadores, financeiro e de metas) no faturamento da sua empresa?

Marcar apenas uma resposta

- ☐ Sem impacto
- ☐ Pouco Impactante
- ☐ Impacto Razoável
- ☐ Alto Impacto

3. Como você avalia o impacto da gestão operacional (controle de estoque, padrão na execução das atividades, qualidade do produto/serviço, bonificação por meta) no faturamento da sua empresa:

Marcar apenas uma resposta

- ☐ Sem impacto
- ☐ Pouco Impactante
- ☐ Impacto Razoável
- ☐ Alto Impacto

4. Como você avalia o impacto da gestão de *marketing* (precificação do produto/serviço, realização de pesquisa de satisfação, acompanhamento das tendências do mercado e divulgação da empresa e promoção dos produtos/serviços) no faturamento da sua empresa:

Marcar apenas uma resposta

- ☐ Sem impacto
- ☐ Pouco Impactante
- ☐ Impacto Razoável
- ☐ Alto Impacto

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DO ALI PRODUTIVIDADE



Questões

Controles Gerenciais

Questão 1

Sua empresa monitora os resultados por meio de indicadores de desempenho?

- ☐ a. Não monitora (Se essa opção for escolhida, não aparecem as perguntas 2 e 3).
- ☐ b. Sim, monitora 1 a 2 indicadores.
- ☐ c. Sim, monitora 3 ou mais indicadores.

Questão 2

Quais são as pessoas que têm conhecimento desses indicadores?

- ☐ a. Só os gestores.
- ☐ b. Os gestores e mais uma ou duas pessoas da empresa.
- ☐ c. A maioria dos funcionários.

Questão 3

Os indicadores possuem metas definidas?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Há metas para alguns indicadores.
- ☐ c. Sim, para todos os indicadores monitorados.

Questão 4

Você possui os dados de faturamento e custos mensal da sua empresa?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Sei quanto faturei e quanto gastei, mas não tenho detalhado.
- ☐ c. Sim, tenho total controle do faturamento e dos custos da minha empresa.

Justificativa: Inserir quais são os indicadores monitorados pela empresa, quem toma conhecimento deles, quais são as metas e como é feito o controle dos dados de faturamento e custos. Se responder "não monitora" para a pergunta 1, não é necessário preencher a justificativa.

Gestão das Operações

Questão 5

Há um padrão para execução das atividades na sua empresa?

- ☐ a. Não há um padrão formalizado.
- ☐ b. Temos checklist de algumas tarefas, mas sem responsáveis definidos.
- ☐ c. Sim, temos procedimentos descritos para as principais atividades, com responsáveis definidos.

Questão 6

Com que frequência a empresa fica sem estoque de produtos ou matérias-primas?

- ☐ a. Uma vez ou mais a cada três meses.
- ☐ b. Não muito frequente, uma vez a cada 6 meses.
- ☐ c. Nunca, sempre há o suficiente por perto.
- ☐ d. Não se aplica.

Questão 7

Você controla a qualidade do produto ou do serviço que sua empresa oferece?

- ☐ a. Não temos controle de qualidade.
- ☐ b. Fazemos ações corretivas, quando há eventuais problemas com produtos e serviços.
- ☐ c. Temos procedimentos claros para garantir a qualidade dos produtos e dos serviços ofertados.

Questão 8

Sua empresa premia ou bonifica os colaboradores quando as metas são alcançadas?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Sim, esporadicamente fazemos ações de reconhecimento ou bonificação.
- ☐ c. Sim, existe metodologia determinada que prevê reconhecimento regular.

Justificativa: Inserir, caso aplicável, como a empresa padroniza as atividades a serem realizadas, se controla o estoque ou não, como é feito o controle de qualidade e como é feita a bonificação dos colaboradores.

Gestão de Marketing

Questão 9

Normalmente, como são determinados os preços de seus produtos?

- ☐ a. Pelo que consideramos razoável.
- ☐ b. Defino preços com base no que é praticado pela concorrência.
- ☐ c. Precificamos com base nos nossos custos e no mercado.

Questão 10

A empresa pesquisa a satisfação de seus clientes sobre seus produtos/serviços?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Fazemos perguntas informais para os nossos clientes.
- ☐ c. Sim, fazemos pesquisas periódicas e analisamos as respostas para melhorar nosso negócio.

Questão 11

Você sabe quais são as necessidades de seus clientes e as tendências de mercado?

- ☐ a. Não analiso as necessidades dos clientes e do que é tendência no meu setor.
- ☐ b. Converso com meus clientes informalmente e acompanho as tendências de mercado.
- ☐ c. Identifico periodicamente as necessidades e tendências e uso as informações para melhorar meus produtos/serviços.

Questão 12

São realizadas ações de divulgação da empresa e promoção dos produtos e/ou serviços?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Tenho algumas ações planejadas, mas a maioria realizo conforme penso, sem um plano prévio.
- ☐ c. Sim, realizo ações de forma planejada e acompanho os resultados.

Justificativa: Inserir, caso aplicável, como a empresa determina os preços de seus produtos, como são feitas as pesquisas de satisfação, o que é feito para conhecer os clientes e as tendências de mercado e como são feitas as ações de divulgação da empresa.

Práticas de Inovação

Questão 13

Os funcionários procuram novas formas de realizar suas atividades?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Sim, alguns fazem isso por iniciativa própria.
- ☐ c. Sim e são incentivados a isso pelos gestores da empresa.

Questão 14

No último ano, a empresa mudou algum processo para se tornar mais eficiente?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Sim, mas não mensuramos o resultado dessas mudanças.
- ☐ c. Sim, implementamos melhorias e medimos os resultados destas.

Questão 15

A empresa lançou algum novo produto ou serviço nos últimos 2 anos?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Ainda não, mas estamos em planejamento para isso.
- ☐ c. Sim.

Questão 16

A empresa entrou em um novo mercado ou criou um nicho em um mercado que já atua nos últimos 2 anos?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Ainda não, mas estamos em planejamento para isso.
- ☐ c. Sim.

Justificativa: Inserir, caso aplicável, como os funcionários são incentivados a inovar, quais processos foram aperfeiçoados e quais resultados foram trazidos, quais são os novos produtos ou serviços lançados e quais novos mercados se abriram à empresa.

Transformação Digital

Questão 17

Sua empresa possui método e sistema de gestão de estoque, finanças, faturamento, fiscal, compras, vendas e processos?

- ☐ a. Não temos nenhum método de gestão de estoque e processos internos.
- ☐ b. Já temos um método de gestão de estoque e processos internos, feito de forma manual ou com planilhas eletrônicas.
- ☐ c. Utilizamos sistemas informatizados de gestão de estoque e processos internos (ERP).

Questão 18

De que forma a empresa faz uso da internet e das redes sociais?

- ☐ a. Não usamos.
- ☐ b. Usamos para fazer divulgação.
- ☐ c. Vendemos pela internet/redes sociais.

Questão 19

Sua empresa organiza e gere o cadastro de clientes?

- ☐ a. Não, não registramos o cadastro dos nossos clientes.
- ☐ b. Sim, registramos o cadastro dos nossos clientes de forma manual ou na agenda do celular.
- ☐ c. Sim, utilizamos sistemas informatizados de cadastro e relacionamento com cliente (CRM).

Questão 20

Sua empresa utiliza dados dos sistemas existentes na tomada de decisão?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Sim, mas não é uma rotina.
- ☐ c. Sim, frequentemente.

Justificativa: Inserir, caso aplicável, que sistemas ou métodos a empresa utiliza para gestão de estoque e processos internos, como utiliza a internet e as redes sociais, como gere e o que faz a partir do cadastro de clientes e quais dados utiliza para a tomada de decisão.

ESG – Ambiental, Social e Governança

Questão 21

Sua empresa adota boas práticas para evitar desperdício de água, energia, materiais de consumo?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Sim, mas não realizamos medições para saber se as medidas são efetivas.
- ☐ c. Sim, realizamos medições para acompanhar as reduções e quanto economizamos com as medidas adotadas.

Questão 22

Sua empresa prioriza materiais, produtos, embalagens e equipamentos ecorresponsáveis?

- ☐ a. Não, essa não é uma questão priorizada para nossa empresa.
- ☐ b. Às vezes. Não é uma rotina ou não está sistematizado.
- ☐ c. Sim, temos política para buscarmos ser ecorresponsáveis.

Questão 23

Sua empresa possui mecanismos e ferramentas para proteção de dados dos clientes (LGPD)?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Sim, mas não é uma rotina.
- ☐ c. Sim, frequentemente.

Questão 24

Sua empresa possui canais de comunicação com o cliente e os colaboradores para sugestões de melhoria?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Sim, mas não está sistematizado.
- ☐ c. Sim, tratamos as sugestões e realizamos as devolutivas.

Justificativa: Inserir, caso aplicável, quais as boas práticas ambientais que a empresa emprega, como aplica a LGPD e como são colhidas e tratadas as sugestões de melhorias.