

MODELO DE GESTÃO DE MPE NO RAMO DE SERVIÇOS

Management model of MSB in business services

Takeshy Tachizawa¹

Recebido em 09/09/2023

Aprovado em 17/02/2024

Resumo

O objetivo deste trabalho foi utilizar instrumentos de gestão consolidados e normatizados para o gerenciamento de micro e pequenas empresas (MPE) de acordo a natureza de sua atividade. Buscou-se identificar indicadores de gestão da gestão comuns para empresas de mesmo segmento que possam ser aplicados rotineiramente na gestão diária das mesmas, permitindo a comparação destas, com seu resultado passado visando definir desafios futuros e também com empresas de um mesmo segmento (*cluster*) para que sejam avaliadas suas performances versus a realidade do mercado. O método foi um estudo de caso em uma MPE da região de Campinas. O estudo apresentou resultados e indicadores importantes para as MPE.

Palavras-chave: Modelo de gestão, MPE, Serviços

Abstract

The objective of this work was to use consolidated and standardized management instruments for the management of micro and small companies (MSB) according to the nature of their activity. We sought to identify common management indicators for companies in the same segment that can be routinely applied in their daily management, allowing comparison of these with their past results to define future challenges and with companies in the same segment (*cluster*). so that their performance can be evaluated against market reality. The method was a case study in an MSB in the Campinas region. The study presented important results and indicators for MSB.

Keywords: Management model, MSB, Services

1. INTRODUÇÃO

¹ Faculdade Campo Limpo Paulista/SP-Brasil

O objetivo deste trabalho foi utilizar instrumentos de gestão consolidados e normatizados para o gerenciamento de micro e pequenas empresas de acordo a natureza de sua atividade. A idéia foi identificar indicadores de gestão comuns para empresas de mesmo segmento que possam ser aplicados rotineiramente na gestão diária das mesmas, permitindo a comparação destas, com seu resultado passado visando definir desafios futuros e também com empresas de um mesmo segmento (*cluster*) para que sejam avaliadas suas performances versus a realidade do mercado.

Foi desenvolvida uma análise teórica baseada nos conceitos de gestão e publicações disponíveis na academia. Com os dados obtidos, serão avaliadas a utilização dos indicadores, quais indicadores são relevantes, como devem ser aplicados nas empresas, como as empresas podem se beneficiar de *benchmarking* e ainda qual sua performance versus seus concorrentes diretos.

Após o levantamento de dados históricos disponíveis, uma análise por natureza de cada MPE será feita para identificar impactos e exigências legais para implantação da gestão de indicadores proposto.

2. APORTE TEÓRICO

Para Tachizawa (2022), empresa é um conjunto de indivíduos cujos membros podem se modificar ao longo do tempo; formam um sistema coordenado de atividades especializadas com o intuito de alcançar objetivos específicos ao longo de um determinado período de tempo. Desse modo, no momento que exerce a finalidade proposta em seus objetivos, elas desempenham um papel de extrema importância social e econômico para o desenvolvimento de qualquer sociedade.

É ponto pacífico que as MPEs contribuem para o sistema produtivo no mundo inteiro possibilitando, na base da sociedade, a diluição da economia em milhares de empreendimentos (SANTOS et al 2011). Segundo Longenecker et al (2007), ser rotulada como “empresa de pequeno porte” pode dar a impressão de que a empresa não é importante, o que é completamente falso. De acordo com o autor, os dados do relatório do Small Business Administration – SBA2, (órgão

americano que dá apoio às pequenas empresas), demonstram a contribuição dessas organizações no desenvolvimento econômico e social de qualquer nação.

Assim como no Brasil, nos Estados Unidos, o relatório da SBA indica que as pequenas empresas: representam mais de 99,7% de todas as organizações que contratam; empregam mais da metade de todos os trabalhadores do setor privado; pagam 44,5% do total da folha de pagamento privada do país; geram, anualmente, de 60% a 80% de todos os novos postos de trabalho; e produzem 13 a 14 vezes mais patentes por empregado que as grandes empresas produtoras de patentes.

Para Santos et al (2011), as MPEs têm importância na geração de renda, na oferta de empregos e fortalecimento da economia. Puga (2000), complementa que, as MPEs são muito importantes não somente como geradoras de empregos, mas também na criação de divisas, na oferta de inovações, na diminuição dos desequilíbrios regionais e na melhora na distribuição de renda.

A atuação das MPEs nos pequenos negócios, no Brasil representam 99% das empresas, 54,5% dos empregos formais, 15% das compras públicas no âmbito federal, 12,5 milhões de empresas optantes pelo regime tributário Simples Nacional, 44,3% da massa salarial, 38% das empresas possuem negócios de exportação, geram cerca de 12 milhões de empregos e formalizam a atividade de cerca de 7,5 milhões de pessoas na atividade de microempreendedores individuais (DE ALMEIDA et al., 2017).

A importância social das MPEs se revela pelos indicadores de participação das mesmas no Produto Interno Bruto – PIB, que evoluiu de 23,2% em 2001 para 27% em 2011, ou seja; mais de um quarto da produção de bens e serviços é gerado pelos pequenos negócios, que são os grandes responsáveis pela geração de emprego no país (SEBRAE, 2015).

No Brasil, as MPEs apresentam uma importância crescente, sendo inquestionável e relevante seu papel socioeconômico desempenhado para o desenvolvimento do país (SEBRAE, 2015). Sua contribuição pode ser notada por meio dos indicadores que mostram o desempenho dessas organizações de todos os setores da atividade econômica, tais como: criação de novos empreendimentos, geração de novos postos de trabalho, geração e distribuição de renda, etc.

Segundo o Sebrae (2015), no período entre 2003 a 2013, a criação de novos empreendimentos gerou um aumento de 33,8% da participação dos pequenos negócios na



economia, a quantidade de estabelecimentos passou de 5 milhões para 6,6 milhões, sendo a atividade comercial a mais representativa, respondendo por 47,2% do total dos empreendimentos, seguido pelo setor de serviços com 37,3% e a indústria 10,6% e construção civil 4,9%, respectivamente.

Consequentemente o aumento da quantidade de empreendimentos influenciou na geração de empregos formais passando de um total de 9,8 milhões, em 2003, para 17,1 milhões em 2013. Em 2016 as Micro e Pequenas Empresas, representavam 99% do total de empresas privadas em atividade, foram responsáveis pela geração de 54,5% dos empregos formais e responderam por 44,3% da massa salarial total paga aos trabalhadores destes estabelecimentos no Brasil (SEBRAE, 2014).

São fatores que tornam as MPEs como fonte de estudos a ser explorado, sua importância e influencia vão além do campo econômico, pois promovem alternativa para amenizar o desemprego; democratizam o capital e o domínio da tecnologia, contribuem na descentralização da economia, propiciando novas oportunidades de desenvolvimento às regiões menos favorecidas (KARKACHE, 2009).

2.1. Natureza jurídica das MPEs

Conhecer a natureza jurídica e o porte da empresa é fundamental por diversas razões. A primeira delas é que em processos licitatórios, leilões e transações com órgãos públicos, quanto menor a empresa, mais benefícios ela poderá ter. Há editais, inclusive, que são abertos apenas para determinados tipos de pessoa jurídica. Portanto, quanto mais atenta a gestão estiver a esse detalhe, mais oportunidades poderá aproveitar. Além disso, deve-se considerar certos benefícios fiscais que, dependendo do porte ou da natureza jurídica podem ou não ser concedidos. É o caso das empresas que faturam acima de R\$ 81 mil e que não sejam optantes do Simples Nacional.

Nesse caso, elas podem, dependendo do CNAE, receber créditos fiscais em operações com incidência de IPI ou ICMS. Portanto, a gestão empresarial precisa estar a par dessas diferenças para elaborar estratégias e gerir o negócio adequadamente. Por fim, a oferta de crédito, para empresas menores, é sempre orientada por taxas de juros compatíveis. Sendo assim, é fundamental conhecer o tipo jurídico para recorrer à linha certa. Existem 25 tipos de empresas de acordo com a Tabela de

Natureza Jurídica da Receita Federal, cabe ao empresário planejar a melhor forma de enquadramento de acordo com a legislação pertinente.

Quanto a natureza jurídica ela é confundida constantemente com uma outra forma de se categorizar empresas: o porte empresarial. Um aspecto importante a respeito da natureza jurídica é que ela pode ser modificada, como é o caso de uma MEI que pode solicitar o desenquadramento ao exceder o limite de faturamento bruto. Quando isso acontece, ela passa a ser uma ME, ou seja, uma microempresa.

Já o porte empresarial, por definição, é um tipo de classificação referente ao faturamento da empresa e que independe do perfil do empreendedor. Ao contrário da natureza jurídica, que conta com uma tabela própria, a classificação por faturamento se apoia apenas nas faixas definidas pela lei 9.732/98 e pela LC 123/2006. Sendo assim, tem-se as seguintes categorias: MEI, cujo faturamento pode chegar a R\$ 81 mil anuais; Microempresa, com faturamento entre R\$ 81 mil e R\$360 mil; EPP (Empresa de Pequeno Porte), aquelas que registram faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.

Depois de R\$ 3,6 milhões de faturamento, não há mais categorias específicas, restando apenas o enquadramento por número de funcionários. Nessa classificação, a referência é a tabela do Sebrae (quadro 6). Outros tipos, são explicitados a seguir. Sociedade em Conta Participação, tipo de sociedade prevista no Código Civil em seu artigo 991. Nela, não há a personalidade jurídica e, por isso, ela independe de qualquer formalidade jurídica, incluindo até mesmo o seu registro; Produtor Rural, toda pessoa física que realiza atividades profissionais no campo é enquadrada como produtor rural. Portanto, é uma categoria vedada a PJs. Cooperativa, que conforme a Lei Federal Nº 5.764/71:“(...) são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados(...)”

Considerando as diferentes formas de se enquadrar empresas conforme sua natureza jurídica e porte, ficam evidentes os critérios para alteração em seus enquadramentos. Ou seja, toda modificação envolvendo a composição societária e/ou faturamento, conforme o caso, pode motivar a alteração do tipo jurídico de uma empresa.

2.2. Modelo de hierarquização



A partir da análise dos dados das organizações pesquisadas, foram especificadas suas características básicas, comuns às demais organizações dos setores econômicos a quem pertencem, conforme explicitado nos quadros 01, 02 e 03. Essas características foram a base para a proposta de modelo, cujo resultado econômico é diferenciado nas três organizações analisadas.

Organizações do ramo industrial agrupam empresas que transformam insumos produtivos em produtos, como é o caso de veículos automotivos que é o produto manufaturado a partir de matérias-primas como: pneus, chapas de aço, estofamentos, motores, e insumos fabricados pelos seus fornecedores.

Embora seja necessário reconhecer que cada setor econômico tem suas características particulares, tornou-se útil agrupar empresas que, genericamente, tem características similares, para verificar o funcionamento de blocos de empresas e o comportamento das forças competitivas dentro de cada agrupamento empresarial.

Os fatores que permitem a junção de diferentes empresas em blocos, empresas essas mais ou menos equivalentes entre si, são o grau de concentração (que é, basicamente, determinado pelas barreiras à entrada de novas empresas no setor), o grau de diferenciação de produtos e os processos produtivos adotados pelas organizações.

Partiu-se da constatação de que no mercado existem empresas distintas entre si, que podem ser agrupadas em categorias diferenciadas, evidenciando as organizações que se caracterizam por ganho no giro do ativo, diferentemente de outras. Sua formulação concentra-se, inicialmente, na compreensão da organização como um todo e sua inter-relação com o setor econômico ou ramo de negócios na qual está inserida.

Esta forma de classificação simplificada em setor econômico (ramo industrial, comercial ou de serviços) pode se desdobrar em diversos segmentos (subsetores) aumentando a complexidade de tal tipologia. Ou seja, um setor como o industrial se subdivide em segmentos de manufatura como: montadoras de veículos; siderúrgico; papel e celulose; cimento; químico; e afins.

2.3. Indicadores de gestão

O modelo está fundamentado nos princípios da: caracterização da organização distingue diferentes tipos de organizações; existência de estratégias genéricas e específicas para cada tipo de

organização. As estratégias específicas, que dependem do estilo de gestão do gestor e de suas crenças, valores portanto, não consideradas no modelo sugerido.

Adotou-se, ainda, o pressuposto de que a gestão é função direta da cadeia produtiva da organização e, que pode ser hierarquizada em níveis, dentro dos contornos delineados a seguir. O modelo considerou uma abordagem de fora para dentro da organização e do geral para o particular de acordo com o enfoque sistêmico adotado. As decisões *operacionais*, por outro lado, se referem a escolha do curso de ação a ser tomada no ciclo operacional da organização (cadeia produtiva de suas atividades-fim). Suas decisões, normalmente, dizem respeito ao ambiente interno, seu horizonte temporal de curto prazo e seus problemas são rotineiros e repetitivos passíveis, portanto, de padronização.

3. MÉTODO

A metodologia utilizada foi um estudo de caso, com. A implantação de um modelo baseado em estudos anteriores (TACHIZAWA e REZENDE, 20) que foi desenvolvido na Empresa de Serviços Gastronômicos (ESG), que tinha como missão a “*prestação de serviços gastronômicos ao público da classe turística*”. Para sua consecução, procura atender as expectativas de seus clientes e colaboradores, e ser reconhecida no mercado pela sua qualidade.

Foram aplicados o modelo de Organização Comercial conforme Tachizawa 2020, que é descrita como as organizações comerciais, modo atacado e varejo, tem suas características básicas explicitadas no Quadro 1. Essas organizações intermediam transações entre as organizações industriais vendendo os produtos por elas fabricados ao cliente (consumidor final). É o caso das distribuidoras de veículos que comercializam os veículos automotivos manufaturados pelas montadoras vendendo-os aos seus clientes (compradores pessoas físicas ou jurídicas). E para as organizações do setor de serviços são aquelas prestadoras de trabalho às organizações dos outros setores econômicos (industriais e/ou comerciais) ou mesmo para aquelas pertencentes ao mesmo ramo de serviços (vide Quadro 03). Exemplos de organizações deste setor, são aquelas prestadoras de serviços de vigilância, segurança patrimonial, publicidade e propaganda e outros serviços afins. Vide quadro 1, a seguir.

Quadro 1. Organizações comerciais

| | |
|--------------------------------------|--|
| Característica Básica Comércio | Ênfase nos conceitos da Teoria da Contingência com atividades de compra e venda de produtos adquiridos de organizações industriais ou outras organizações comerciais. As organizações, metodologicamente foram agrupadas em empresas do setor econômico de empresas competitivas. A forma de estruturação organizacional normalmente é do tipo funcional ou do tipo de departamentalização por produtos ou por clientes, caracterizado pelos supermercados; distribuidoras de veículos; e afins. Informatização típica ocorre na forma de automação comercial, gestão estoques e comércio eletrônico. A gestão com pessoas ocorre com ênfase no treinamento do pessoal da área comercial. São empresas comerciais varejistas e atacadistas |
| Característica Básica Serviços | Produção personalizada de serviços. Produtos (serviços) heterogêneos. As organizações foram agrupadas em empresas do setor econômico: de serviços especializados; instituições educacionais. A forma de estruturação organizacional normalmente é do tipo: matricial ou organização por projetos para empresas de serviços especializados; e estrutura mista para instituições educacionais. Informatização típica: automação projetos (CAE-CAD). A gestão com pessoas ocorre com ênfase na educação permanente de seu capital intelectual (pessoal altamente especializado). São organizações na forma de ateliê de costura; ateliê software; consultoria empresarial; agência publicidade/propaganda; escritórios de contabilidade; escolas e faculdades; e afins. |

Fonte. Tachizawa 2020

Esta forma de análise permitiu que fossem identificadas suas: características básicas, estratégias genéricas e estratégias operacionais, a serem observadas no modelo proposto.

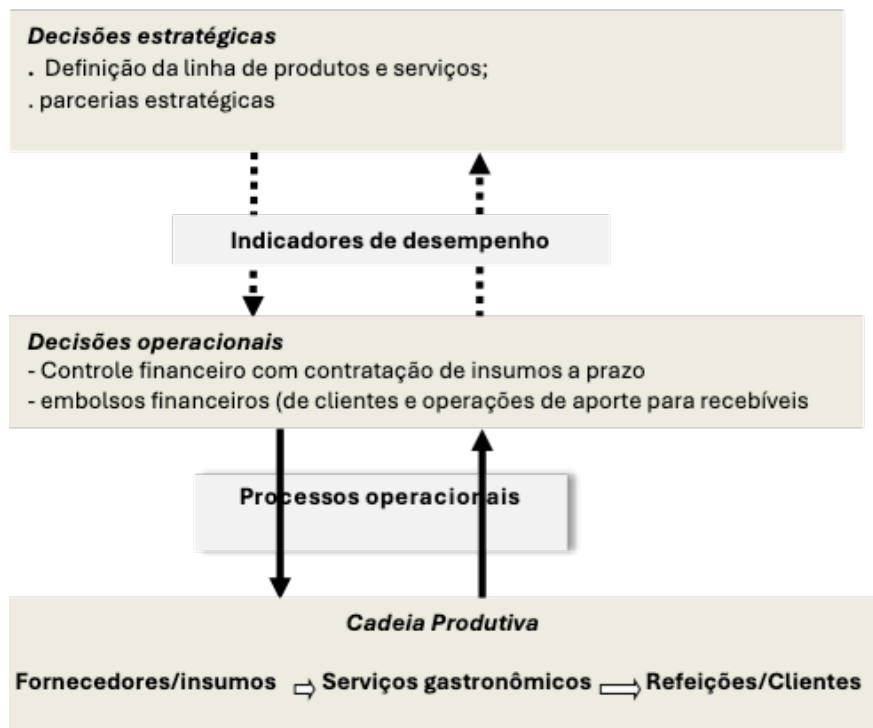
4. ANÁLISE E RESULTADOS

A implantação do modelo, foi feita na Empresa de Serviços Gastronômicos (ESG), que tinha como missão a “*prestação de serviços gastronômicos ao público da classe turística*”, localizada na região de Campinas Para sua consecução, procura atender as expectativas de seus clientes e colaboradores, e ser reconhecida no mercado pela sua qualidade.

A gestão de suas atividades empresariais, envolvia decisões a serem tomadas quanto a: serviços; preço; canais de distribuição; e promoção e publicidade. Tais decisões foram hierarquizadas do “mais importante” (estratégico), para o “menos importante” (operacional) a partir da análise de sua missão e cadeia produtiva, conforme evidenciado a seguir (vide figura 1). Como decisões de nível estratégico identificaram-se decisões em termos de: linha de serviços; e parcerias estratégicas. Estas últimas, com: hotéis; agencias turismo; fornecedores; empresas

transportes; promotores de eventos sociais; mídia especializada; entidades de classe; produtores de programas gastronômicos; adegas; e restaurantes locais.

Figura 1. Decisões em organizações de serviço



Fonte. Tachzawa 2020.

Definiu-se como indicador de gestão, métrica para mensurar os embolsos e desembolsos financeiros, para monitorar a continuidade das atividades estratégicas da organização. É apurado como: *Indicador de embolsos e desembolsos (IED)* = *número dias de desembolsos / número dias embolsos*. Tal indicador, ora calculado em “3” ($120 \text{ dias} / 40 \text{ dias} = 3$), significa uma métrica positiva de 3 para 1 dia, que é o ciclo de desembolsos, com prazo maior para pagamentos.

Ou seja, para cada dia de recebimento de numerário a empresa tem “3” dias de prazo para pagamento. Significa que o gestor da empresa pagaria seus fornecedores a prazo (folha de pagamento e insumos produtivos) e receberia dos clientes a vista.

Como indicadores de desempenho (nível operacional) para controle das atividades da cadeia produtiva definiram-se: comprometimento financeiro; planejado e realizado; participação dos sócios; e recursos próprios versus faturamento.



Comprometimento financeiro: O monitoramento do movimento financeiro é feito via indicador de “comprometimento do cheque especial” que é uma métrica que relaciona os valores provenientes da conta corrente bancária do cheque especial (ou mesmo do cartão de crédito), referentes às despesas pessoais dos sócios (pessoa jurídica) em determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela empresa (valor dos cheques emitidos / total dos valores desembolsados no período). Se o indicador apurado for de “0,05” significa que 5% dos gastos no período foram incorridos pela pessoa física, representada pelos sócios proprietários, a título de movimento em seu cheque especial (ou mesmo do cartão de crédito). Ao relacionar valores desembolsados com itens do imobilizado pode-se utilizar das possibilidades de obtenção de aporte de recursos financeiros externos para financiar tais aquisições patrimoniais (valores de compra de ativo / desembolsos incorridos no período).

Controle financeiro: “Controle do planejado versus realizado”, é uma métrica que relaciona os valores *planejados* referentes às despesas pessoais dos sócios (pessoa jurídica), em determinado período (mensal) pelo *total planejado* a ser movimentado, financeiramente, pela empresa (valores planejados a serem desembolsados no período / total dos valores planejado a ser desembolsado no período). Se o indicador apurado for de “0,10”, significa que 10% dos gastos planejados para o período serão incorridos pela pessoa física, representada pelos sócios proprietários, a título de movimento em seu cheque especial (ou mesmo do cartão de crédito). Os valores das relações estabelecidas nas métricas podem ser expressos em dólares americanos (US\$) ou outra moeda de referência, para permitir comparações com exercícios passados, incorridos nessa mesma organização empresarial.

O indicador “*participação dos sócios*” é uma métrica que relaciona os valores empenhados pelos sócios para saldarem despesas em um determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela empresa (recursos dos sócios proprietários / recursos totais movimentados (100%).

É o tipo de indicador de quanto menor é melhor. Por exemplo, se os sócios desembolsaram R\$ 30.000,00 em um determinado mês, de um total de R\$ 300.000,00 movimentado pela organização, significa um indicador de $\frac{30.000,00}{300.000,00}$ igual 0,10 o que significa que

10% do movimento financeiro foi bancado com recursos próprios dos donos da empresa. Ou seja, é uma situação a ser evitada no dia a dia das operações da organização eis que a mistura de família com negócios da empresa, resultam em problemas e conflitos internos entre os seus sócios-proprietários.

O indicador ‘recursos financeiros dos sócios *versus* faturamento recursos financeiros dos sócios *versus* faturamento’ Recursos *próprios versus faturamento* é uma métrica que relaciona os valores empenhados pelos sócios para saldarem despesas em um determinado período (mensal) pelo total faturado, pela empresa (recursos dos sócios proprietários: faturamento total da empresa (100%). O indicador “*participação das despesas dos sócios*” é uma métrica que relaciona os valores referentes às despesas pessoais dos sócios (pessoa jurídica) em determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela empresa (despesas totais sócios / recursos totais movimentados pela empresa (100%). Se o indicador apurado for de “0,05”, significa que “5%” dos gastos incorridos no período foram incorridos pela pessoa física representada pelos sócios proprietários.

O indicador *PDS* apurado no exercício evidenciou que 82% dos gastos incorridos na empresa foram representados pela pessoa física do sócio proprietário. Esse percentual é significativo, pois sobre o total de despesas movimentado pela empresa 82% destes gastos não pertenciam a mesma.

O indicador *PRM* apurado no exercício indica que 18% das despesas são pertinentes a organização e que foram pagas com recursos próprios, evidenciando que a entidade possui capacidade em gerar caixa para suprir suas necessidades. Com base na análise percebe-se ainda que a empresa por atuar no ramo de prestação de serviços possui poucas despesas, todavia vem sofrendo o impacto em suas disponibilidades por conta das despesas pessoais dos sócios.

Com base no indicador *CPR* analisado do exercício foi possível evidenciar que foram desembolsados 10 vezes acima do previsto e planejado mensalmente para o período a título de retirada de sócios. Em nenhum dos meses estudados o valor planejado foi executado, conforme evidenciado no modelo de monitoramento financeiro.

O indicador “participação das despesas e recursos movimentados” é uma métrica que relaciona os valores referentes às despesas da empresa (pessoa jurídica) em determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela organização (despesas totais empresa /

recursos totais movimentados pela empresa (100%). Se o indicador apurado for de 0,05, significa que 5% dos gastos no período foram incorridos pela pessoa física, representada pelos sócios proprietários. Nesse indicador, significa que 95% correspondem às despesas pertinentes à organização (pessoa jurídica).

Como *benchmarking* pode-se apurar indicadores externos e compará-los em termos de referencial de mercado. Inicialmente apurou-se indicador do restaurante, dividindo volume de faturamento, receitas ou vendas em termos monetários, em reais) pelo número de colaboradores, com vínculo empregatício mais terceirizados. Ou seja, *indicador individual da empresa = volume de faturamento / número de colaboradores*.

Posteriormente, dos restaurantes da região (somatório das empresas filiadas a entidade de classe/sindicato dos bares e restaurantes), dividindo volume de faturamento, receitas ou vendas em termos monetários, em reais) pelo número de colaboradores, com vínculo empregatício mais terceirizados. Isto é: *indicador da região = volume de faturamento / número de colaboradores*. *Indicador A: “14% das vendas canal delivery”*.

Aumentar vendas através do canal delivery (marketing e bom atendimento). Aumentar vendas através do canal delivery (marketing e bom atendimento). Devido ao volume de recebimentos em cartão, se faz necessário acompanhamento dos respectivos créditos bancários (reconciliações). E negociações de taxas e mensalidades junto as operadoras de cartões, afim de minimizar despesas financeiras e maior controle dos valores efetivamente recebidos.

Outro indicador correlato para mensurar comercialmente o negócio, é relacionar *volume de faturamento* pelo *número de clientes* em um determinado período. Ou seja, somar o faturamento mensal, dividindo-o pelo número de clientes. Por exemplo, adotando valores do último mês, no montante de R\$ 120.000,00 / 1.200 clientes, tem-se um indicador igual a “ 100 “. Interpretando tal indicador, significa que o restaurante faturou R\$ 100,00 por cliente. *Indicador B: “Pouca diversificação para o delivery”*.

Devido ao curto prazo para pagamento aos fornecedores, e, falta de flexibilidade para negociação desta preposição, se faz necessário o controle rígido do giro do estoque, para evitar

“furos” no fluxo de caixa, e, dispêndios desnecessários. *Indicador C: “taxa de entrega para o delivery”.*

Considerar o ganho por quantidade de vendas (aumento delivery), e, reduzir ou eliminar taxa de entrega. Os custos fixos (aluguel e folha de pagamento) são os comandantes do achatamento do lucro líquido. Uma vez que há poucas decisões que possam refletir a diminuição destes custos, se faz necessário um esforço redobrado na redução dos custos variáveis, a fim de equilibrar ou maximizar esta margem.

Sugerem-se que a análise da concorrência pode colaborar com inovações (novas práticas), para melhoria desse resultado. Conclui-se que os estabelecimentos estão ampliando seus canais de distribuição (balcão, delivery e afins). A organização, portanto, deve concentrar seu marketing para o delivery, assim como está sendo feito na concorrência, além de melhor diversificar seus produtos.

5. RESULTADOS

Como visto na Empresa ECG em que pode-se destacar um aspecto interessante deste ramo, o estabelecimento subdivide-se em três negócios: indústria (panificação), comércio (balcão venda de produtos) e serviços (restaurante). Isto facilitaria a vida do consumidor, que resolve vários itens num único local, e, melhora os resultados da Padaria.

Considerar, ainda, para a empresa, a hipótese de abrir novos canais de venda (*food truck's*) para atender eventos. Isto pode gerar um retorno adicional e devido o atendimento alimentar itinerante, ser uma tendência de mercado, este novo atendimento que poderá agregar valor a marca do restaurante, e, desta forma atrair mais clientes para a loja fixa. *Missão da Empresa: Oferecer alimentação de qualidade, com o melhor sabor e rapidez.*

O valor de faturamento (denominador da relação) pode ser substituído pelo montante de lucros do período. Dessa forma, medir-se-ia o percentual da lucratividade do período investidos em inovação e tecnologia. Seria uma medida dos valores reinvestidos no negócio daquilo que se ciou no período como “mais valia”.

Outro indicador de inovação possível de mensurar seria relacionar valores investidos na criação a aprimoramento de produtos (bens ou serviços) e processos produtivos. Ou seja, *Indicador de inovação = Valores em marcas e patentes no período / Faturamento no período.* Análise análoga ao indicador anterior pode-se aplicar e com a possibilidade, inclusive, de substituir o valor



do faturamento do período pelo volume contabilizado nas contas do ativo diferido. Semelhante abordagem pode ser adotada para mensurar os dispêndios em inovação, relacionando-a com os custos dos produtos vendidos (custeio da produção de bens/serviços). Isto é, *indicador de inovação em processo = valores investidos em inovação / custo total da produção do período*.

Aplicando-se conceitos de indicadores, pode-se apurar métricas que evidenciem valores capitalizados em inovação e tecnologia, tanto aplicados a produtos como em processos, quais sejam: *indicador de inovação = gastos em inovação em produto no período: faturamento no período*. Como período pode-se considerar o exercício anual, trimestral ou mesmo mensal.

Analisado de forma comparativa com valores antes e, depois da inovação implementada. Qualquer que seja o indicador, é imprescindível a disponibilidade de métrica equivalente no mercado, para fins de benchmarking.

Exemplo é o indicador de inovação cujo referencial de excelência de mercado são os *investimentos em inovação*, sobre o *valor do faturamento* do período em foco. Foi apurado indicador da empresa, dividindo volume de *faturamento* (receitas ou vendas em termos monetários) pelo *número de colaboradores*, com vínculo empregatício mais terceirizados.

Dessa forma, como considerou-se que o estudo é realizado em uma região altamente desenvolvida e considerada polo tecnológico do país, pode-se inferir – mesmo que superficialmente – como a inovação se encontra nesse segmento, de forma que leve à conclusão de que se pode, o modelo, servir de referência ao mesmo tipo de negócio.

Como decisões operacionais tem-se: a) dimensionamento das metas de vendas e produção; b) escolha criteriosa de clientes, bons pagadores, para fins de evitar a inadimplência; c) preservação dos estoques em níveis mínimos, quer sejam matérias-primas como produtos acabados; d) minimização da necessidade de capital de giro através do uso de mão de obra terceirizada, na medida do possível, nas atividades da empresa.

Os resultados, ainda que sem aplicação ampla da norma, já colocam estas empresas em posição de vanguarda frente aos seus concorrentes e desta forma preparadas para tendências de inovações tecnológicas de mercado. Sendo assim, este estudo propõe um modelo de gestão como



instrumento de autoavaliação para MPEs como estágio inicial do processo de adequação das empresas aos conceitos de mercado de cadeia de serviços

6. REFERÊNCIAS

- DE ALMEIDA, F. M.; SEDIYAMA, G. A. S.; SANTIAGO, F. A. A contribuição do empreendedorismo para o crescimento econômico dos estados brasileiros. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 466-494, 2017.
- LONGENECKER C. e NEUBERT, M.J. Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. **Business Horizons**. v.50, n. 2, pg. 145-155. 2007.
- KARKACHE, S. **Direito Tributário**. Editora Elsevier. 2009.
- SANTOS, H.P.; FONTANELI, R.S.; TOMM, G.O. Efeito de sistemas de produção de grãos e de pastagens sob plantio direto sobre o nível de fertilidade do solo após cinco anos. **Revista Brasileira de Ciência de Solo**, v.25, p.645-653, 2011.
- SEBRAE. **Participação das Micros e Pequenas Empresas na economia brasileira**. 2014.
- SEBRAE. **Relatório de Gestão do Exercício anual**. 2015
- PUGA, F. P. Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. BNDES. 2000.
- TACHIZAWA, T. - **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 9ª. edição, revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2022.
- TACHIZAWA, T. - **Organizações não governamentais e Terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2020.
- TACHIZAWA, T. - **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. Edição, revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2011.
- TACHIZAWA, T. e REZENDE, W. – **Estratégia empresarial tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo. Editora Makron books, 2001.