

# GESTÃO *DATA-DRIVEN* E MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: indicadores de suporte à gestão para desafios da fase inicial do ciclo de vida organizacional

**Yldebran Eduardo Souza de Santana**

yess@discente.ifpe.edu.br

**Murilo Campos Azevedo de Mendonça**

mcam1@discente.ifpe.edu.br

**Mariana Pereira Melo**

mariana.melo@cabo.ifpe.edu.br

---

## RESUMO

Diante de um contexto voltado à cultura *data-driven* e um cenário econômico composto por pequenos negócios com grande impacto nacional, este artigo busca apresentar indicadores de suporte à gestão para contribuir com a sustentabilidade operacional de Micro e Pequenas Empresas na fase inicial do seu ciclo de vida. Através da revisão bibliográfica, utilizando a fundamentação teórica, identificou-se que durante a sua fase inicial o fator chave para a sobrevivência está no desempenho operacional das atividades de vendas. Dessa forma, foi feita uma pesquisa na literatura relacionada e 8 indicadores foram apresentados, estando distribuídos entre os que comunicam os cenários: financeiro, vendas e relacionamento com o cliente.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. *Data-driven*. Indicadores. Sustentabilidade operacional. Ciclo de vida organizacional.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Não há organizações estáticas, em todas o dinamismo se demonstra presente. Segundo Lezana e Grapeggia (2006), a partir do surgimento da empresa, seu processo de desenvolvimento se dá por meio da superação de fases que se apresentam com o contexto organizacional que, fazendo uma associação com os seres vivos, denominou-se como ciclo de vida organizacional (CVO).

Com a abertura e operação de uma pequena empresa, espera-se que ela possa alcançar sua maturidade por meio do seu crescimento contínuo e sua revitalização, buscando evitar o encerramento de seu funcionamento. O CVO discorre sobre estágios, que se iniciam com a fundação da organização, de forma que o entendimento sobre eles podem nortear ações, que atendam as necessidades e obstáculos enfrentados pelo respectivo estágio (FREIRE, 2014).

O estado contínuo de mudanças necessárias para uma organização se dá mediante decisões tomadas sobre questões correntes do CVO vivido. O contexto atual em que a tomada de decisão está inserida é o de alta valorização da análise de dados para agregação de valor empresarial, sendo esta abordagem, segundo Soares (2017), um elemento imprescindível para a sustentabilidade das empresas.

Diante da identificação das necessidades e obstáculos enfrentados pelas pequenas empresas, a partir da teoria dos ciclos de vida organizacional, e da busca pela maior assertividade nas decisões embasadas em dados: quais indicadores podem contribuir para a gestão das ações das pequenas empresas para prosseguir com seu crescimento contínuo e sobreviver os estágios iniciais do CVO?

Nos últimos anos houve um crescente interesse a respeito do desenvolvimento interno de uma cultura de decisões empresariais orientada a dados, nomeada como *data-driven*, que segundo Panico (2020, pág. 39), refere-se à “trabalhar em direção aos principais objetivos do negócio, por meio de dados verificados e analisados”. O valor gerado à empresa por essa cultura se dá pela “consolidação e comunicação de dados, [...] responsáveis por ‘mostrar o valor’ dos dados, sumarizando-os através de tabelas, gráficos e dashboards” (PANICO, 2020, p. 40), ou seja fornecer produtos de dados com o objetivo de dar subsídios à tomada de decisão.

Em uma pesquisa exploratória no Google Trends - site que disponibiliza e faz, ao longo do tempo, o acompanhamento de pesquisas realizadas no Google e tem como métrica o Índice de interesse que pode ir de 0 a 100 (sendo 100 o maior e 0 o menor) -, é possível observar o reflexo desse interesse em pesquisas realizadas pelo termo *data-driven* no Brasil e no mundo. Na Tabela 1, podemos observar a expressividade do aumento na variação percentual da média do índice do ano de 2016 e do ano de 2021.

Tabela 1: variação percentual do índice de interesse pelo termo data-driven entre 2016 e 2021.

Local	Índice de interesse		Variação (%)
	Anos		
	2016	2021	
Mundo	46,08	91,75	99,11
Brasil	21,83	59,25	171,42

Fonte: Google Trends, 2022. Tabela produzida pelos autores.

Em conformidade com o crescimento do interesse sobre gestão orientada a dados, foi observado uma evolução significativa em relação à presença dos pequenos negócios em termos absolutos no país. Conforme demonstra a tabela 2:

Tabela 2: variação percentual do número acumulado de pequenas empresas ativas e aptas por porte.

Porte	Nº acumulado de empresas ativas e aptas		Variação (%)
	Anos		
	2010	2021	
Microempreendedor individual	771.715	11.287.188	1.362,61
Microempresa	7.202.649	6.209.781	-13,78
Empresa de pequeno porte	620.941	1.029.228	65,75
<b>Total</b>	<b>8.595.305</b>	<b>18.526.197</b>	<b>115,54</b>

Fonte: SEBRAE, 2022. Tabela produzida pelos autores.

Com isso, podemos concluir que está havendo uma sensibilização cada vez maior sobre a importância de uma cultura organizacional que valoriza a visualização e análise de dados, contribuindo com a sustentabilidade operacional e a premissa da continuidade por conta de um processo decisório assertivo.

Dessa forma, o presente trabalho se justifica pela ampla oportunidade de auxiliar os pequenos negócios, cada vez mais presentes no cenário econômico brasileiro, na melhoria da assertividade da sua tomada de decisão sobre suas principais necessidades e obstáculos, condizentes com seu estágio de vida, contribuindo com sua sustentabilidade, continuidade e crescimento.

O objetivo do presente trabalho, por sua vez, dedica-se a apresentar indicadores de suporte à gestão que contribuam com a sustentabilidade operacional das micro e pequenas empresas na sua fase inicial do ciclo de vida organizacional. Dessa forma, a partir da fundamentação teórica, será identificada a principal necessidade dos pequenos negócios e, a partir dela, serão identificados indicadores relacionados ao seu auxílio.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Indicadores

Segundo Fischmann e Zilmer (1999), parte das organizações utilizam o planejamento para definição de objetivos e metas, que são aquilo que a empresa almeja atingir; já a capacidade de alcançar o que foi definido é concernente com a ideia de desempenho, sendo esta o atendimento do que foi definido. Para garantia da eficácia e sucesso da execução do que foi planejado, o desenvolvimento de indicadores é fundamental para o monitoramento dos resultados.

Conforme Andrade (2015), os indicadores apuram resultados observados em períodos de tempo analisados por uma organização, satisfazendo a necessidade de mensurar e monitorar o seu próprio desempenho. Ou seja, indicadores são ferramentas de análise de dados dedicadas a medir a operação da empresa para fornecer informações gerenciais.

A estruturação de uma cultura organizacional que esteja dirigida àquilo que se pretende atingir é influenciada pelo monitoramento realizado e disponibilizado por indicadores (ÂNGELO, 2005). Segundo Pace, Basso e Silva (2003), a incorporação de um sistema de indicadores que façam o monitoramento das ações da gestão de uma organização impulsiona a eficácia da mesma pela possibilidade de observar o desvio ou conformidade que os resultados estão em relação àquilo que foi planejado, pois os indivíduos terão suas tomadas de decisões e execuções de atividades influenciadas pela busca da maior qualidade embasada em dados.

Há duas funções que indicadores atendem com eficácia durante seu uso: planejamento e controle. Quando dedicado à atender o primeiro, busca orientar a tomada de decisão, direcionando os esforços futuros da empresa; já na parte de controle, possui função de monitoramento (RODRIGUES; SCHUCH; PANTALEÃO, 2003), buscando informar o cenário atual em que a operação da empresa se encontra, em relação ao que deseja atingir.

Dessa forma, para que uma organização consiga atender um objetivo específico, a medição do desempenho realizado pelos indicadores, além de gerar ações que visem o ajuste do desvio ou o entendimento sobre o que gerou/esta gerando a conformidade com o planejado, fomentam uma cultura organizacional orientada por dados, de modo que gera mais qualidade para as decisões devido às justificativas fundamentadas e assertivas.

### 2.2 Pequenos negócios

A classificação base daquilo que se entende por pequeno negócio advém da percorrida pelo Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar Nº 123, de 14/12/2006, que os descreve como sendo o empresário ou a sociedade empresária, devidamente registrados nos órgãos reguladores e que estejam de acordo com os critérios de enquadramento

para estar entre uma das 3 categorias de pequenos negócios definidos pelo Estatuto (BRASIL, 2006):

Tabela 3: Enquadramento das micro e pequenas empresas (MPE).

<b>Porte</b>	<b>Faturamento inicial (R\$)</b>	<b>Limite de faturamento anual (R\$)</b>
Microempreendedor individual (MEI)	0,00	81.000,00
Microempresa (ME)	0,00	360.000,00
Empresa de pequeno porte (EPP)	360.000,01	4.800.000,00

Fonte: Lei Complementar Nº 123, tabela produzida pelos autores.

A expressividade dos pequenos negócios brasileiros, como já mencionado, não se limita apenas a seu crescimento significativo em termos absolutos. A sua importância econômica e social também é flagrante pela forma como impactam a renda familiar do brasileiro e o mercado de trabalho do país.

Conforme apurado pelo SEBRAE (2022), observando todo o âmbito dos pequenos negócios - Microempreendedor individual (MEI), Micro e Pequena empresa (ME e EPP, respectivamente) e sendo as três categorias micro e pequenas empresas (MPE) -, do total de 15,3 milhões de empreendedores em atividade, 11,5 milhões (75,16%) dependem da atividade empresarial como única fonte de renda. Sendo a renda familiar média do MEI R\$ 4.180 e do ME e EPP R\$10.871 - gerando, em visão mensal, cerca de R\$ 34 bilhões pelo trabalho dos proprietários dos empreendimentos.

Para além da renda aos donos dos negócios, os trabalhadores brasileiros também são beneficiados pela existência do empreendimento. Segundo o SEBRAE (2022), cerca de 54% dos empregos de carteira assinada do país são de pequenas empresas; em 2021, cerca de 78% dos empregos formais foram criados por essa categoria de organização.

Como exposto, a relevância dos pequenos negócios para o Brasil é notória pelo seu reconhecimento jurídico e presença econômica e social, seja como entidade geradora de renda para os proprietários, como também para seus funcionários, com tendência de crescimento expressiva, conseqüentemente, podendo gerar ainda mais impacto para o país.

### **2.3 Teoria do ciclo de vida das organizações**

As organizações compartilham diversos fatores com os seres vivos, como idade, tamanho e fases. Dentre esses fatores existe um que tem sido estudado por diversos autores através do tempo, com o intuito de aprofundar e até mesmo elucidar os administradores com relação a existência das organizações e esse fator é o ciclo de vida organizacional (CVO).

Como uma das principais características de uma organização é que ela não é estática e sim um organismo vivo que passa por mudanças e para sobreviver a cada uma delas é preciso se adaptar ao seu fluxo contínuo. O processo de crescimento de uma organização compreende em inúmeras etapas onde o administrador terá que alocar seus recursos e esforços em diferentes frentes, denotando uma clara evolução e mudanças de paradigmas em cada uma dessas fases, e os modelos de CVO são formulados se baseando nessa constante mudança, que são observadas através da observação de resultados gerados por diversas estratégias traçadas pelos administradores.

Para Lezana (2006, p.03):

“(...) cada fase consiste em uma configuração diferente entre elementos: idade, tamanho, taxa de crescimento, atividades críticas, desafios, estrutura organizacional, formalização, centralização e diferenciação vertical”.

Então a falta de conhecimento por parte do gestor é o ponto chave para se ter uma dinâmica de sucesso ou fracasso dentro de uma empresa. Gestores mais preparados são mais aptos para lidar com os desafios internos e externos que englobam o ciclo de vida de uma determinada organização. Acompanhar o fluxo à medida que as tarefas e necessidades se tornam mais complexas é dever de um bom administrador e a melhor maneira de fazer isso é analisar o histórico da empresa.

Utilizar dados gerados a partir de decisões tomadas anteriormente se utilizando da cultura de data driven para tomar caminhos cada vez mais assertivos e junto a isto entender em qual fase do CVO a empresa esta é a chave da tomada de decisões. A seguir serão apresentadas algumas características de modelos de CVO.

### **2.3.1 Modelo de CVO gerencial de Mount, Zinger e Forsyth**

O modelo de Mount, Zinger e Forsyth se baseia em cinco fases distintas de transição e em todas elas o administrador é o foco principal do funcionamento da empresa. As suas habilidades de se adaptar às mudanças de fases e de compreender que cada momento vai exigir aspectos gerenciais diferentes é o diferencial necessário para o sucesso da empresa. Mount divide as fases do CVO em: empresa operada pelo proprietário; transição empresa administrada pelo proprietário; empresa administrada pelo proprietário; transição para administração profissional; administração profissional (MOUNT; ZINGER; FORSYTH, 1993).

A primeira etapa tem como foco a ação. Nesse ponto o que importa é a habilidade técnica ou de vendas, já que nesse ponto o que mais importa é encontrar um produto ou serviço e gerar o maior volume de vendas a partir dele então a experiência prévia do gestor conta muito nessa etapa. Já na segunda etapa ocorre o aumento do volume de vendas exigindo uma maior habilidade gerencial, nesse ponto a complexidade das tarefas começam a aumentar e o foco passa a ser a estrutura gerencial da organização.

Na terceira etapa há uma descentralização das decisões, assim sendo o estilo gerencial começa a ser direcionado para a delegação de autoridade o que

começa a criar uma estrutura de hierarquia dentro da organização, além disto ocorre a inserção das tecnologias que auxiliam a gestão e a cadeia de produção criando mais especialização, outro fator importante presente nesta etapa é a busca pelo diferencial competitivo seja com informações do mercado ou com serviços aos seus clientes (MOUNT; ZINGER; FORSYTH, 1993).

A quarta etapa é a da transição para administração profissional, até então todo poder da organização estava focado no gestor, porém quando a empresa busca expandir será preciso delegar mais responsabilidades, focar nas ferramentas de suporte à gestão e melhorar ainda mais os processos administrativos.

Chegando na quinta e última etapa, denominada administração profissional, a cadeia de comando se divide entre o diretor geral e um grupo especializado em diferentes áreas que são necessárias para o funcionamento da empresa. O compartilhamento de responsabilidades e informações entre eles faz com que ocorra uma sincronia na tomada de decisões, sempre focando na eficiência interna buscando o objetivo proposto (MOUNT; ZINGER; FORSYTH, 1993).

### **3 METODOLOGIA**

Para atingir os objetivos do trabalho, o caráter da pesquisa seguiu a perspectiva fenomenológica exploratória, sua natureza se limitou à básica, e a abordagem do problema é qualitativa. A estruturação da fundamentação teórica a respeito dos ciclos de vida organizacional e o levantamento dos indicadores a apresentar foram desenvolvidos a partir de pesquisas bibliográficas, consultando a literatura relacionada para desenvolvimento do artigo.

Para consecução do trabalho, inicialmente, foi apresentado nas seções anteriores o contexto de pequenos negócios no país e a teoria do ciclo de vida organizacional, destacando a teoria de Mount, Zinger e Forsyth. Em sequência, a partir da fundamentação teórica, será evidenciada a necessidade principal presente no ciclo de vida organizacional inicial; em seguida, serão apresentados indicadores relevantes para enfrentá-la, finalizando com a demonstração da possibilidade de uso dos mesmos de maneira interligada para maior agregação de valor.

### **4 RESULTADOS E ANÁLISE**

#### **4.1 Direcionamento teórico**

Para direcionar a busca por indicadores que podem ser usados durante a fase inicial do CVO da MPE, optou-se pelo modelo gerencial de Mount, Zinger e Forsyth, pelo fato de se encaixar no contexto dos pequenos negócios do Brasil, que em grande parte são organizações centralizadas no empreendedor assim como na teoria dos autores mencionados, sendo ele um agente fundamental para o fracasso, sucesso e até mesmo o transicionamento de um ciclo de vida para outro.

Tendo definido a fundamentação norteadora, é necessário observar seu apontamento de necessidade para a fase inicial do ciclo de vida de uma organização. Mount, Zinger e Forsyth (1993) apontam como prioridade nesse período as atividades voltadas para vendas, na busca por cada vez mais conquistar presença no mercado por meio do bom gerenciamento desse âmbito.

## 4.2 Indicadores sugeridos

Conforme apontado no capítulo anterior, as empresas em suas fases iniciais devem ser dedicadas à atividade operacional de vendas, com o objetivo de introduzir a organização no mercado e gerar receita para cobrir os gastos totais de sua operação e continuar atuante no mercado. Seguindo essa abordagem, a tônica do trabalho a ser desenvolvido buscou sugerir indicadores que podem dar visão e orientação para a tomada de decisão observando o contexto de vendas da empresa na busca por saciar as necessidades financeiras e mercadológicas.

A disposição do conteúdo deste capítulo se dará, primeiro, pela apresentação individual desses indicadores e, por fim, como utilizá-los de maneira inter relacionada para construção de informações que possam embasar ações que visem a sustentabilidade das MPEs. Com o objetivo de elencar todos os indicadores sugeridos neste trabalho de maneira sintetizada e unificada para fornecer uma visão geral, foi desenvolvido o Quadro 1.

Quadro 1 - Indicadores apresentados.

Indicador	Descrição	Autor de menção
Margem de contribuição	Após subtração do gasto variável, é o valor restante da receita dedicado ao pagamento dos gastos fixos e lucro.	DIAS, I. P. (1992)
Ponto de equilíbrio	Quantidade de produtos/serviços que geram a receita que cobre os gastos totais.	DIAS, I. P. (1992)
Carteira de clientes	Quantidade de clientes que compraram um produto/serviço da organização.	PORTWAY [2014?]
Taxa de conversão	Identifica o desempenho dos canais de vendas em converter um contato com o cliente em uma compra.	AZAMBUJA, A. C. (2017)
Ticket médio	Identifica o faturamento médio das vendas de um período.	PUCRS Online (2021)
Nº produtos/serviços vendidos	Quantidade de produtos/serviços vendidos dentro do período observado.	ANDRADE, D. M. (2015)
Receita	Total de receita auferida em um período analisado.	MINISTÉRIO DA ECONOMIA [s.d.]

Net Promoted Score	A partir de notas de 0 a 10, mede a fidelidade dos clientes e como eles impactam na visão da marca.	REICHHELD, F.; MARKEY, R. (2021)
--------------------	---	----------------------------------

Fonte: os autores. Quadro desenvolvido pelos autores.

Adiante, cada indicador mencionado será apresentado de maneira detalhada, com sua conceituação, formas de cálculo e podendo ter exemplos de uso.

#### 4.2.1 Margem de contribuição

Segundo Dias (1992), a margem de contribuição é o valor restante da receita após dedução dos gastos variáveis (custo variável e despesa variável) que tem como objetivo contribuir com o pagamento dos gastos fixos (custo fixo e despesa fixa) e, idealmente, caso sobre valores após as deduções anteriores, com a criação de lucro da empresa. Sua representação pode ser em termos absolutos monetários ou percentuais, e sua forma de cálculo segue adiante assim como sua exemplificação na Tabela 4 (DIAS, 1992):

- Monetária: preço unitário - gasto unitário;
- Percentual:  $(\text{preço unitário} - \text{gastos unitário}) \div \text{preço unitário}$ .

Tabela 4: Exemplos de representação da margem de contribuição.

Produto	Preço unitário (R\$)	Gastos unitário (R\$)	Margem de contribuição (R\$)	Margem de contribuição (%)
A	65,00	50,00	15,00	23,08
B	35,00	17,00	18,00	51,43
C	47,00	30,00	17,00	36,17
D	25,00	6,00	19,00	76,00

Fontes: os autores. Tabela desenvolvida pelos autores.

Com este indicador podemos observar que o produto que mais contribui para pagamento dos gastos fixos e geração de lucro é o mesmo que é vendido pelo menor preço, o produto D, com margem de contribuição de R\$ 19,00 ou 76,00%. Paralelamente o produto A, que possui o maior preço de venda, é o que menos contribui.

Assim, podemos compreender que a margem de contribuição é fundamental para entender quais produtos possuem o potencial de trazer maior lucratividade para o negócio. Além disso, dentro de seu campo de utilidade, este indicador é parte integrante do próximo a ser discutido.

#### 4.2.2 Ponto de equilíbrio

O conceito de ponto de equilíbrio é representado pela igualdade entre a receita e os gastos totais, sendo eles: gastos fixos (custo fixo e despesa fixa) e gastos variáveis (custo variável e despesa variável). Seu objetivo é identificar qual a quantidade mínima de produtos/serviços a serem vendidos sem que a operação da empresa tenha gerado prejuízo; seu cálculo se dá pela divisão do gasto fixo total pela margem de contribuição unitária (R\$) (DIAS, 1992), como demonstrado adiante, assim como sua exemplificação na Figura 2:

Ponto de equilíbrio:  $\text{gasto fixo total} \div \text{margem de contribuição unitária (R\$)}$

Figura 1: Calculando ponto de equilíbrio.

Etapa 1		➔	Etapa 2	
Identificando a margem de contribuição unit.			Calculando ponto de equilíbrio	
Item	Valor (R\$)	Item	Valor	
Preço unit.	60,00	Gasto fixo total (R\$)	5.000,00	
Gasto variável unit.	35,00	Margem de contribuição (R\$)	25,00	
<b>Margem de contribuição</b>	<b>25,00</b>	<b>Ponto de equilíbrio (Unidades)</b>	<b>200</b>	

Fonte: os autores. Figura desenvolvida pelos autores.

Nesta situação, podemos observar que para a empresa garantir que não estará em prejuízo ela precisa vender 200 unidades do seu produto/serviço. Servindo para dedicar os esforços de vendas para atingir o lucro e, no caso de um jovem empresa, evidencia o mínimo de resultado que ela deve ter; sendo este o principal indicador desse trabalho.

O ponto de equilíbrio, para além do resultado em unidades, pode ser observado também por meio do valor de receita mínima que deve gerar; seu cálculo se dá pela divisão do gasto fixo total pela margem de contribuição (em valor percentual), adiante exemplificação do cálculo e da sua aplicação:

Ponto de equilíbrio monetário:  $\text{Gasto fixo total} \div \text{Margem de contribuição (\%)}$

Figura 2: Calculando ponto de equilíbrio em valor de receita.

Etapa 1		➔	Etapa 2	
Identificando a margem de contribuição (%)			Calculando ponto de equilíbrio monetário	
Item	Valor (R\$)	Item	Valor	
Preço unit.	60,00	Gasto fixo total (R\$)	5.000,00	
Gasto variável unit.	35,00	Margem de contribuição (%)	41,67	
<b>Margem de contribuição (%)</b>	<b>41,67</b>	<b>Ponto de equilíbrio (R\$)</b>	<b>12.000,00</b>	

Fonte: os autores. Figura desenvolvida pelos autores.

Neste modelo de cálculo, podemos observar que a empresa precisa ter uma receita de R\$ 12.000,00 para poder pagar os gastos totais e não ter prejuízo nem lucro. Assim, o indicador de ponto de equilíbrio, em suas duas versões, é um norteador do mínimo que deve ser conquistado pelo pequeno negócio para ser sustentável.

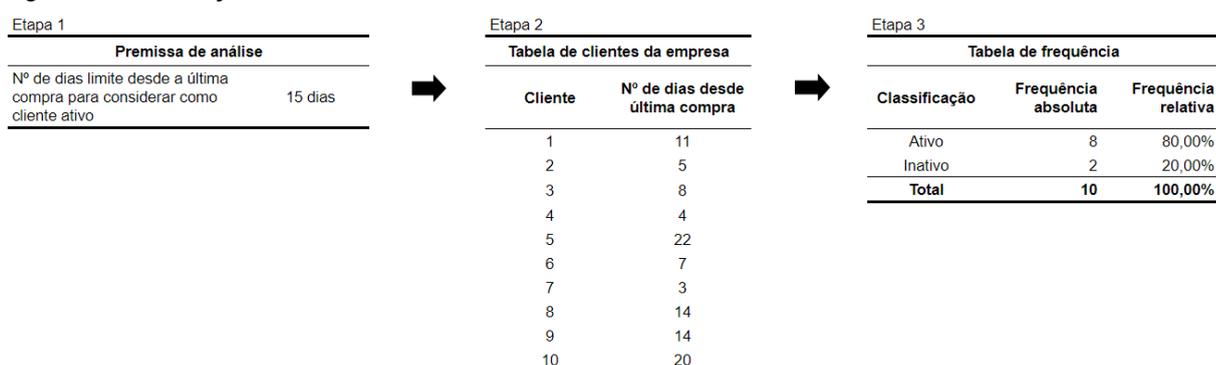
### 4.2.3 Carteira de clientes

A partir do momento que vendas são efetuadas, a base de clientes cadastrados aumenta possibilitando a construção e acompanhamento de um indicador estrutural do setor de vendas/comercial: número de clientes na carteira (PORTWAY, [2014?]). Seu objetivo é observar a quantidade de clientes que a organização conseguiu atingir.

Dentro do tema carteira de clientes, dois outros conceitos são desenvolvidos referente a qualidade da mesma: clientes ativos e inativos. O critério de enquadramento de um cliente entre essas duas categorias é o tempo desde a sua última data de compra. Os clientes ativos são aqueles que compraram produtos e a quantidade de dias desde a sua última compra não excede um período determinado pela estratégia da organização; já os inativos é o oposto (PORTWAY, [2014?]).

Este indicador contribui com a mensuração da quantidade de clientes que já tiveram contato com o produto/serviço da empresa e que tem maior potencial de fazer novos negócios, além disso os que já estão há muito tempo ativos podem ser considerados clientes fidelizados (PORTWAY, [2014?]). A seguir, a figura 2 exemplifica a formulação desses indicadores:

Figura 3: Formulação do indicador de número de clientes na carteira e clientes ativos.



Fontes: os autores. Figura desenvolvida pelos autores.

Podemos observar que a estratégia da empresa adotou a faixa de até 15 dias desde a última compra para classificar um cliente como ativo ou inativo (Etapa 1). Após isso, verificasse os clientes que já efetuaram compras na empresa e a quantidade de dias desde sua última compra (Etapa 2) e, com isso, cria-se uma tabela de frequência para identificar a quantidade de ativos e inativos e o total de clientes na carteira da empresa (Etapa 3).

#### 4.2.4 Taxa de conversão

Conforme Azambuja (2017), o indicador de taxa de conversão se refere a quantidade de esforços de vendas (ligações, visitas, e-mail, atendimentos, acessos ao site e entre outros) que foram direcionados a possíveis clientes e clientes ativos que efetivamente se converteram em uma compra em comparação ao total de esforços atribuídos para a totalidade desses mesmos - independente da sua conversão.

Seu objetivo é mensurar o desempenho dos esforços de vendas na transformação do público potencial em vendas realizadas. Seu cálculo está descrito adiante e a Tabela 5, exemplifica como construir a taxa de conversão, tanto dos tipos de esforços de venda (ou contato) quanto da empresa como um todo:

Taxa de conversão: quantidade de contatos ÷ número de vendas decorrentes

Tabela 5: Tabela de exemplo - Indicador de taxa de conversão.

Tabela de esforços de vendas e taxa de conversão			
Tipo de contato	Quantidade de contatos	Número de vendas decorrentes	Taxa de conversão
Ligações	22	7	31,82%
Visitas	16	5	31,25%
E-mail	23	6	26,09%
Atendimentos	18	4	22,22%
Acessos ao site	15	3	20,00%
Outros	22	5	22,73%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>30</b>	<b>25,86%</b>

Fonte: os autores. Tabela desenvolvida pelos autores.

No exemplo construído, podemos observar que as ligações possuem o melhor resultado, convertendo mais contatos em vendas, como também podemos observar que 25,86% é o desempenho geral da organização, convertendo 30 contatos em compras efetivadas.

Com este indicador é possível observar o desempenho tanto individual dos esforços de venda, entendendo qual o que possui o menor resultado como o maior e também como a empresa atua de maneira geral.

#### 4.2.5 Ticket médio

O indicador de ticket médio é o valor médio da receita de cada uma das vendas realizadas em um determinado período de tempo. Para calculá-lo é necessário definir o período a ser aferido e logo após aplicar a seguinte fórmula nos dados (PUCRS Online, 2021), usando o tratamento realizado na Figura 5:

Figura 4: calculando o ticket médio.

Etapa 1 Registros de vendas e produtos/serviços do dia 10/07/20XX				Etapa 2 Tabela agrupada por código da venda		Etapa 3 Cálculo do indicador	
Código da venda	Data da venda	Produto/Serviços	Receita (R\$)	Código da venda	Receita total da venda (R\$)	Item	Valor
472	10/07/20XX	A	100	472	300	Total de vendas	3
472	10/07/20XX	D	100	398	200	Total de receita	R\$ 600,00
472	10/07/20XX	E	100	578	100	Ticket médio	R\$ 200,00
398	10/07/20XX	B	200				
578	10/07/20XX	Y	100				
<b>Total</b>	-	-	<b>600</b>				

Fonte: os autores. Figura desenvolvida pelos autores.

Inicialmente, pode-se observar que os dados são referentes ao período de 10/07/20XX onde ocorreram algumas vendas de alguns produtos/serviços (Etapa 1). Nesse primeiro momento é importante ressaltar que em uma venda existe a possibilidade da compra de mais de um produto/serviço, que é o que ocorreu na venda 472, onde três produtos foram comprados.

Dessa forma, é necessário observar efetivamente quantas vendas houveram e o valor total de receita da mesma (Etapa 2). Assim, foi possível obter todas as informações para o cálculo assertivo do Ticket médio (Etapa 3), obtendo o resultado de R\$ 200,00 em média por venda realizada.

#### 4.2.6 Número de produtos/serviços vendidos

Corroborando com Andrade (2015), um indicador destaque para o monitoramento das vendas é a quantidade de produtos vendidos. Simples, baseia-se na contagem de vendas que ocorreu em um determinado período.

#### 4.2.7 Receita

Receitas são os recursos financeiros recebidos ou a receber (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, [s.d]) que serão dedicados ao pagamento dos gastos totais e investimentos e/ou lucro da empresa. Simples, baseia-se na soma do valor da receita de todas as vendas que ocorreu em um determinado período.

#### 4.2.8 Net Promoter Score

Finalizando a lista de indicadores sugeridos, está o Net Promoter Score que é um indicador que, a partir da quantificação do nível de satisfação dos clientes, afere a fidelidade dos mesmos, tanto em um contexto geral (em relação à organização ou marca) ou em um contexto mais específico (em relação ao seu produto/serviço), como também apura a quantidade potencial de clientes que serão promotores da marca por conta da boa experiência - ou o contrário (REICHHELD; MARKEY, 2021).

Conforme Reichheld e Markey (2021), a estrutura de aferição do NPS está fundamentada sobre uma questionamento chave a ser respondido pelo cliente positivado: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a empresa/marca/produto/serviço a um amigo ou colega?”.

Aplicando o método e registrando as informações, o próximo passo é a classificação dos respondentes apurando onde suas respostas se enquadram entre 3 categorias distintas:

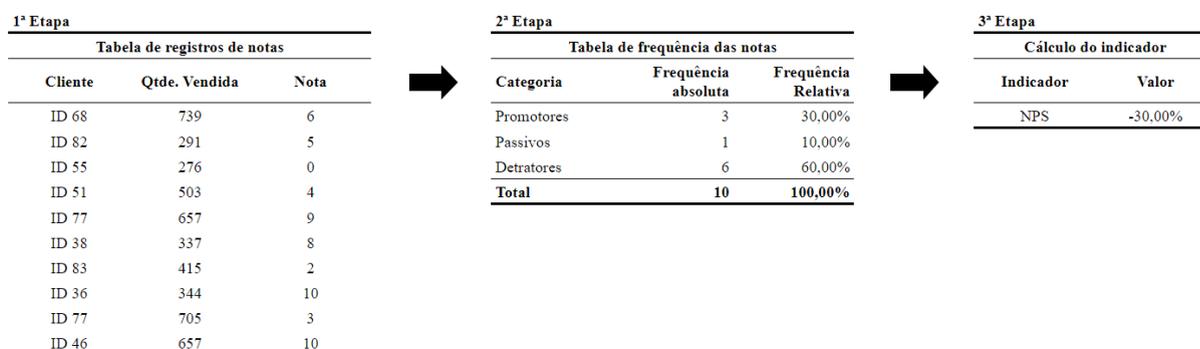
- Promotores, que receberam pontuação de 9 ou 10: são clientes fidelizados que recomendam os produtos/serviços da empresa e permanecerão os consumindo;
- Passivos, que receberam pontuação de 7 ou 8: são clientes suscetíveis ao consumo da concorrência, pois, apesar de satisfeitos, não estão fidelizados;
- Detratores, que receberam pontuação de 0 a 6: são clientes insatisfeitos, com potencial de impedir a expansão da empresa por meio da veiculação de comentários negativos e da sua experiência particular frustrante.

Por fim, identifica-se a frequência relativa de cada categoria e subtrai-se a participação percentual de detratores da participação percentual de promotores; o resultado irá variar entre o mínimo -100% e o máximo 100%, no qual o primeiro caso todos os clientes são detratores e no outro todos são promotores (REICHHELD; MARKEY, 2021). A seguir, exemplificação do cálculo:

Net Promoter Score (NPS) = Percentual de promotores (%) - Percentual de detratores (%)

A figura adiante apresenta o processo para construção do indicador:

Figura 5: Processo de criação NPS.



Fonte: os autores. Figura desenvolvida pelos autores.

No primeiro momento, lidamos com os dados brutos das avaliações (1ª Etapa), transformando-os em uma tabela de frequência, distribuindo-os pelas 3 categorias já mencionadas de acordo com os critérios citados, possibilitando assim o desenvolvimento da frequência absoluta e relativa, sendo esta última o ponto de interesse (2ª Etapa).

Tendo executado os passos anteriores, temos os elementos de cálculo para construção do indicador, que no exemplo resultou em -30% (3ª Etapa), que poderia ser interpretado de 3 formas: a empresa gera muitos clientes passivos ou detratores, podendo também ser ambos simultaneamente. No exemplo em questão, a empresa gera muitos clientes detratores.

Além desse constructo quantitativo, com o objetivo de impulsionar ainda mais a voz ativa dos clientes, foi incentivado o uso do questionamento chave do NPS em conjunto com outra pergunta: “Qual é o motivo mais importante para a nota que você deu?”, sendo seu objetivo entender qual fato marcou mais significativamente a experiência de consumo, fornecendo informações para o entendimento sobre o que está satisfazendo, o que faz a empresa continuar sendo mais uma entre as outras opções do ramo e o que está sendo fonte de criação dos detratores (REICHHELD; MARKEY, 2021).

### **4.3 Inter-relacionando os indicadores**

Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003) argumentam que os indicadores possuem funções de planejamento e monitoramento. Alguns dos indicadores sugeridos por esse trabalho, em sua essência, já possui uma dessas funções, como é o caso do Ponto de equilíbrio, sinalizando o mínimo a ser atingido (planejamento) e o indicador de vendas, que monitora a quantidade vendida até determinado período (monitoramento).

Ao mesmo tempo que, para além do valor individual, com o inter-relacionamento com os demais, o impacto gerado pelo conjunto de indicadores sugeridos aumenta, devido à possibilidade da criação de planejamento que favoreça a ação comercial da empresa a garantir maior facilidade da sustentabilidade empresarial.

Segundo a Portway [2014?], as ações de vendas devem ser estruturadas sobre a meta de tamanho da carteira de clientes, pois alcançá-la fornece à empresa a possibilidade de garantir a receita de maneira mais estável e previsível. Essa meta é definida a partir do que a empresa deseja atingir de receita. Utilizando como parâmetro o ponto de equilíbrio monetário como a receita a atingir, pode-se definir qual a carteira de clientes ideal para facilitar a geração dessa receita. Para isso, alguns indicadores dos anteriormente vistos são necessários para a construção do cálculo dessa meta.

O passo inicial é encontrar o ponto de equilíbrio monetário, digamos que seja R\$ 100.000,00. Após isso, identifica-se o ticket médio da empresa, digamos que seja R\$ 2.000,00; o objetivo é saber a quantidade de compradores necessários para atingir o valor mencionado.

Assim, dividindo os dois valores  $R\$ 100.000,00 \div R\$ 2.000,00$  encontramos que são necessários 50 compradores para atingir o ponto de equilíbrio da empresa. Levando em consideração que as compras são resultados mensurados na taxa de conversão de vendas, podemos encontrar o tamanho ideal de carteira dividindo o número de compradores pela taxa.

Digamos que a taxa de conversão foi de 50%, temos então  $50 \div 50,00\%$ , onde encontramos que o número ideal da carteira de clientes para facilitar o atingimento da receita desejada é 100 clientes na carteira. Dessa forma, para além do valor do uso individual dos indicadores, inter-relacionando-os, conseguimos desenvolver planejamentos e metas, além da possibilidade de monitorar os resultados, por exemplo, o indicador da carteira de clientes serve para monitorar o

quão distante ou próximo a organização está da meta definida para este mesmo indicador.

Assim, o valor agregado pelo conjunto de indicadores aumenta, apresentando a MPE o que ela deve atingir para garantir a sua sustentabilidade além de apresentar as ferramentas para acompanhar o seu desempenho, dando a possibilidade de tomar ações rápidas e precisas baseadas em dados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho visa compreender o cenário dos pequenos negócios do país, a cultura de decisão data driven e a teoria do ciclo de vida organizacional da perspectiva de Mount, Zinger e Forsyth. Ele se justifica pela sua possibilidade de auxílio às Micro e Pequenas Empresas com a melhoria da assertividade de suas decisões, buscando conquistar sua sustentabilidade operacional.

Para isso, por meio de uma perspectiva fenomenológica exploratória, com abordagem qualitativa, seguiu-se por uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar o cenário de desafios na fase inicial do CVO de uma MPE, encontrando, por meio da fundamentação teórica, que a principal necessidade é a atividade operacional relacionada às vendas.

A partir dessa identificação, a pesquisa objetivou, por meio da literatura relacionada, a busca por indicadores direcionados a atender essa necessidade. Dessa forma, foram apresentados oito indicadores que inter-relacionam vendas, fatores financeiros e a relação entre os clientes.

Como sugestão para estudos futuros, indicamos a utilização de estudos de casos, com abordagem quantitativa, que vise a aplicação desses indicadores em Micro e Pequenas Empresas para que se possa verificar, através da coleta de dados primários, como a utilização dos mesmos auxiliaram nas tomadas de decisões gerenciais e impactam o desempenho e a sustentabilidade empresarial do negócio.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. M. Desenvolvimento da Proposta de Trabalho. *In*: ANDRADE, D. M. **Aplicabilidade de indicadores de desempenho na área de vendas**. 2015. 70 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa. 2015. Disponível em: <[https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/462/1/TCC\\_David\\_Martins\\_de\\_Andrade.pdf](https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/462/1/TCC_David_Martins_de_Andrade.pdf)>. Acesso em: 20/09/2022.
- ÂNGELO, L. B. **Indicadores de desempenho logístico**. Grupo de estudos logísticos (GELOG) da Universidade Federal de Santa Catarina. 2005. Disponível em: <[indicadores-with-cover-page-v2.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](indicadores-with-cover-page-v2.pdf)>. Acesso em: 28/09/2022.
- AZAMBUJA, A. C. Revisão teórica. *In*: AZAMBUJA, A. C. **Desenvolvimento de indicadores de desempenho de uma equipe de vendas em uma concessionária de veículos**. 2017. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/174649>>. Acesso em: 23/09/2022.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 143, n. 240, p. 1-208, 15 dez. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 21/09/2022.
- DIAS, I. P. Algumas observações sobre a margem de contribuição. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 36-45, 1992. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/dvJ9LvBD3cvgBPFCQ9cTTJj/?lang=pt>>. Acesso em: 19/09/2022.
- FISCHMANN, A. A.; ZILMER, A. M. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. *In*: XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAP), 1999. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Moises-Zilber/publication/267559505\\_UTILIZACAO\\_DE\\_INDICADORES\\_DE\\_DESEMPENHO\\_COMO\\_INSTRUMENTO\\_DE\\_SUPORTE\\_A\\_GESTAO\\_ESTRATEGICA/links/55005d560cf2de950a6d613f/UTILIZACAO-DE-INDICADORES-DE-DESEMPENHO-COMO-INSTRUMENTO-DE-SUPORTE-A-GESTAO-ESTRATEGICA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Moises-Zilber/publication/267559505_UTILIZACAO_DE_INDICADORES_DE_DESEMPENHO_COMO_INSTRUMENTO_DE_SUPORTE_A_GESTAO_ESTRATEGICA/links/55005d560cf2de950a6d613f/UTILIZACAO-DE-INDICADORES-DE-DESEMPENHO-COMO-INSTRUMENTO-DE-SUPORTE-A-GESTAO-ESTRATEGICA.pdf)>. Acesso em: 29/09/2022.
- FREIRE, D. A. L. **O ciclo de vida organizacional das micro e pequenas empresas: ensaio teórico**. *In*: Encontro de gestão e negócios. Uberlândia, MG: Universidade Federal de Uberlândia, 2014. Disponível em: <<http://www.poncedaher.net.br/egen/sites/default/files/gestao-da-inovacao-16-26.pdf>>. Acesso em: 22/11/2022.

LEZANA, A. G. R; GRAPEGGIA, M. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. **Revista Produção Online**, [S.l.], v. 6, n. 3, 2006. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/635>>. Acesso em: 20/09/2022.

MENDONÇA, S. A. T. et al. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 2, n. 13, p. 50-68, 2017. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2195>>. Acesso em: 20 set. 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Receitas e despesas**. [S.l.]. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/receitas-e-despesas>>. Acesso em: 03/10/2022.

MOUNT, J.; ZINGER, J. T.; FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 111-120, 1993. Disponível em : <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/002463019390083>> . Acesso em : 27/07/2022.

PACE, E.S.U.; BASSO, L.F.C.; SILVA, M.A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-6552003000100003>>. Acesso em: 28/09/2022.

PANICO, B. V. Metodologia. *In*: PANICO, B. V. **Implementação de Data Driven Decision Management (DDDM) em uma Linha de Manufatura de Asas**. 2020. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Elétrica) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/204178>>. Acesso em: 20/09/2022.

PORTWAY. **3 indicadores estruturais da gestão comercial**. [2014?]. Disponível em: <<https://silo.tips/download/3-indicadores-estruturais-da-gestao-comercial>>. Acesso em: 20/09/2022.

PORTWAY. **3 indicadores de desempenho da gestão comercial**. [2014?]. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/53576722-3-indicadores-de-desempenho-da-gestao-comercial.html>>. Acesso em: 20/09/2022.

PUCRS Online. **O que é Ticket Médio? E para que serve?**. [S.l.]. 26/08/2021. Disponível em: <<https://online.pucrs.br/blog/public/o-que-e-ticket-medio-e-para-que-serve>>. Acesso em: 24/09/2022.

REICHHELD, F.; MARKEY, R. **A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Tradução de Bruno Alexander e Luiz Otávio Talu. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2021. 224 p. Disponível em: <<https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=2T9IEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP>>

[1&dq=net+promoter+score&ots=Fnyto-B4Q&sig=NPo1sZjBI8MXI7y6cVTeLL89KaE>](#)  
. Acesso em: 24/09/2022.

RODRIGUES, L. H.; SCHUCH, C.; PANTALEÃO, L. H. **Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard**. In: XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Atibaia, SP: ANPAD, 2003. Disponível em: <[http://www.gmap.unisinos.br/recursos-didaticos/trensurb/mod1-gestao-publica/artigo-enapad\\_Indicadores.pdf](http://www.gmap.unisinos.br/recursos-didaticos/trensurb/mod1-gestao-publica/artigo-enapad_Indicadores.pdf)>. Acesso em: 23/09/2022.

SEBRAE. **Atlas dos pequenos negócios**. 1 ed. Brasília, DF: [s. n.], 2022. 123p.

SOARES, D. J. Introdução. In: SOARES, D. J. **Empresas Orientadas a Dados e Análises: a tecnologia está a serviço da tomada de decisão?**. 2017. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão da Informação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/24654>>. Acesso em: 20/09/2022.