



Sem metas e indicadores, pequenas empresas operam no escuro

Ausência de métricas compromete o planejamento e dificulta ações estratégicas no dia a dia

Em muitas pequenas e médias empresas, ainda é comum que decisões sejam tomadas sem o apoio de dados concretos. A operação do dia a dia tende a ser guiada por urgências pontuais, percepção intuitiva do gestor ou práticas baseadas apenas na experiência anterior. Embora a intuição desempenhe papel importante na liderança, a ausência de metas bem definidas e de indicadores de desempenho compromete a capacidade de resposta, dificulta ajustes estratégicos e gera desperdícios de tempo e recursos.

Na prática, o problema se traduz na dificuldade em responder perguntas básicas: quanto a empresa pretende crescer em determinado período? Qual a taxa de conversão de propostas em vendas? Quais produtos ou serviços são os mais rentáveis? Como anda o fluxo de caixa e a margem de lucro? Sem essas referências, torna-se difícil entender se o negócio está progredindo, estagnado ou recuando.

Outro ponto crítico é o uso de metas genéricas, como “aumentar o faturamento” ou “reduzir custos”, sem critérios claros de mensuração. Essas metas, por mais bem intencionadas que sejam, não orientam decisões nem motivam a equipe de forma objetiva. A construção de objetivos eficazes exige clareza, foco e um plano de

Sergey Nivens_CAVANA



ação vinculado a prazos e responsabilidades. Quando bem estruturadas, essas metas permitem acompanhar o desempenho de forma sistemática, identificar gargalos e ajustar estratégias com agilidade.

A escolha dos indicadores deve levar em consideração o perfil do negócio, suas áreas de atuação e seus objetivos prioritários. Enquanto empresas com foco em vendas podem se beneficiar de métricas como ticket médio, tempo de ciclo e taxa de conversão, empreendimentos com forte demanda operacional podem priorizar indicadores ligados à produtividade, eficiência logística ou rotatividade de equipe. O importante é que cada métrica escolhida tenha utilidade prática, seja de fácil acesso e contribua para a tomada de decisões mais precisas.

Segundo Samuel Modesto, mentor empresarial e fundador do Grupo SM,

negócios que não monitoram seus indicadores atuam em desvantagem. “Empresas que não acompanham seus números operam no escuro. Já aquelas que têm clareza dos dados conseguem tomar decisões com rapidez, avaliar o desempenho das equipes e se antecipar aos desafios”, afirma. Para ele, a cultura de acompanhamento ainda é pouco valorizada entre pequenos empresários, o que dificulta o crescimento sustentável e perpetua erros operacionais por longos períodos.

O especialista também alerta para o risco de excesso de informação. Monitorar

Outro ponto crítico é o uso de metas genéricas, como “aumentar o faturamento” ou “reduzir custos”, sem critérios claros de mensuração

dezenas de métricas irrelevantes pode gerar confusão e paralisar a tomada de decisão. “Não é sobre ter muitos dados, mas saber quais são os certos. Bons indicadores são aqueles que apontam tendências e permitem agir antes que o problema se agrave”, explica. Outro erro recorrente é revisar os dados apenas no final do mês, o que reduz a possibilidade de fazer ajustes em tempo real.

Para quem está começando, a recomendação é iniciar com um conjunto reduzido de indicadores, aplicáveis à rotina da empresa, e com reuniões periódicas para análise dos resultados. O uso de planilhas organizadas, softwares simples de gestão ou dashboards visuais pode ajudar a facilitar esse processo. O essencial, segundo Modesto, é que os dados deixem de ser vistos como burocracia e passem a orientar decisões com clareza e objetividade.

Empresas que constroem uma cultura de metas e monitoramento não apenas ganham controle sobre a operação, mas também aumentam a confiança da equipe e melhoram a comunicação interna. Em um cenário de competitividade crescente, saber onde se está e para onde se quer ir deixa de ser uma vantagem e passa a ser condição básica de sobrevivência no mercado.

Não é de hoje que a China vem chamando a atenção do mundo com seu crescimento acelerado e forte investimento em inovação e tecnologia. Mas, qual é o seu segredo e, o que o Brasil pode – e deve – aprender com este país? Foi isso que tentei descobrir em uma imersão por cidades como Pequim, Xangai e Guangzhou.

Primeiramente, vale uma rápida volta ao tempo. Em 1995, o PIB do Brasil era de aproximadamente US\$ 769 bilhões, enquanto o da China era de US\$ 735 bilhões. Curiosamente, esse foi o último ano em que a economia brasileira superou a chinesa.

Desde então, a China se tornou uma potência, consolidando-se como a segunda maior economia do mundo. Na época, os dois países eram, basicamente, exportadores de commodities.

Tanto que, em 2000, o PIB da China era de aproximadamente US\$ 1,2 trilhão, enquanto o do Brasil girava em torno de US\$ 645 bilhões – quase dobrou em apenas cinco anos. Na época, a economia chinesa já era impulsionada por reformas econômicas e industrialização, enquanto o Brasil enfrentava desafios como inflação e ajustes fiscais.

Para entender essa guinada na economia chinesa, precisamos avaliar o contexto de cada país na década de 90. No Brasil, vivíamos a redemocratização com a constituição de 1988; a primeira eleição direta após a ditadura militar, que culminou no impeachment de Fernando Collor; a implementação do Plano Real, em 1994, que controlou a hiperinflação que chegava a quase 2.000% ao ano; a onda de privatizações, como Vale e Telebras; além da globalização do mercado, com maior entrada de investimentos estrangeiros no país.

Na China, após a morte de Mao Tsé-Tung, Deng Xiaoping consolidou sua transição para uma economia de mercado, que eles batizaram como “socialismo ao estilo chinês”, com taxas de crescimento anual superior a 8%. O país se tornou um grande polo de manufatura, atraindo investimentos estrangeiros e fortalecendo sua posição como “fábrica do mundo”. Ali, o país deixou de exportar apenas commodities, incluindo produtos de maior valor agregado.

Ba parte deste fenômeno, se deve à criação das Zonas Econômicas Especiais (ZEE), que são áreas com políticas e regulamentações diferenciadas – como isenções fiscais, taxas alfandegárias reduzidas e regulamentações comerciais mais flexíveis em comparação com o resto da China – visando atrair investimento estrangeiro e promover o desenvolvimento econômico. A abertura ao mundo também se deu com a entrada na OMC – Organização Mundial do Comércio, em 2001.

Para atender aos padrões internacionais, a China se tornou líder mundial em certificações ISO. Em 2000, o país tinha 25.657 certificações ISO 9001, de gestão da qualidade. Em 2022, esse número saltou para 579.447 – um crescimento de 2.258%. O Brasil, no mesmo período, o número foi de 6.719 para 17.589 – um crescimento de 262%. Ou seja, a China cresceu 10 vezes mais.

Mais preparado para vender ao mundo, o país viveu uma grande abundância de empregos, o que fez com que milhões de pessoas migrassem do campo para as cidades em busca de oportunidades. Hoje, a China é o país com o maior número de metrópoles, registrando 19 cidades com mais de 5 milhões de habitantes. A demografia é uma das vantagens competitivas, tendo uma população de 1.42 bilhão de habitantes. No Brasil, somos 220 milhões.

Obvio que nem tudo são flores por lá. O Partido Comunista Chinês exerce forte controle sobre

O que o Brasil deve aprender com a China?

Alexandre Pierro (*)

a sociedade, o que representa uma linha tênue entre expansão econômica e liberdade de expressão. A população chinesa está envelhecendo rapidamente, o que pode afetar a força de trabalho. A guerra comercial e as sanções impostas pelos Estados Unidos também são um desafio.

Ainda assim, em 2024, o PIB do Brasil cresceu 3,4%, chegando a R\$ 2,18 trilhões. Já o PIB da China cresceu 5,4%, com US\$ 18,27 trilhões, mantendo-se como a segunda maior economia mundial. Em suma, de 1995 a 2024, o PIB do Brasil cresceu 283%, enquanto o da China, 2.485%.

O motivo? Com certeza, não há um único. Mas, algumas pistas nos mostram como dois países que tinham o mesmo desempenho econômico em 1995, têm realidades completamente diferentes 30 anos depois. O que mais chama atenção é o fato de que a China tem planos de longo prazo, estruturados principalmente em planos quinquenais, que cobrem períodos de cinco anos e definem metas estratégicas para o desenvolvimento econômico e social do país.

Além disso, o governo chinês também estabelece objetivos de desenvolvimento para 15 anos, como o plano de crescimento sustentável até 2035, garantindo continuidade e, ao mesmo tempo, adaptação às mudanças globais.

O outro diferencial é a educação, conhecida por seu rigor, disciplina e seletividade. O sistema educacional é estruturado em diferentes níveis, com exames complexos para avançar de etapa. Para entrar no ensino secundário, os estudantes precisam passar pelo exame Xiaokao. Depois de três anos, enfrentam o Zhōngkao, que define se irão para o ensino médio ou para escolas profissionalizantes. Para ir para a universidade, é preciso enfrentar o Gaokao, um exame nacional considerado um dos mais difíceis do mundo.

Mais bem preparada, a mão de obra do país tem mais capacidade de inovar. Os chineses são tradicionalmente inovadores, tendo sido os criadores do papel, pólvora, bússola, porcelana, impressão, papel moeda e até do macarrão – que muitos pensam ser italiano. O país investe em exploração espacial, veículos elétricos, tecnologia de vigilância, varejo, internet e vem assumindo protagonismo na era da IA.

Não à toa, a China é o país que com maior formação de profissionais STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics). Por ano, são formados 1.5 milhões de engenheiros. Nos EUA, são cerca de 250 mil. No Brasil, 100 mil. O país também lidera na formação de doutores. Em média, são 50 mil, contra 700 mil nos EUA e 15 mil no Brasil.

Resumindo, a China deixa lições importantes ao Brasil no que tange educação e planejamento. Basicamente, o segredo do sucesso por lá foi o tripé: cultura, processos e tecnologia. Primeiro, o investimento na formação das pessoas. Depois, em processos e padrões, o que faz com que os chineses sejam altamente produtivos e eficientes. Não por acaso, o PIB cresceu 10 vezes em 30 anos – a mesma proporção do crescimento em certificações ISO. Com uma base forte, fica muito mais simples desenvolver tecnologia que vai automatizar, escalar e acelerar resultados positivos. Ao que tudo indica, a fórmula está aí. É uma questão de testar e adaptar à nossa realidade.

(*) Mestre em gestão e engenharia da inovação, engenheiro mecânico, bacharel em física e especialista de gestão da PALAS, consultoria pioneira na implementação da ISO de inovação na América Latina.

INSS: reembolso de descontos ilegais começa nesta quarta-feira

A devolução dos descontos indevidos feitos por entidades associativas nos benefícios de aposentados e pensionistas começará a ser feita a partir de amanhã (23) para quem tiver aderido ao acordo proposto pelo governo federal. O prazo de adesão vai até 14 de novembro, e o reembolso será feito na conta em que o benefício é pago, por ordem de adesão. O pagamento será em parcela única, com correção pelo IPCA.

Segundo o INSS, cerca de 600 mil aposentados e pensionista já aderiram ao acordo. Semana passada, o Ministério da Previdência Social contabilizava 1,4 milhão de pessoas aptas a receber o resarcimento pelos descontos indevidos feitos pelas entidades as-

sociativas. O ministro da Previdência Social, Wolney Queiroz, destacou algumas vantagens para quem aderir ao acordo.

A primeira delas é não ser necessário, ao aposentado, gastar dinheiro com advogado. Outra vantagem é a possibilidade do aposentado entrar com ações contra as associações que fizeram a cobrança indevida. O governo está apurando para diferenciar as entidades associativas que são idôneas, das que não são. “Vamos atrás de cada centavo dessas associações que fraudaram o INSS, para resarcir o Tesouro. Inclusive já bloqueamos R\$ 2,8 bilhões dessas associações, por meio de ações judiciais na justiça”, disse o ministro (ABr).

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

TEL: 3043-4171

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <https://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/949F-E345-7ED2-6D25> ou vá até o site <https://assinaturas.certisign.com.br:443> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 949F-E345-7ED2-6D25



Hash do Documento

106753B87D53374DC9AF090E3FC5037BB6E43161CE4D2CCCAEDB491250EC64A8

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 21/07/2025 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 21/07/2025 20:07 UTC-03:00

Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

