PROCESSOS GERENCIAIS

Jeanine Barreto
Maurício Saraiva
Rodrigo Petry

SAGAH
SOLUÇÕES EDUCACIONAIS INTEGRADAS

Medição de desempenho em micro, pequena e média empresa

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Classificar micro, pequena e média empresa.
- Definir a medição de desempenho.
- Explicar os principais tipos de indicadores de desempenho.

Introdução

As empresas podem ser classificadas de diversas formas, inclusive pelo seu porte, em que os critérios mais utilizados são a receita bruta anual e a quantidade de funcionários. Mas, independentemente do tipo, do tamanho ou da localização da empresa, é fundamental que seja feita a medição periódica do seu desempenho, utilizando indicadores apropriados para o negócio.

Neste capítulo, você vai estudar a classificação das micro, pequenas e médias empresas, a medição de desempenho e os principais tipos de indicadores de desempenho.

A micro, a pequena e a média empresa

Para que possamos conhecer a classificação das empresas, é importante que saibamos qual é a diferença entre uma organização e uma empresa.

Basicamente, podemos dizer que uma **empresa** é um tipo de organização. O termo **organização** é muito antigo, pois desde as antigas civilizações o homem estabelece organizações para poder colocar em prática os seus pequenos e grandes projetos.

Exemplo

As pirâmides do Egito e a muralha da China são exemplos de organizações em que as partes trabalharam para que um objetivo em comum fosse atingido.

Nesse sentido, podemos compreender que uma organização é toda soma de recursos, que podem ser humanos, financeiros ou materiais, que trabalham com um objetivo em comum. A qualidade do resultado apresentado pela organização vai resultar da combinação de todos os elementos que a compõem.

Por outro lado, a empresa é uma organização, normalmente com fins lucrativos, comandada por um ou vários empresários, que contém recursos humanos, financeiros ou materiais, em que se modificam elementos para a produção ou circulação de bens e serviços.

As empresas podem ser classificadas por diversos critérios (BNDES; IBGE; SEBRAE, 2017).

Pelo seu **setor de atuação**, as empresas podem ser:

Empresa de setor primário — são as empresas que trabalham com a exploração dos recursos da natureza, que são a agricultura, a mineração, a pecuária, o extrativismo vegetal e a pesca.

Empresa de setor secundário — são as empresas que trabalham transformando a matéria-prima, normalmente produzida pelas empresas do setor primário, em produtos industrializados como roupas, máquinas, eletrônicos, construções, alimentos industrializados, automóveis, etc.

Empresa de setor terciário — são as empresas que trabalham com prestação de serviços, que são produtos não materiais que satisfazem às necessidades de pessoas ou outras empresas. Como exemplo, podemos citar o comércio, a educação, a saúde, o turismo, os transportes, e o serviço de limpeza.

Pela sua **forma jurídica**, as empresas podem ser:

Sociedade simples — é o tipo de empresa que realiza atividade intelectual ou presta serviços unindo profissionais da mesma área, como advogados, médicos, engenheiros, arquitetos, contadores.

Sociedade limitada — é o tipo de empresa formada por um número conhecido de sócios, que possuem cotas da empresa. A responsabilidade de cada um é conhecida e limitada ao valor investido na empresa, mas, apesar disso, todos eles respondem de forma solidária pelo capital social integral.

Sociedade cooperativa — é o tipo de empresa formada por um número ilimitado de pessoas, com o objetivo de prestar um serviço à sociedade. O seu controle é democrático, e cada cooperado tem direito a voto. Pode ser formada por profissionais que desejam melhorar as suas condições de trabalho, ou mesmo por pessoas em desvantagem no mercado de trabalho, como os empregados domésticos, os recicladores de lixo, entre outros.

Microempreendedor individual (MEI) — é o tipo de empresa onde a pessoa trabalha sozinha, por conta própria, de forma regularizada. O MEI não pode ser sócio ou titular de outra empresa e só pode ter um empregado contratado, desde que ele receba somente o salário mínimo ou o piso da categoria.

Sociedade anônima de capital aberto — é o tipo de empresa na qual o capital social é formado por ações que são negociadas na bolsa de valores. Normalmente é uma empresa grande que objetiva grandes retornos financeiros com as operações de compra e venda de ações.

Sociedade anônima de capital fechado — é o tipo de empresa que não pode ter as suas ações negociadas na bolsa de valores, pois é de menor porte e possui restrição na aceitação de novos sócios.

Pelo seu **porte**, as empresas podem ser microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa. Não existe um consenso para a definição desses tipos de empresas. O que existem são critérios, estipulados por lei específica ou órgãos ligados ao governo federal, que auxiliam na definição das empresas pelo seu porte, levando em conta o faturamento anual ou a quantidade de funcionários.

Para auxiliar no reconhecimento das **microempresas** e das **pequenas empresas**, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) destaca algumas características que elas apresentam, normalmente:

- no máximo uma unidade, sem filiais;
- baixa intensidade de capital;
- presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra do negócio;

- poder decisório centralizado nos donos da empresa;
- confusão entre os recursos financeiros pessoais e da empresa;
- baixo investimento em inovação tecnológica.

Além dessas, é importante destacar que são as microempresas e as pequenas empresas que predominam na economia brasileira, cada uma com as suas características próprias. Elas são muito importantes para o sistema econômico, principalmente por gerarem emprego e formarem especialistas para atuar, mais tarde, no mercado de trabalho.

Uma das instituições que classifica as empresas pelo porte é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2017). Esse banco é uma instituição ligada ao Governo Federal, que trata do financiamento de longo prazo e do investimento em todos os segmentos da economia no Brasil. Ele apoia empreendedores de todas as categorias, levando em consideração a geração de empregos, a renda e a inclusão social proporcionada ao País.

Fique atento

A receita operacional bruta (ROB) é a receita total da empresa, na qual não são considerados quaisquer descontos, despesas operacionais ou custos.

Com o propósito de delimitar a concessão das linhas de crédito oferecidas pelo banco, o BNDES classifica as empresas pelo seu porte, de acordo com a receita operacional bruta (ROB) anual, e faz a revisão dessa classificação periodicamente.

Até o final de 2016 as empresas eram classificadas pelo BNDES da seguinte forma:

Microempresa — é a empresa que tem uma receita operacional bruta anual de até R$2,4 milhões.

Pequena empresa — é a empresa que tem uma receita operacional bruta anual entre R$2,4 milhões e R$16 milhões.

Média empresa — é a empresa que tem uma receita operacional bruta anual entre R$16 milhões e R$90 milhões.

Média-grande empresa — é a empresa que tem uma receita operacional bruta anual entre R$90 milhões e R$300 milhões.

Grande empresa — é a empresa que tem uma receita operacional bruta anual acima de R$300 milhões.

Desde o início do ano de 2017 não existe mais a classificação de empresa como média-grande, pois a sua faixa foi unificada com a da média empresa. Portanto, atualmente as empresas estão sendo classificadas pelo BNDES da seguinte forma:

Microempresa — é a empresa que tem uma receita operacional bruta anual de até R$360.000.

Pequena empresa — é a empresa que tem uma receita operacional bruta anual entre R$360.000 e R$3,6 milhões.

Média empresa — é a empresa que tem uma receita operacional bruta anual entre R$3,6 milhões e R$300 milhões.

Grande empresa — é a empresa que tem uma receita operacional bruta anual acima de R$300 milhões.

Por outro lado, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que visa à capacitação e à promoção para o desenvolvimento. O seu trabalho é estimular o empreendedorismo, fomentando a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Saiba mais

Uma das atividades do SEBRAE é auxiliar na implementação da Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006), mais conhecida como o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, desburocratizando o processo de legalização das empresas, incentivando a participação dessas empresas em licitações municipais e estimulando a formalização de microempreendedores.

O Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa (LEI GERAL, 2017) foi criado para regulamentar esse setor, seguindo o que está disposto na Constituição Federal. Para isso, o Estatuto traça alguns **benefícios** para esses tipos de empresas, como:

- simplificação e desburocratização de processos de formalização e documentação;
- facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça;
- estímulo à inovação e à exportação;
- isenção de algumas taxas e contribuições.

O objetivo desse Estatuto é estimular o desenvolvimento e a competitividade de micro e pequenas empresas, bem como de microempreendedores individuais, para que haja um fortalecimento na economia, a redução da informalidade e melhoria na distribuição de renda, na geração de empregos e na inclusão social.

O SEBRAE adota a classificação das empresas estipulada pelo Estatuto, que leva em consideração a sua receita bruta anual (LEI GERAL, 2017) definida pela Lei nº 123/2006, mas com os limites revistos pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011:

Microempreendedor individual (MEI) — é aquele que tem receita bruta anual de até R$60.000.

Microempresa — é aquela que tem receita bruta anual igual ou inferior a R$360.000.

Pequena empresa — é aquela que tem receita bruta anual entre R$360.000 e R$3.600.000.

Com a recente atualização da classificação das empresas feita pelo BNDES, podemos observar que tanto o BNDES quanto o SEBRAE estão utilizando as faixas definidas pelo Estatuto.

Além da receita bruta anual, as empresas ainda podem ser classificadas pela quantidade de empregados, para indicar o seu porte. Esse critério é estipulado pelo IBGE (2017) e serve para fins bancários e de exportação, não possuindo fundamentação legal, pois não se baseia no Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa. Esse critério define que, na **área da indústria**:

- microempresa possui até 19 empregados;
- pequena empresa possui de 20 a 99 empregados;

- média empresa possui de 100 a 499 empregados;
- grande empresa possui mais de 500 empregados.

E que, na **área de comércio e serviços**:

- microempresa possui até 9 empregados;
- pequena empresa possui de 10 a 49 empregados;
- média empresa possui de 50 a 99 empregados;
- grande empresa possui mais de 100 empregados.

A classificação das empresas pela quantidade de funcionários é muito utilizada por pesquisadores, pois os dados históricos servem de base para as informações disponibilizadas pelo IBGE e pelo Governo Federal.

Medição de desempenho

De uma maneira geral, o **desempenho empresarial** é entendido como a competência da empresa em atingir os seus objetivos, de forma eficiente e eficaz, dentro do período estabelecido como adequado, utilizando estratégias adotadas em um planejamento estratégico.

Para saber se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos, é preciso que a empresa adote um conjunto de indicadores, variáveis ou medidas de desempenho, que devem estar voltados para elementos que são relevantes para o sucesso da empresa. Eles são ferramentas essenciais para a gestão da empresa, que servem para medir o seu resultado.

Fique atento

Indicador, variável ou medida de desempenho é um valor quantitativo que vai possibilitar que a empresa faça a medição do que está sendo executado nos seus processos, a fim de fazer um gerenciamento de forma adequada, visando atingir os objetivos e metas estratégicas que foram planejados.

Seja qual for a nomenclatura adotada para o valor que servirá para medir o desempenho empresarial, interessa saber que ele é básico e essencial para a gestão da empresa, e deve fazer parte do seu cotidiano.

A partir do momento em que essas variáveis forem identificadas e medidas, é fundamental que elas possibilitem verificar se o andamento das atividades está em conformidade com as metas organizacionais traçadas. A **definição das metas** é de fundamental importância, pois é a partir delas que a medição de desempenho vai ser efetivada, uma vez que não há utilidade em controlar indicadores se não forem definidos valores que devem ser alcançados por eles. As metas organizacionais são os elementos que vão garantir, junto com a medição de desempenho, que a gestão da organização está sendo feita com sucesso.

As variáveis que forem identificadas e medidas devem possibilitar também a identificação de pontos de melhoria nas atividades e a idealização de uma forma de compensar os indivíduos, baseada no desempenho das suas atividades, quando a sua performance for tão satisfatória que exceda o que foi estipulado para ela.

Fique atento

A medição do desempenho da empresa deve fazer parte do seu cotidiano, pois é ela que vai refletir se a cultura da organização está sendo posta em prática e descrever se as atividades estão sendo bem executadas, em termos de tempo, custo e qualidade.

No entanto, as empresas do porte das microempresas e das pequenas empresas podem ter alguns obstáculos com relação à implantação de medidores de desempenho, caso as situações abaixo se apresentem (SEBRAE, 2007):

- as informações sobre os processos não estão centralizadas e muitas vezes os documentos não são informatizados, o que torna difícil a obtenção de dados autênticos para as medições;
- não existem funcionários suficientes para trabalhar na coleta e na análise das informações obtidas;
- a única visão da empresa está nos resultados, e não nos processos e na forma como as atividades são executadas — por isso, aspectos como o treinamento de funcionários e a melhoria nos processos, são negligenciados;

- falta planejamento estratégico, o que impede que a empresa e os funcionários conheçam as metas e os objetivos que devem ser alcançados.

Apesar de a medição de desempenho representar uma dificuldade para as empresas menores, é importante que todo empresário tenha em mente que essa é uma tarefa essencial para a sobrevivência da empresa e que já não serve somente para verificar se a empresa está atingindo os seus objetivos financeiros.

No início da sua aplicação, os indicadores de desempenho mediam somente as finanças da empresa, mas atualmente existem tantos tipos de indicadores ou medidas de desempenho que é possível medir qualquer atividade que gere valor para a empresa, como a produtividade e a competitividade, não necessariamente envolvendo valores financeiros. O mais importante é decidir quais são os indicadores de desempenho que melhor se adaptam à realidade da empresa.

Exemplo

A medição de desempenho pode ser feita por meio de uma infinidade de indicadores. Como exemplo, podemos citar a quantidade de produtos que uma indústria consegue produzir por hora, a quantidade de almoços que um restaurante consegue servir em uma semana, a quantidade de donos de animais de estimação que retornam à sua Pet Shop mensalmente, ou ainda a quantidade de alunos aprovados em determinado curso de graduação, que fizeram cursinho pré-vestibular. Todo e qualquer elemento envolvido nos resultados gerados pelas empresas pode servir de indicador para a medição de desempenho.

Visto isso, precisamos entender o significado de uma sigla em inglês, a **KPI**. A tradução para KPI é *key performance indicator*, que em português quer dizer indicador-chave de desempenho. Eles são as variáveis entre as quais a empresa pode optar para avaliar o desempenho dos seus processos e verificar o que está funcionando ou não no planejamento, para então analisar como fazer as mudanças necessárias para atingir os seus objetivos estratégicos. Cada indicador deve ter alguém na empresa que fique responsável pelo seu monitoramento e que esteja intimamente comprometido com o seu resultado. Normalmente essa gestão fica a cargo de gerentes ou diretores, mas cada empresa deve fazer essa adaptação de acordo com o que for melhor para o seu caso (ENDEAVOR, 2017).

Saiba mais

A literatura apresenta também a sigla KSI para fazer referência aos indicadores de medição de desempenho. Em inglês, KSI quer dizer *key success indicator*, o que em português significa indicador-chave de sucesso. Os termos KPI e KSI são sinônimos, ambos fazendo referência às métricas escolhidas pela empresa para medir o seu desempenho.

Uma vez que tenha sido escolhido o conjunto de indicadores que trazem mais valor para a empresa, passa a ser possível acompanhar o andamento das atividades visando ao atingimento das metas, evitando perder tempo analisando relatórios e documentos que possam estar sendo gerados sem que tragam qualquer valor para a tomada de decisão na empresa.

São os medidores de desempenho que vão fazer com que a gestão e, consequentemente, a empresa como um todo mantenham o foco no atingimento dos seus objetivos. Para isso, é fundamental que, periodicamente, os resultados dos medidores de desempenho sejam analisados, pois dessa forma será confirmada a sua utilidade para a empresa.

Depois de analisados, os resultados devem ser divulgados e comunicados para todos os funcionários da empresa pois, uma vez que conheçam o desempenho dos processos, passam a ter conhecimento do que realmente importa para que a empresa obtenha sucesso, podendo trabalhar alinhados com a gestão para o atingimento das metas.

Divulgados os resultados, chega o momento de tomar decisões no sentido de melhorar os pontos dos processos que apresentem falhas que gerem consequências nos medidores de desempenho. Talvez haja necessidade de oferecer treinamentos para a equipe ou tomar outro tipo de medida para que um determinado indicador de desempenho passe a apresentar resultados satisfatórios.

É indispensável também que sejam identificados os pontos em que os resultados foram os esperados, ou até mesmo superaram as expectativas, para que sejam colocadas em prática formas de compensação para os funcionários envolvidos nesses resultados.

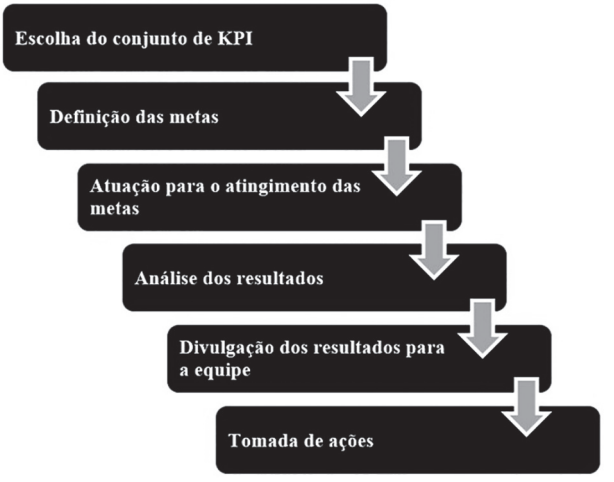

Figura 1. Esquema de aplicação da medição de desempenho.

A empresa que adota indicadores para fazer a medição de desempenho experimenta muitos benefícios, como (SEBRAE, 2007):

- entendimento do negócio como um todo e avaliação da saúde geral do negócio;
- identificação e tratamento dos riscos que podem estar comprometendo a atuação da empresa;
- garantia da sobrevivência da empresa e de todos os envolvidos;
- possibilidade de avaliação do grau de satisfação dos clientes;
- atendimento dos prazos de entrega estabelecidos;
- aumento da velocidade e da qualidade das decisões tomadas;
- diminuição dos impactos negativos gerados pelas ações da empresa;
- melhora da qualidade dos resultados apresentados.

Apesar da dificuldade que as empresas possam ter na definição dos seus indicadores, é importante lembrar dos benefícios trazidos pela medição de desempenho empresarial, o que certamente servirá de incentivo para que essa ação seja incorporada ao cotidiano da empresa.

Os principais tipos de indicadores de desempenho

Visto que a medição de desempenho é a maneira como a empresa verifica a efetividade do seu plano estratégico, das suas atividades e dos seus processos, é necessário que a gestão escolha os indicadores que melhor se adaptarão ao interesse do negócio.

Os indicadores devem ser escolhidos de forma que permitam a comparação entre o que foi estipulado como meta ou objetivo organizacional e o que foi efetivamente realizado — ou seja, cada indicador deve estar ligado à definição de um objetivo ou meta. Dessa forma, poderão ser identificados pontos em que os processos estão piores ou melhores do que deveriam estar, possibilitando a tomada de ações de correção e o reconhecimento para bons resultados, quando for o caso.

A empresa que faz a medição de seu desempenho por meio de indicadores ainda consegue comparar os resultados atuais com os resultados de anos ou períodos anteriores, desde que tenha uma política de armazenamento dos resultados obtidos com os indicadores.

Para que fique mais fácil identificar os indicadores de desempenho que podem ser utilizados, o SEBRAE (2017) elaborou uma categorização dos medidores por tipo. Apresentamos a seguir os **principais tipos de indicadores** classificados:

Aquisição de clientes — medem valor gasto para converter um cliente em potencial, num cliente real, levando em conta todos os esforços gastos no marketing, na remuneração das equipes envolvidas, etc. É o resultado da soma de todo o investimento, dividido pelo número de clientes que foram efetivados no período.

Capacidade — cálculo da capacidade de resposta de um processo. Podem ser medidos pela quantidade de produtos que uma máquina ou uma pessoa pode embalar em uma hora, por exemplo.

Competitividade — fazem a medição da relação da empresa com os seus concorrentes.

Custos — permitem identificar se os custos necessários para manter a empresa estão muito elevados, comprometendo a lucratividade e fazendo com que a empresa trabalhe no prejuízo.

Efetividade — permitem compreender se os objetivos que foram propostos para um determinado período foram atingidos. Esses indicadores devem ser analisados depois da entrega dos resultados, para verificar se os clientes foram fidelizados, se houve aumento no faturamento ou redução de falhas nos processos.

Eficácia — medem a relação entre os resultados que foram pretendidos e os resultados que foram alcançados, bem como ao lucro vindo desses resultados.

Eficiência — esses indicadores se referem à redução de custos, levando em consideração todos os recursos utilizados no processo, uma vez que ser eficiente diz respeito a fazer melhor sem utilizar muitos recursos.

Estratégicos — permitem a comparação entre o que foi estabelecido como meta para a empresa, e o que está sendo atingido.

Faturamento — representam o total que uma empresa arrecada, em decorrência das suas vendas.

Giro de estoque — fazem referência à relação entre a saída do estoque e o saldo médio em estoque de um determinado produto.

***Lead time* (tempo de espera) —** fazem referência ao tempo de execução de um processo.

***Lifetime value* (valor de vida) —** se referem ao tempo de vida que um cliente passa com a empresa.

Lucratividade — normalmente são fonte da maior preocupação dos empresários. Baseiam-se em cálculos de faturamento e de lucro para permitir a identificação de falhas em diversas áreas da empresa, ou inconsistências em pontos dos processos.

Margem de contribuição — fazem referência ao lucro que foi obtido em cada venda, e como esse lucro auxilia na manutenção das despesas e custos da empresa.

Ociosidade — medem a quantidade de tempo que uma máquina ou uma equipe ficam paradas, sem produzir resultados.

Ponto de equilíbrio — se referem ao momento em que os valores recebidos pela empresa se tornam capazes de suprir todas as despesas da empresa, ou seja, quando ela começa a apresentar lucro.

Produtividade — fazem a medição da utilização dos recursos humanos e materiais da empresa, com relação às entregas que são feitas. Podem ser medidos em hora por funcionário, hora por máquina, etc.

Qualidade — se referem aos desvios e inconsistências ocorridos nos processos da empresa. Podem ser medidos pela quantidade de defeitos apresentados em um período, quando comparada com o nível de aceitação estabelecido para esse resultado.

Reclamações — fazem referência à quantidade de reclamações de clientes em um determinado período.

Rejeição — são indicadores exclusivos para empresas que trabalham com sites de vendas ou negócios pela internet, fazendo referência à quantidade de visitantes da página do site que fizeram o acesso e saíram logo depois, sem continuar a navegar para as próximas páginas.

Rentabilidade — fazem referência à porcentagem entre o lucro obtido e o investimento que foi feito.

Satisfação dos clientes — permitem mensurar a satisfação dos clientes da empresa, principalmente por meio da aplicação de pesquisas com os consumidores.

***Stock out* (fora de estoque) —** medem a quantidade de vezes ou dias em que um produto ficou com saldo zerado no estoque.

Taxa de conversão — medem a quantidade de orçamentos enviados para clientes que efetivamente fecham negócio com a empresa.

***Turnover* (rotatividade) —** fazem referência à substituição de funcionários, ou seja, à diferença entre as admissões e as demissões.

Valor do *ticket* médio — se referem ao valor médio gasto, por cliente, em um determinado período. Eles servem para determinar se é preciso, por exemplo, aumentar as metas para determinado cliente, ou fortalecer o relacionamento com algum deles.

Fique atento

É importante lembrar que os indicadores, independentemente de quais sejam escolhidos, são fundamentais na medição do desempenho da empresa, para que a gestão tenha informações sólidas sobre o andamento dos processos, a tomada de decisão seja mais efetiva, e os resultados sejam melhor compreendidos e mais transparentes.

Referências

BNDES. *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em: 23 set. 2017.

BRASIL. *Lei nº. 123, de 14 de dezembro de 2006.* Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 23 set. 2017.

ENDEAVOR BRASIL. *KPI:* como medir o que importa no seu negócio. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/kpi/>. Acesso em: 24 set. 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no brasil.* Rio de Janeiro: IBGE. 2003.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.* Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/index.php>. Acesso em: 23 set. 2017.

LEI GERAL. *Portal Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.* Brasília, DF, 2017. Disponível em: < http://www.leigeral.com.br/ >. Acesso em: 23 set. 2017.

SEBRAE. *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 23 set. 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Indicadores de desempenho e gestão empresarial.* Porto Alegre: SEBRAE/RS. 2007.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:

SAGAH
SOLUÇÕES EDUCACIONAIS INTEGRADAS