FEIRA DO EMPREENDEDOR 2026 · ARENA TECH

Medir para crescer

Como construir uma gestão de indicadores na PME com apoio de IA

Cleber Ferrari

19 de outubro de 2026 · 17h20

Sua empresa pode estar batendo a meta e piorando ao mesmo tempo.

UM EXEMPLO

Receita mensal

R$ 100 mil → R$ 200 mil

Ótimo?

IA SEM CONTEXTO Com um número só, a IA costuma responder: **parabéns.**

Exemplo com dados fictícios.

OS OUTROS NÚMEROS

Receita mensal	R$ 100 mil	→	**R$ 200 mil**
Margem	22%	→	**10%**
Prazo médio de entrega	15 dias	→	**31 dias**
O que sobra por mês	R$ 22 mil	→	**R$ 20 mil**

Vendeu o dobro. Ganhou menos e atrasou mais.

OBJETIVO E RESULTADO-CHAVE

Objetivo: aonde a empresa quer chegar. É uma frase.

Resultado-chave (KR): o indicador, com valor-alvo e prazo, que prova que o objetivo andou.

COMO O OBJETIVO DO EXEMPLO DEVERIA TER SIDO ESCRITO

Crescer com rentabilidade e previsibilidade

KR	DE	PARA	PRAZO
Receita mensal	R$ 100 mil	**R$ 200 mil**	12 meses
Margem	22%	manter 22% ou mais	12 meses
Prazo médio de entrega	15 dias	manter até 15 dias	12 meses

Um número cresce. Os outros se mantêm.

O PAR

Todo KR que cresce pede no mínimo um par: o número que não pode piorar.

O QUE EU QUERO QUE CRESÇA	O QUE NÃO PODE PIORAR
Receita	Margem · Prazo de entrega · Prazo de recebimento
Número de clientes	Atendimento a quem já é cliente
Produção	Retrabalho

Um KR sozinho sempre pode ser batido do jeito errado.

OBJETIVO · COM IA

Você sabe o que quer. A IA pergunta.

CONTE PARA A IA, EM CINCO LINHAS

1. O que a empresa vende, e para quem.
2. Há quanto tempo existe e que tamanho tem hoje.
3. Em que mercado e em que região atua.
4. O que você quer que mude nos próximos 90 dias.
5. O que não pode piorar enquanto isso.

> **Peça perguntas, não a resposta.**

NAS PRÓXIMAS TELAS

1. O que eu entrego à IA.
2. As perguntas que ela devolve.
3. O que ficou vago, e duas redações.

OBJETIVO · COM IA · TELA 1 DE 3

O que eu entrego: as cinco linhas e o objetivo, do meu jeito.

Minha empresa, em cinco linhas:
1. O que vende e para quem: fachadas, placas e adesivagem para lojas e pequenas redes de varejo.
2. Há quanto tempo existe e que tamanho tem hoje: 6 anos, 8 colaboradores, receita mensal de R$ 100 mil.
3. Mercado e região onde atua: comunicação visual, em Campinas e cidades vizinhas.
4. O que eu quero que mude nos próximos 90 dias: fechar contrato com mais redes, que fazem pedidos maiores.
5. O que não pode piorar enquanto isso: a qualidade do serviço e o caixa.

O objetivo que eu escrevi:
Quero dobrar o faturamento.

Não reescreva o meu objetivo agora.

Exemplo com dados fictícios.

A IA não reescreve. Ela pergunta.

1. **Capacidade Operacional:** Com apenas 8 colaboradores e focando em manter a alta qualidade, a sua equipe atual aguenta um aumento expressivo no volume de produção e instalação de novas redes sem comprometer os prazos ou exigir contratações imediatas?
2. **Ciclo de Caixa e Prazo de Recebimento:** Como as redes de varejo costumam negociar prazos de pagamento mais longos (como 60 ou 90 dias), o seu caixa atual aguenta financiar a compra de insumos e a produção em grande escala até que o dinheiro dessas faturas comece a entrar?
3. **Canal de Prospecção:** Vocês já possuem uma abordagem comercial ativa e estruturada para atingir essas redes, ou dependem hoje majoritariamente de indicações e clientes que chegam por conta própria?
4. **Gargalo de Instalação e Logística:** As cidades vizinhas e o atendimento a múltiplos pontos de venda exigem deslocamentos maiores; a sua logística atual está preparada para atender várias lojas de uma mesma rede simultaneamente?

Depois das respostas: o que ficou vago, e duas redações.

3. **Estratégia Comercial Ativa:** Para fechar com mais redes em 12 meses, ainda não está claro se a prospecção será feita pela equipe atual ou se haverá investimento em novos canais comerciais, já que hoje a estrutura de vendas não foi detalhada.

Abaixo, apresento **2 opções de redação** para o seu objetivo em uma frase, sem números:

1. **Opção 1:** Expandir a carteira de redes de varejo com eficiência operacional e caixa blindado.
2. **Opção 2:** Escalar o atendimento a novas redes de varejo preservando margens e prazos rigorosos.

RESULTADO-CHAVE · COM IA

Do objetivo aos KRs: a IA critica

VOCÊ ESCREVE	IA CRITICA
Dobrar a receita	De quanto para quanto, e até quando?
Cuidar da margem	Não tem número. Manter em quanto?
Contratar duas pessoas na operação	Isso é tarefa, não resultado. Que número ela protege?

NAS PRÓXIMAS TELAS

1. A crítica, um KR por vez.
2. O que eu não informei, marcado.
3. A tabela com três KRs.

Sem número não há KR. Sem prazo não há cobrança. Sem par, você bate do jeito errado.

RESULTADO-CHAVE · COM IA · TELA 1 DE 3

A crítica, um KR por vez.

1. Dobrar a receita

- **1. Tem número? Qual é o valor de hoje e qual é o valor-alvo?**
  Tem o alvo implícito ("dobrar"), mas falta o valor de hoje.
  - Valor de hoje: PRECISA SER DEFINIDO
  - Valor-alvo: PRECISA SER DEFINIDO (o dobro do valor atual)
- **2. Tem prazo?**
  Não tem prazo definido.
  - Prazo: PRECISA SER DEFINIDO

Exemplo com dados fictícios.

Tarefa não é resultado. E o que falta fica marcado.

- **3. É um resultado ou é uma tarefa?**
  É uma tarefa. Contratar é uma atividade para atingir um fim.
  - *Que número deveria mudar por causa dela?* A contratação deve impactar indicadores operacionais, como a capacidade de atendimento, o tempo de entrega (SLA), a redução de gargalos ou o volume de entregas suportadas.
- **4. Quais são os pares dele (números que não podem piorar)?**
  O par natural é a despesa de pessoal/folha (para garantir que a contratação caiba no orçamento e preserve a margem). Há pares na lista.
- **5. De onde vem o número e quem responde por ele?**
  - Fonte: PRECISA SER DEFINIDO (ex: relatório de RH ou controle de headcount)
  - Responsável: PRECISA SER DEFINIDO

RESULTADO-CHAVE · COM IA · TELA 3 DE 3

No fim, a tabela com três KRs.

Indicador	Valor de hoje	Valor-alvo	Prazo	Fonte	Responsável
Receita mensal	R$ 100 mil	R$ 200 mil	12 meses	Relatório de vendas do sistema	Gestora comercial
Margem	22%	22% ou mais	12 meses	Demonstrativo mensal feito pelo contador	Financeiro
Prazo médio de entrega *(protegido pela contratação)*	15 dias	Até 15 dias	12 meses	Planilha de pedidos (data do pedido e da entrega)	Gestor de operações

Exemplo com dados fictícios.

DE ONDE VEM O NÚMERO

Comece pequeno: use os dados e os papéis que você já tem.

DOCUMENTO	O QUE MOSTRA	O QUE NÃO MOSTRA
Recibo do PGDAS-D (Simples Nacional)	Receita bruta do mês e total do débito declarado. Dá o percentual de imposto	O que gerou a receita. Se o mês deu lucro
Relatório de vendas (sistema, maquininha ou notas)	O que vendeu, para quem e por quanto	Quanto custou entregar
Extrato bancário	O que entrou e o que saiu do caixa	A que mês cada valor pertence. A margem
Relatório mensal de receitas do MEI	Receita do mês	Custo, margem e prazo

Nenhum documento responde tudo. Diga à IA o que ele não mostra.

Antes de subir: cubra CNPJ, CPF, nomes e número de conta.

Agora o seu.

O objetivo que você guardou no começo, e um KR para ele. Cinco perguntas sobre o KR, em voz alta.

VOCÊ RESPONDE

A GENTE PERGUNTA, COMO A IA

1. Tem número? De quanto para quanto?
2. Tem prazo?
3. É resultado ou é tarefa?
4. Qual é o par: o que não pode piorar?
5. De onde vem o número, e quem responde por ele?

Check-in: toda semana, o responsável diz quanto o número andou.

O QUE A IA FAZ COM ELE

- Compara com o valor-alvo e com a semana anterior.
- Diz o que mudou e o que ficou parado.
- Aponta o KR que saiu do rumo e pergunta por quê.

IA sem histórico responde sobre empresas.
IA com histórico responde sobre a sua empresa.

NAS PRÓXIMAS TELAS

1. O histórico que eu guardo.
2. A resposta, com os números.
3. As perguntas da reunião.

CHECK-IN · COM IA · TELA 1 DE 3

O histórico guardado em três fontes, e a pergunta da semana.

Anotações das reuniões.txt

Check-ins semanais.txt

Objetivo e KRs.txt

Como estamos em relação ao valor-alvo, e o que mudou desde a semana passada? Termine com as 2 perguntas que a reunião precisa responder.

Exemplo com dados fictícios.

CHECK-IN · COM IA · TELA 2 DE 3

A resposta compara com o valor-alvo e com a semana anterior.

- **Receita Mensal (KR 1 - Alvo: crescer de R$ 100 mil para R$ 200 mil em 12 meses):** Na Semana 5, a receita alcançou **R$ 124 mil** [1]. O faturamento vem aumentando desde a Semana 1 (R$ 104 mil), mas ainda está distante do objetivo final de R$ 200 mil [1] [2].
- **Margem (KR 2 - Alvo: manter 22% ou mais):** Na Semana 5, a margem caiu para 19% [1]. O resultado está **abaixo do valor-alvo mínimo** de 22%, apresentando queda contínua desde a Semana 1 [1] [2].
- **Prazo Médio de Entrega (KR 3 - Alvo: manter em até 15 dias):** Na Semana 5, o prazo médio subiu para 21 dias [1]. O indicador está **fora** da **meta estipulada (acima do limite** de 15 dias), piorando progressivamente a cada semana [1] [2].

Exemplo com dados fictícios.

CHECK-IN · COM IA · TELA 3 DE 3

E termina com as perguntas da reunião.

As 2 Perguntas Que a Reunião Precisa Responder

1. Como redefinir a política de descontos comerciais (atualmente em 8%) para interromper a erosão da margem e retornar ao patamar mínimo exigido de 22% 1 ··· ?

2. Quais medidas urgentes serão tomadas na operação para resolver o gargalo de capacidade de instalação e reduzir o prazo médio de entrega de volta para o limite de 15 dias 1 ··· ?

Exemplo com dados fictícios.

QUANDO O NÚMERO SAI DO RUMO

Prazo médio de entrega: valor-alvo de até 15 dias. Hoje, 21.

IA LEVANTA HIPÓTESES

- Aprovação demorada
- Muitas coisas ao mesmo tempo
- Passagem ruim entre comercial e operação
- Retrabalho
- Falta de capacidade

Você decide qual investigar.

A IA redige o plano.
Você aprova.

O ENCADEAMENTO COMPLETO

Objetivo	Aonde queremos chegar?	VOCÊ ESCREVE · IA QUESTIONA
KR	Como saberemos?	VOCÊ PROPÕE · IA CRITICA
Check-in	Quanto andou?	RESPONSÁVEL INFORMA · IA COMPARA
Decisão	O que fazer?	VOCÊ
Ação	Quem faz o quê e quando?	IA REDIGE · VOCÊ APROVA
De novo	Novo check-in na semana seguinte	↻

Objetivo sem KR é intenção.

KR sem check-in é relatório.

Check-in sem decisão é burocracia.

NAS PRÓXIMAS 24 HORAS

1. Escreva o objetivo em uma frase, do seu jeito.
2. Rode o Prompt 1 e responda às perguntas da IA.
3. Escreva dois KRs: um que cresce e no mínimo um par.
4. Diga de onde vem cada número e quem responde por ele.
5. Marque 15 minutos na semana que vem.

NAS PRÓXIMAS 4 SEMANAS

Um check-in por semana.

Os números na IA antes de cada reunião.

O hábito de olhar, decidir e agir.

PERGUNTAS

O que ficou de dúvida?

Objetivo, KR, o par, check-in. E a IA em cada passo.

AMANHÃ · 20 DE OUTUBRO · 17H55 · ARENA TECH

Se os números só melhoram quando você age pessoalmente, o problema não é gestão. É dependência.

Como sair do gargalo: usando IA para delegar de verdade na sua empresa

PARA LEVAR

Os slides, os prompts e os modelos estão neste QR Code.

Cleber Ferrari
LinkedIn: Cleber Ferrari
Instagram: @okr.brasil
stayalign.me

Estou no estande 504.



stayalign.me/palestra-fe26

FIM DA APRESENTAÇÃO

Apêndice

A partir daqui, o material não foi mostrado no palco. Ele está disponível apenas neste apêndice.

Cinco números · Documentos que a IA pode ler · Antes de subir um documento · Plano de ação 5W2H · A reunião de 15 minutos · Os seis prompts

CINCO NÚMEROS PARA OLHAR O NEGÓCIO

Receita · Margem · Custo · Prazo · Capacidade

NÚMERO	PERGUNTA QUE RESPONDE	RESPONSÁVEL	FONTE	FREQUÊNCIA
Receita	Estamos vendendo mais ou menos?	Comercial	Vendas ou ERP	Semanal
Margem	O crescimento deixa resultado?	Financeiro	Financeiro	Mensal
Custo	Quanto custa sustentar a operação?	Financeiro	Financeiro	Mensal
Prazo	Cumprimos o que prometemos?	Operação	Pedidos	Semanal
Capacidade	Quanto conseguimos entregar de fato?	Operação	Agenda ou produção	Semanal

Sem responsável, ninguém olha. Sem fonte, alguém inventa. Sem frequência, vira relatório.

DOCUMENTOS QUE A IA PODE LER

DOCUMENTO	O QUE MOSTRA	O QUE NÃO MOSTRA	KR QUE AJUDA A MEDIR
Recibo do PGDAS-D	Receita bruta do mês, total do débito declarado e débito exigível	Origem da receita. Lucro	Receita
Extrato do Simples Nacional	Receita separada por tipo de venda	Custo e margem	Receita
Relatório mensal de receitas do MEI	Receita do mês	Custo, margem e prazo	Receita
Relatório de vendas	O que vendeu, para quem e por quanto	Custo de entregar	Receita, número de clientes
Demonstrativo de resultado feito pelo contador	Receita, custo e resultado do período	O dia a dia. Costuma chegar com atraso	Margem, custo
Extrato bancário	Entradas e saídas do caixa	A que mês cada valor pertence	Custo
Planilha ou sistema de pedidos	Data do pedido e data da entrega	Por que atrasou	Prazo
Agenda ou controle de produção	Quanto foi entregue no período	Quanto poderia ter sido	Capacidade
Folha de pagamento	Custo da equipe	Quanto cada pessoa entrega	Custo, capacidade

ANTES DE SUBIR UM DOCUMENTO

1. Cubra CNPJ, CPF, nomes de clientes e número de conta. O recibo do PGDAS-D traz o CNPJ, o CPF de quem transmitiu, o endereço IP, o número do certificado digital, o número do recibo e o código de autenticação.
2. Diga à IA que documento é, de que período, e o que ele não mostra.
3. No Gemini cabem até 10 arquivos por pergunta, com até 100 MB cada. Conferido em outubro de 2026 na ajuda oficial. O limite muda por ferramenta e por plano: confira na ferramenta que você usa.
4. Se tiver mais arquivos, mande em partes e peça um resumo de cada parte antes da pergunta final.
5. Peça que a IA separe o que leu no documento do que ela está supondo.

AGIR · PLANO DE AÇÃO 5W2H

Uma decisão sem responsável e prazo ainda não é uma ação.

IA REDIGE · VOCÊ APROVA

O quê	Padronizar a passagem do pedido do comercial para a operação
Por quê	Reduzir a espera entre a venda e o início da execução
Quem	Gestor de operações
Quando	Até 30 de outubro
Onde	Na passagem do comercial para a operação
Como	Checklist de passagem, com responsável definido
Quanto custa	Sem investimento adicional

ACOMPANHAR

Gestão é cadência.

Reunião semanal de 15 minutos, sempre com as mesmas 6 perguntas.

IA ANTES DA REUNIÃO

Lê os números e as atas e propõe as respostas das perguntas 1 a 3.

1. O que mudou?
2. Por que mudou?
3. Algo está fora do valor-alvo?
4. Precisamos agir?
5. Quem faz?
6. Quando olhamos de novo?

PROMPT 1 · QUESTIONAR O OBJETIVO

Slide 5 · Copie, troque o que está entre colchetes e cole na IA.

Você é um facilitador de planejamento para pequenas empresas.

Minha empresa, em cinco linhas:
1. O que vende e para quem: [...]
2. Há quanto tempo existe e que tamanho tem hoje: [...]
3. Mercado e região onde atua: [...]
4. O que eu quero que mude nos próximos 90 dias: [...]
5. O que não pode piorar enquanto isso: [...]

O objetivo que eu escrevi:
[OBJETIVO, DO JEITO QUE EU DIRIA]

Não reescreva o meu objetivo agora.
Primeiro, faça até 5 perguntas sobre o que está vago ou sobre o que pode dar errado se eu atingir esse objetivo.
Espere as minhas respostas.
Depois, aponte o que continua vago.
Só então proponha, no máximo, 2 redações do objetivo em uma frase, sem número dentro.
Não invente dados que eu não forneci.

PROMPT 2 · CRITICAR OS RESULTADOS-CHAVE

Slide 6 · Copie, troque o que está entre colchetes e cole na IA.

Meu objetivo é: [OBJETIVO]

Escrevi estes resultados-chave:
[LISTA]

Critique cada um, nesta ordem:
1. Tem número? Qual é o valor de hoje e qual é o valor-alvo?
2. Tem prazo?
3. É um resultado ou é uma tarefa? Se for tarefa, pergunte que número deveria mudar por causa dela.
4. Quais são os pares dele: os números que não podem piorar enquanto este melhora? Há no mínimo um par na lista?
5. De onde vem o número e quem responde por ele?

Não reescreva antes de criticar.
Se faltar informação, marque "PRECISA SER DEFINIDO" em vez de inventar.
Ao final, monte uma tabela com no máximo 3 resultados-chave:
indicador, valor de hoje, valor-alvo, prazo, fonte e responsável.

PROMPT 3 · AVALIAR O CHECK-IN DA SEMANA

Slide 7 · Copie, troque o que está entre colchetes e cole na IA.

Você acompanha os resultados-chave da minha empresa.

Objetivo e resultados-chave: [COLAR]
Check-ins das semanas anteriores: [COLAR]
Check-in desta semana: [COLAR]

Responda em no máximo 12 linhas:
1. Quanto cada resultado-chave andou em relação ao valor-alvo?
2. O que mudou desde a semana passada?
3. Qual resultado-chave saiu do rumo?
4. O que é fato e o que é hipótese?
Termine com as 2 perguntas que a reunião precisa responder.
Não trate correlação como causa.
Quando não houver informação suficiente, diga que não dá para concluir.

PROMPT 4 · INTERPRETAR UMA TABELA DE NÚMEROS

Só no apêndice · Copie, troque o que está entre colchetes e cole na IA.

Atue como um analista de gestão.

Meu objetivo é: [OBJETIVO]

Vou fornecer alguns indicadores da minha empresa.
Quero que você me ajude a interpretar os números, e não apenas resumir.

Para cada indicador:
1. identifique mudanças relevantes;
2. indique possíveis relações com outros indicadores;
3. levante hipóteses que podem explicar o comportamento;
4. diferencie fatos de hipóteses;
5. sugira perguntas que eu deveria investigar antes de decidir.

Depois responda:
- Qual indicador merece atenção primeiro?
- Quais possíveis causas deveriam ser investigadas?
- Que decisão pode ser necessária?
- Que informação adicional está faltando?

Dados:
[COLAR TABELA COM DADOS]

Não trate correlação como causalidade.
Quando não houver informação suficiente, diga explicitamente que não é possível concluir.

PROMPT 5 · DA DECISÃO AO PLANO 5W2H

Só no apêndice · Copie, troque o que está entre colchetes e cole na IA.

Decidi agir sobre o seguinte problema:
[PROBLEMA E HIPÓTESE ESCOLHIDA]

Transforme esta decisão em um plano de ação no formato 5W2H:
o quê, por quê, quem, quando, onde, como e quanto custa.

Seja específico. Se faltar informação para preencher algum campo, marque como "PRECISA SER DEFINIDO" em vez de inventar.
Ao final, sugira qual indicador deve ser observado para saber se a ação funcionou e em quanto tempo.

PROMPT 6 · PROPOR CINCO INDICADORES

Só no apêndice · Copie, troque o que está entre colchetes e cole na IA.

Você é um consultor de gestão para pequenas empresas.

Vou descrever meu negócio, meus objetivos e alguns problemas atuais.
Quero que você proponha poucos indicadores de gestão.

Meu negócio:
[descreva a empresa em aproximadamente 5 linhas]

Meu principal objetivo:
[descreva o objetivo]

Principais problemas atuais:
[descreva de 2 a 5 problemas]

Crie uma tabela com no máximo 5 indicadores.

Para cada indicador informe:
1. nome do indicador;
2. o que ele mede;
3. por que ele é importante;
4. fórmula de cálculo;
5. fonte provável dos dados;
6. frequência recomendada;
7. quem deveria ser responsável;
8. qual decisão esse indicador pode ajudar a tomar.

Priorize indicadores simples, que possam ser acompanhados com dados que uma pequena empresa provavelmente já possui.
Não invente dados que eu não forneci.
Ao final, faça 5 perguntas que você precisaria responder para melhorar a recomendação.

Leve esta palestra para o seu público

Associação, prefeitura, posto do Sebrae ou evento de empreendedores: 30 minutos mais perguntas, presencial ou on-line. Gratuita no estado de São Paulo e on-line.

PEDIR A PALESTRA

stayalign.me/palestras/medir-para-crescer

CONHECER O STAYALIGN

stayalign.me

StayAlign