

Área temática: Estudos Organizacionais

Título do trabalho: Mensuração de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas (PMEs): estudo no setor calçadista catarinense.

AUTORES

ANTONIA EGÍDIA DE SOUZA

Universidade do Vale do Itajaí
asouza@univali.br

HAMILTON LUIZ CORREA

Universidade de São Paulo
hamillco@usp.br

Resumo

Sabe-se que as PMEs têm características organizacionais e de desempenho que as tornam diferentes das grandes empresas, porém não se pode negligenciar o importante papel dos sistemas de mensuração de desempenho para qualquer tipo de empresa ou forma de gestão. Com isso em mente, a intenção deste artigo foi responder a duas perguntas importantes, a saber: as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) empregam indicadores de mensuração de desempenho? As características organizacionais influenciam no emprego de indicadores de mensuração de desempenho? Para melhor compreender essas questões aplicou-se uma pesquisa de campo com uma amostra não probabilística por conveniência com 87 empresas do setor calçadista de Santa Catarina. O método privilegiado foi o quantitativo, para a coleta dos dados utilizou-se a *survey* autoadministrada enviada por *internet* para a análise dos dados aplicou-se técnicas estatísticas (frequência, média, cruzamentos) com o auxílio do SPSS. Os resultados revelam que as empresas pesquisadas adotam indicadores financeiros e não financeiros, porém os indicadores financeiros são mais utilizados que os não financeiros. Dentre os não financeiros, os mais utilizados são os de processos seguidos pelos de pessoas. Os menos utilizados são os sociais. A pesquisa indica que existe relação entre práticas organizacionais e emprego de indicadores.

Abstract

It is known that SMEs have management and performance features that make them different from large companies; however one cannot neglect the important role of performance measurement systems for any kind of company, or type of management. Having that in mind, the intent of this article was to answer two important questions, namely: Do Small and Medium Enterprises employ indicators to measure performance? Do the organizational characteristics influence the use of indicators to measure performance? In order better understand these issues we applied a research field with a non-probability convenience sample of 87 companies in the footwear industry of Santa Catarina. The chosen method was the quantitative one, for the data collection it was used the self-administered survey sent by the Internet and for the data analysis statistical techniques were applied (frequency, average, crossings and correlations \ associations) with the aid of SPSS. The results reveal that the companies surveyed have adopted financial and non-financial indicators, but the financial indicators are more used than the non-financial ones. Among non-financial, the most used are the processes followed by

people. The least used are the social ones. The research indicates that there is a relationship between organizational practices and indicators employment.

Palavras-chave: Mensuração de desempenho organizacional; Indicadores de desempenho; Pequenas e médias empresas.

1 INTRODUÇÃO

Durante as últimas duas décadas, os pesquisadores de gestão tornaram-se cada vez mais interessados em melhorar o projeto de medição de desempenho e sistemas de avaliação. Como a competição se intensificou e a informação tornou-se mais facilmente disponível, as medidas financeiras de desempenho têm sido vistas como medidas de desempenho insuficiente e as medidas não financeiras tornaram-se cada vez mais valiosas como novas fontes de informação, pois facilitam aos gestores a tomada de decisões estratégicas (BANKER; JOHNSTON, 2000). Além disso, ajudam na medição de desempenho a longo prazo melhorando assim o planejamento e o controle. Contudo, as empresas estão apresentando problemas na identificação e na definição de indicadores de desempenho. Nesse sentido, os pesquisadores argumentam que mais estudos dessas relações são necessários. Justificam que as empresas precisam de sistemas de medição de desempenho com foco no cliente para avaliar eficácia e eficiência da organização (MONTGOMERY; LEMAK; REED, 1997), além disso, devem ser orientadas por longo prazo. Isso porque a maioria das medidas financeiras reflete o desempenho passado, mas não antecipa o futuro (SCHIEMANN; LINGLE, 1999). Portanto, os principais indicadores de desempenho do negócio não podem ser encontrados somente em dados financeiros. Para Lazere (1998) o peso dos relatórios financeiros e as medidas financeiras são excessivos. Muitas empresas não têm medidas em vigor relativas aos empregados, fornecedores, clientes e processos internos, tais como flexibilidade, adaptabilidade, inovação e qualidade (SCHIEMANN; LINGLE, 1999; MONTGOMERY; LEMAK; REED, 1997).

Desse modo, várias explicações são sugeridas para a falta de uso de indicadores não financeiros: (I) é mais complexo medir o desempenho não financeiro do que o desempenho financeiro (LINGLE; SCHIEMANN, 1996); (II) depende de recursos organizacionais; (III) depende de práticas de gestão utilizadas (planejamento estratégico, gestão da qualidade, filosofia de produção enxuta, gestão ambiental, gestão da responsabilidade social, *Balanced Scorecard*) (GEROLAMO, 2003; CARPINETTI, 2000; CARPINETTI; MARTINS, 2001); (IV) depende de pessoas qualificadas e infraestrutura organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997; RENTES *et al*, 2002). Estudos realizados no Brasil sugerem que essa visão de gestão de negócios dificilmente é implementada nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (SEBRAE, 2005; AMATO NETO, 2005; VERSCHOORE, 2004; CASSIOLATO; LASTRES 2003; PUGA, 2003; SUZIGAN, 2001). A ausência de práticas de gestão, a falta de qualificação e infraestrutura nas PMEs limita o uso de sistemas de mensuração de desempenho que apresente em medidas não financeiras.

Nesse sentido, emerge a necessidade de mais conhecimento empírico sobre mensuração de desempenho nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005), dado que as pesquisas, nesse campo, foram realizadas com mais frequência em grandes empresas. Pesquisadores como Hudson, Smart e Bourne (2001) defendem que os modelos propostos não seriam, necessariamente, compatíveis com as práticas de gestão de desempenho nas pequenas empresas. Em particular, as diferenças encontram-se nas dimensões organizacionais que devem ser consideradas e do tipo de indicador de desempenho selecionado. Além disso, o contexto das pequenas e médias empresas, a sua flexibilidade estratégica e a necessidade de resultados, em curto prazo, pouco foram considerados nesses modelos. Diante disso, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa: **“Pequenas e médias empresas do setor calçadista de Santa Catarina empregam indicadores de mensuração de desempenho?** Como consequência outras questões surgiram: quais os tipos de indicadores são privilegiados pelas empresas? Esses indicadores são financeiros ou não financeiros? O objetivo geral do trabalho consistiu em examinar o emprego de medidas de mensuração de desempenho em Pequenas e Médias Empresas

(PMEs) do setor calçadista catarinense. Para a operacionalização do objetivo proposto, elaborou-se como objetivos específicos: descrever as principais características das empresas pesquisadas; identificar o emprego de indicadores de desempenho pelas MPMEs do setor calçadista catarinense; levantar quais os tipos de indicadores são privilegiados pelas empresas; e identificar os motivos que levam as empresas a usarem indicadores de desempenho.

2 REVISÃO TEÓRICA

O desempenho organizacional ocorre por meio de um conjunto inter-relacionado de diversas dimensões: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida, inovação e lucratividade (SINK; TUTTLE, 1993). Em comentário a essa questão Lebas (1995) aponta que o desempenho pode ser compreendido como uma relação causal entre uma série de dimensões que contribuem para o resultado da organização. Para ilustrar o modelo causal de desempenho, Lebas utiliza uma árvore (ver Figura 1) para fazer algumas analogias.

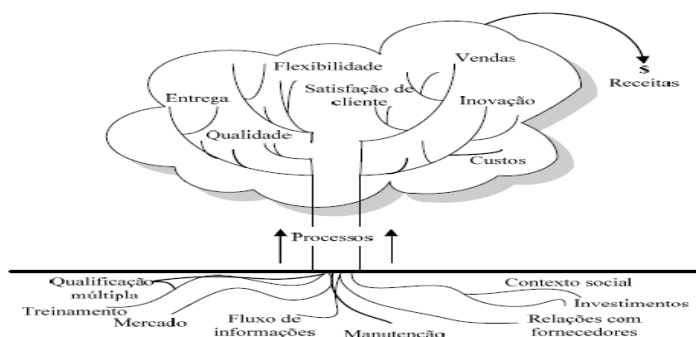


Figura 1 - Modelo causal de desempenho

Fonte: Adaptado de Lebas (1995)

Para o autor a empresa dará frutos (receitas) se as raízes forem sólidas (representadas pela qualificação, treinamento, fluxo de informações, relações com os fornecedores, manutenção, entre outros). Por sua vez, as raízes sólidas (capacidades organizacionais) irão possibilitar processos que refletem em objetivos como qualidade, custos, vendas, inovação, flexibilidade e satisfação de clientes. O desempenho é a soma de todos os processos que levarão os gestores a tomarem medidas adequadas em relação ao presente e que refletirão no futuro (LEBAS, 1995). Neely *et al* (1995) fazem distinção entre medidas de desempenho, medição de desempenho e sistemas de medição de desempenho. Medida de desempenho é definida como uma métrica utilizada para quantificar a eficiência e /ou eficácia de uma determinada ação. A medição de desempenho é o processo de cálculo da eficiência e da eficácia da ação. O sistema de medição de desempenho é definido como o conjunto de medidas de desempenho utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações. Mesmo com tais definições claras, percebe-se que o tema medição de desempenho é extenso, não existe um conceito objetivo e, também, não se encontra uma afiliação teórica. Diante disso, para efeitos desse trabalho, nas próximas seções apresenta-se a evolução histórica e os conceitos sobre sistema de medição de desempenho e as ferramentas de mensuração financeiras e não financeiras.

2.1 Medidas de mensuração de desempenho

O reconhecimento das limitações das tradicionais medidas financeiras impulsionou o aparecimento de medidas não financeiras. Para Neely (1999) é possível listar algumas razões para o surgimento de novas ferramentas para medir o desempenho das organizações, entre

elas encontram-se: a natureza mutante do trabalho, o aumento da concorrência, as iniciativas de melhoria específica, os prêmios nacionais e internacionais, a mudança dos papéis organizacionais, as mudanças na demanda externa e o poder da tecnologia da informação.

Nesse sentido, os modelos contemporâneos de sistema de mensuração de desempenho buscam ajudar as organizações na identificação e uso de medidas não financeiras por meio de múltiplos atributos como: (I) promover a análise da implantação da estratégia e verificação de sua validade ao longo do tempo; (II) possuir medidas de desempenho multidimensionais; (III) priorizar medidas de desempenho flexíveis e de fácil compreensão; (IV) apresentar medidas que traduzam os objetivos e as estratégias de negócios; (V) conter medidas de desempenho hierarquicamente e funcionalmente integradas aos processos, mantendo a relação de causalidade e coerência com os objetivos organizacionais; (VI) instigar o comportamento dos indivíduos para as mudanças organizacionais desejadas; (VII) balancear medidas de curto prazo e de longo prazo (NEELY, 1999).

Diante disso, surgem instrumentos que adotam medidas não financeiras para avaliação de desempenho organizacional entre eles pode-se citar: os modelos da qualidade (*Malcolm Baldrige* nos Estados Unidos, o modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), modelo de excelência da gestão (MEG) no Brasil); os modelos focados no capital intelectual (Navegador *Skandia* e o *Intellectual Assets Monitor*); o *Balanced Scorecard*; o *Performance Prism*, os modelos da sustentabilidade (o *Triple Bottom Line*, o *The SIGMA Project*, as ferramentas da série ISO). Cada modelo proposto apresenta uma série de medidas de desempenho. O prêmio *Malcolm Baldrige* define os critérios-chave a partir de sete elementos subdivididos nas seguintes áreas: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e mercado, medição, análise e gestão do conhecimento, foco na força de trabalho, gerenciamento de processos e resultados. O modelo de Excelência EFQM está balizado nos seguintes critérios: resultados excelentes no que diz respeito ao desempenho, clientes, pessoas e sociedade são alcançados por meio da liderança na condução da política estratégica, a qual é transferida através das pessoas, das parcerias e recursos, e dos processos. A inovação e aprendizagem deixa evidenciada a dinamicidade do Modelo (ANDRADE, 2010). O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) tem como propósito avaliar as empresas brasileiras dentro do conceito de excelência na gestão. Para instituir o prêmio foi desenvolvido um modelo de excelência em gestão (MEG) com o propósito de avaliar o desempenho das organizações. O modelo é composto pelos seguintes critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (FNQ, 2008).

Nos primeiros anos da década de 1980 na Suécia (SVEIBY, 1998) e em outros países nórdicos, desperta o interesse, tanto do meio acadêmico quanto do meio empresarial, em mensurar o capital intelectual. A partir disso, surgiram modelos, entre eles o Navegador *Skandia* e o *Intellectual Assets Monitor*, com a proposta de medição e gestão do capital intelectual. Stewart (1998) defende que o capital intelectual não é criado a partir de elementos distintos de capital humano, estrutural e de cliente, todavia pela interação existente entre eles. Caracteriza-se como um conjunto de conhecimentos e informações localizados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviço, mediante a aplicação da inteligência e não do capital financeiro, o que contribui para a vantagem competitiva sustentável. As medidas, principais contidas nesses modelos são: indicadores financeiros, indicadores de processos, indicadores de cliente, indicadores de renovação e desenvolvimento e indicadores humanos (Modelo *Skandia*); competência das pessoas, estrutura interna e estrutura externa (Modelo *Intellectual Assets Monitor* (EDVINSSON; MALONE, 1998; SVEIBY, 1998).

Outro modelo criado mais recentemente foi o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 resultou das necessidades de captar a complexidade do desempenho na organização e tem sido amplamente utilizado em empresas e

organizações (EPSTEIN; MANZONI, 1998). O BSC é um conjunto de medidas que permite que a alta administração tenha visão completa dos negócios (KAPLAN; NORTON, 1997). Foi idealizado com o propósito de preencher uma lacuna nos sistemas de avaliação de desempenho nas empresas. A justificativa dos autores (KAPLAN; NORTON, 1997) para o surgimento do modelo está no fato de as medidas financeiras tradicionais serem insuficientes para orientar e avaliar a trajetória que as empresas, da era da informação, devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. O BSC é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. A ferramenta é estruturada a partir de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento e busca refletir o equilíbrio entre objetivos de curtos e longos prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Soma-se aos modelos citados o *Performance Prism*. Desenvolvido na *Cranfield School of Management* tendo como principal pesquisador Andy Neely. Este modelo consiste na apresentação dos critérios de avaliação de desempenho divididos em cinco faces de um prisma, que são: satisfação dos *stakeholders* (partes interessadas – investidores, clientes, intermediários, empregados, fornecedores, agentes reguladores e comunidade), estratégias, processos, capacidades e contribuições dos *stakeholders* (ADAMS; NEELY, 2000; NEELY; ADAMS, 2001; NEELY *et al*, 2002). Além da preocupação em medir a qualidade, o capital intelectual e a estratégia, nos últimos anos, emerge a necessidade das organizações medirem a sustentabilidade. Nesse sentido, as formas de avaliação de desempenho tem se materializado em alguns modelos entre eles alguns foram formatados para uso interno como, por exemplo, o *Triple Bottom Line* (3BL), o *The SIGMA Project*, as ferramentas da série ISO que medem a sustentabilidade ambiental e social. Outros surgiram de associações empresarias para aplicação externa e têm a finalidade de monitorar as empresas e premiá-las pelo desempenho. Exemplos de indicadores de desempenho externo se pode citar entre outros, o GRI - *Sustainability Reporting Guidelines* e os Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial. As principais medidas contidas nos modelos da sustentabilidade são as econômicas, as sociais e as ambientais (SAVITZ; WEBER, 2007).

3 MÉTODO DA PESQUISA

O presente estudo adotou, como tipo de pesquisa, a conclusiva descritiva, pois a proposta foi levantar opiniões de gestores a respeito da aplicação de indicadores não financeiros em pequenas empresas do setor calçadista. Para obter os resultados desejados utilizou-se a estatística resumo na forma de tabelas e gráficos. Atualmente, a indústria calçadista catarinense é formada, sobretudo, por micro, pequenas e médias empresas, predominantemente familiares e de capital nacional (SECCHI, 1992). Situada no Vale do Rio Tijucas, abrange 450 empresas ligadas ao setor (curtume, reparadores de ferramentas, componentes para calçados, fabricantes de calçados, fabricantes de bolsas e cintos, fabricantes embalagens, ateliês). O polo é focado na produção de calçados femininos adultos e infantis. O polo calçadista catarinense destaca-se como um dos cinco maiores do país. Cinco municípios envolvidos são: Canelinha, Major Gercino, Nova Trento, São João Batista e Tijucas (ABICALÇADOS, 2010). Com uma produção diversificada - desde calçados populares até os de alto valor agregado -, o polo produziu, em 2011, dois milhões de

pares/mês e exportou cerca de 10% de sua produção, que fica em 25 milhões de pares por ano, principalmente para a América do Sul, os Estados Unidos e a Europa (SINCASJB, 2011).

Assim, neste trabalho o universo definido para a realização da pesquisa abrangeu Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) do setor calçadista situadas nos cinco municípios mencionados acima. Conceitua-se universo ou população como o “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (GIL, 1999, p.99) ou ainda “a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características, conformando o universo para o problema de pesquisa” (MALHOTRA, 2001, p. 301). Considerou-se como população as 450 empresas calçadistas reconhecidas pela ABICALÇADOS. Feitas as considerações sobre o universo da pesquisa o próximo passo é descrever a amostra. Define-se, em uma pesquisa quantitativa, amostra como um subgrupo dos elementos da população na qual se estabelece ou se estima as características desse universo (GIL, 1999). A utilização de uma amostra justifica-se em função dos custos envolvidos, o tempo disponível para coletar os dados, o tamanho da população e a pequena variância nas características da população (MALHOTRA, 2001).

No caso específico desta pesquisa, a amostra pode ser caracterizada como não probabilística intencional. A justificativa para adotar uma amostra e não censo deu-se, principalmente, pela pouca variância das características da população. As empresas selecionadas pertencem ao mesmo setor são micro, pequenas ou média com patrimônio e gestão familiar. Estão geograficamente próximas e os sujeitos da pesquisa ocupam cargo de gestão. Neste sentido, julga-se que existe certa homogeneidade nas características de gestão e no emprego de indicadores de desempenho. Justifica-se ainda a escolha da amostragem não probabilística, porque além de atender de forma satisfatória a condição de pouca variância das características da população (COOPER; SCHINDLER, 2003), a população total do estudo não pode ser identificada. Esse tipo de amostragem contribui para obter informações relevantes que permitem realizar análises do problema de pesquisa, apesar ter alto grau de subjetividade, não ser possível de generalizar e ser arbitrária (não aleatória).

O presente estudo, em função do tipo de método adotado (pesquisa conclusiva e descritiva), requer para a coleta de dados a estratégia do tipo *survey* (levantamento). Esse tipo de pesquisa caracteriza-se pela “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Acrescente-se que pesquisa de levantamento é, na sua maioria, realizada mediante a definição de uma mostra representativa de todo o universo e as conclusões são projetadas para totalidade da população (GIL, 1999, p. 70). A pesquisa do tipo *survey* tem como vantagem o conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez, a aplicação em um grupo homogêneo, “os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas” e “a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples” (MALHOTRA, 2001, p.179).

Para coletar os dados primários elaborou-se um questionário com base na revisão teórica. Os objetivos principais para o uso do questionário foram: traduzir a informação necessária em um conjunto de questões específicas, motivar os respondentes a completarem o questionário e tornar mínimo o erro na resposta (MALHOTRA, 2001). O instrumento foi estruturado em duas partes: a primeira composta por perguntas fechadas que apresentava aos respondentes um conjunto de alternativas a respeito do perfil das empresas pesquisadas, como porte, origem, faturamento, número de funcionários e características de gestão; e a segunda parte em forma de Escala *Likert* que permitiu definir um grande número de enunciados sobre o tema em questão. A Escala *Likert* é uma escala de medida com cinco categorias de respostas na qual o respondente indica o grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações relacionadas com os objetivos de estímulos (MALHOTRA, 2001). Para cada resposta atribui-se uma classificação numérica para que seja possível refletir o grau de concordância ou discordância a respeito da questão investigada (COOPER; SCHINDLER,

2003). Em uma pesquisa descritiva do tipo levantamento e que requer a aplicação de questionário é caracterizada como predominantemente quantitativa (GIL, 1999; MALHOTRA, 2001). Sendo que os estudos quantitativos, para serem mensurados e analisados, necessitam do auxílio das técnicas estatísticas como: distribuição de frequência, tabulação cruzada, teste de hipóteses, análise da variância e da covariância, correlação e regressão, análise discriminante e análise fatorial (MALHOTRA, 2001). Para o tratamento dos dados, foram privilegiadas, em função do tipo de amostra, as seguintes técnicas estatísticas: distribuição de frequências, médias e cruzamentos.

4 RESULTADO DA PESQUISA EMPÍRICA

4.1 Características das empresas pesquisadas

Esta seção é destinada à análise das variáveis identificadoras das empresas pesquisadas quanto ao ano de fundação, ao tamanho, aos tipos de produtos fabricados e ao mercado de atuação.

A amostra pesquisada está caracterizada por empresas que surgiram a partir da década de 1990, apesar de os dados secundários mostrarem que a constituição do setor ter iniciado na década de 1920 e a formação de estrutura de polo industrial ocorrer nos últimos trinta anos (ANBA, 2010).

Em relação à propriedade e à gestão constatou-se que 100% das empresas são familiares e o controle da propriedade e da gestão estão nas mãos dos fundadores. Considerando como critérios de classificação do SEBRAE, para o tamanho das empresas, constatou-se também que as empresas pesquisadas podem ser reconhecidas como micro, pequenas e médias. Porém, quando se utiliza critérios de faturamento percebe-se certa diferença quanto ao percentual de micro, pequenas e médias empresas. Ao aplicar o critério de faturamento observa-se um número maior de microempresas, ao contrário, quando se aplica o critério número de empregados encontra-se um percentual maior de pequenas e médias empresas. A explicação para que as empresas apresentem um número maior de empregados pode ser por que o setor necessita de mão-de-obra extensiva. Embora, exista a possibilidade de automação de processos, muitas linhas de montagem precisam de mão-de-obra tradicional, com funções manuais.

Constatou-se que os segmentos explorados pelas empresas concentram-se em sapatos femininos e infantis, contudo a pesquisa evidencia certa diversificação de produtos que compõem a cadeia produtiva do calçado como: componentes, máquinas e equipamentos, embalagens e acessórios. A maioria das empresas comercializa seus produtos no mercado interno, porém encontrou-se 27 empresas que vendem para o mercado externo. No mercado interno as vendas se concentram em três regiões (Sul, Sudeste e Nordeste) e no mercado externo os produtos são, principalmente, destinados para América do Sul e América Central;

Verificou-se quanto ao uso de estratégias emergentes, ou seja, de acordo com as mudanças do ambiente, baixo uso de planejamento estratégico, estrutura formal departamentalizada por funções e tomada de decisão centralizada. As empresas não adotam políticas de recursos humanos, não têm planos de cargos e salários e os trabalhadores têm pouco espaço para crescimento. Entre as práticas de gestão de pessoas mais utilizadas por estas empresas, destacam-se a higiene e segurança no trabalho e benefícios sociais. Além disso, sistemas de informação e gestão de qualidade aparecem como as ferramentas de gestão mais adotadas.

4.2 Emprego de indicadores de desempenho

Nesta seção buscou-se responder os objetivos propostos que permitiram levantar o emprego de indicadores de desempenho e levantar quais os tipos de indicadores são mais privilegiados pelas empresas. Para análise desses dois objetivos o primeiro passo foi classificar os indicadores dentro de duas categorias: financeiros e não financeiros.

4.2.1 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros são reconhecidos como aqueles trazidos pela contabilidade gerencial e caracterizados (KANPLAN; NORTON, 1997) por medir os resultados de curto prazo e não mensurar os ativos intangíveis. Entre as medidas de desempenho destacam-se: despesas operacionais, margem de participação dos produtos, capital de giro, retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio líquido e fluxo de caixa. A pesquisa mostra, considerando a média de avaliação que os indicadores financeiros mais utilizados pelas empresas são: crescimento das vendas, lucro líquido operacional, gasto geral de produção, receita operacional e fluxo de caixa líquido. Por outro lado, os indicadores menos utilizados e destacados pelos respondentes foram: Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), Retorno sobre o Investimento (ROI) e Retorno sobre o Ativo (ROA).

Constatou-se a baixa frequência no uso de indicadores financeiros, quando utilizados são aqueles mais simples de mensurar e que apresentam resultados mais imediatos. Indicadores financeiros que apresentam maior complexidade na sua mensuração (ROA, ROI e ROE) têm frequência baixa de aplicação.

4.2.2 Indicadores não financeiros

Os indicadores não financeiros surgiram, com mais intensidade, a partir do momento que se passou a reconhecer as limitações das tradicionais medidas financeiras. Para Neely (1999), as razões para o surgimento de novas ferramentas, para medir o desempenho das organizações, foram: natureza do trabalho, o aumento da concorrência, as iniciativas de melhoria específica, os prêmios nacionais e internacionais, a mudança dos papéis organizacionais, as mudanças na demanda externa e o poder da tecnologia da informação. Assim, encontram-se os indicadores não financeiros embutidos nos diversos sistemas de mensuração de desempenho. Como foi possível perceber na revisão teórica, existem alguns estudiosos que discutem essa questão e apresentam modelos distintos ou dimensões que complementam sistema de mensuração de desempenho. As leituras realizadas sugerem que o surgimento desses novos modelos ou dimensões está, diretamente, ligado às mudanças no ambiente em que as empresas operam.

O movimento pela qualidade levou ao aparecimento de várias propostas, assim como o movimento pelo pensamento estratégico e pela sustentabilidade. Deste modo, foi possível perceber ainda, que a maioria dos sistemas de mensuração de desempenho focados em medidas não financeiras apresentam as seguintes dimensões: clientes, pessoas, crescimento e aprendizagem, processos internos, sustentabilidade (econômico, ambiental e social) e *stakeholders*.

Diante do exposto, para responder o questionamento sobre o emprego de indicadores, não financeiros, utilizou-se como critério a definição de cinco dimensões dos sistemas de mensuração de desempenho, encontrados no momento da revisão teórica e que serviram de balizadores para o estudo. As dimensões levantadas são: processos/operações, clientes, pessoas, sociais e ambientais. Verificou-se, então que entre os 20 primeiros indicadores

listados seis são relativos à dimensão financeira (F), seis são da dimensão operações (Pr), quatro refere-se à dimensão clientes (C), dois são da dimensão pessoa (Pe) e à dimensão social (S) e ambiental (A) participam da lista com um indicador apenas.

Tabela 1- Ranking do emprego de indicadores e dimensão correspondente

Posto	Indicador	Dimensão	Grau de Emprego (%)	
			Sempre	Sempre ou Quase Sempre
1	Crescimento das vendas	F	56,4	92,3
2	Lucro líquido operacional	F	48,1	88,6
3	Gasto geral de produção	F	44,3	87,3
4	Receita operacional	F	44,3	73,4
5	Consumo de matéria-prima	Pr, A	37,3	89,3
6	Pontualidade na entrega	Pr	33,8	93,2
7	Fluxo de caixa líquido	F	30,8	67,9
8	Custo por unidade produzida	F	24,4	46,2
9	Indicadores relativos à saúde e segurança no trabalho	Pe	23,7	67,1
10	Número de devoluções	Pr	23,4	71,4
11	Aumento da receita por clientes	F	22,8	46,8
12	Indicadores de acidente de trabalho	Pe	22,1	64,9
13	Número de reclamações dos clientes	C	19,7	64,5
14	Volume de vendas por cliente	C	17,1	40,8
15	Volume de vendas por vista de representantes	Pr	15,6	31,2
16	Faturamento por cliente	C	15,6	31,2
17	Satisfação do cliente	C	13,0	46,8
18	Quantidade produzida por ciclo de produção	Pr	13,0	24,7
19	Devoluções por problemas do fornecedor	Pr	13,0	20,8
20	Indicadores com gastos de empregados e contratação de mão-de-obra	S	11,7	33,8

Com base na escala de mensuração numérica de 1 a 5 para o grau de emprego dos indicadores a Tabela 2 apresenta o grau médio de emprego de todos os indicadores, dos indicadores financeiros e não financeiros, assim como de cada tipo de indicador não financeiro. Assim, percebe-se que, a partir da amostra pesquisada, os indicadores financeiros são mais utilizados do que os não financeiros, com médias de grau de emprego de 3,1 e 2,2, respectivamente. Dentre os não financeiros, os mais utilizados são os de "processos", com média de 2,5, seguidos pelos de "pessoas", com média de 2,4. Indicadores do tipo "social" são os menos utilizados.

Tabela 2 - Relação entre tipos de indicadores e grau de emprego dos indicadores

Grau de Emprego	Escala	Indicadores												Total			
		Financeiros		Não Financeiros								Total					
				Processos		Clientes		Pessoas		Ambiental						Social	
N	%	N	%	N	%	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%		
Nunca	1	244	31,0	398	47,4	365	52,8	409	48,8	524	62,4	583	69,0	2279	56,2	2523	52,1
Quase nunca	2	82	10,4	98	11,7	58	8,4	96	11,5	94	11,2	80	9,5	426	10,5	508	10,5
Não sei	3	15	1,9	11	1,3	13	1,9	15	1,8	17	2,0	25	3,0	81	2,0	96	2,0
Quase sempre	4	220	28,0	202	24,0	178	25,8	242	28,9	132	15,7	106	12,5	860	21,2	1080	22,3
Sempre	5	225	28,6	131	15,6	77	11,1	76	9,1	73	8,7	51	6,0	408	10,1	633	13,1

Média de Emprego	3,1	2,5	2,3	2,4	2,0	1,8	2,2	2,3
------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Desta forma, a pesquisa aponta para o baixo uso de medidas de mensuração de desempenho, a prioridade para os indicadores financeiros e de processos e certo desequilíbrio entre indicadores interno e externo. Aspectos de longo prazo, tais como, atitude dos funcionários, responsabilidade social e ambiental são negligenciados ou vistos como opcional ou informal. Cabe destacar que as questões aqui levantadas corroboram com outros estudos realizados por Miller, Wilson e Adams (1988); Masalla (1994); Sharma, Bhagwat e Dangayach (2005).

4.2.3 Motivos para o uso de indicadores de desempenho

Nesta seção realizou-se um ranqueamento dos principais motivos para o uso de indicadores e as dimensões correspondentes. Nesse sentido, a Tabela 3 apresenta um *ranking* dos motivos para o uso de indicadores. A Tabela, além de permitir visualizar o percentual de empresas amostradas que concordam totalmente e que concordam ou concordam totalmente, possibilita observar a dimensão e os motivos destacados pelos questionados. A pesquisa revela ainda que entre os 10 primeiros motivos listados, cinco encontram-se na dimensão controle (C), três na dimensão tomada de decisão (D) e dois na dimensão (E) educação e aprendizagem. Cabe dizer que, considerando a amostra, as empresas adotam indicadores de desempenho com o propósito de controlar suas atividades. Deixam em segundo plano os motivos de tomada de decisão estratégica, educação e aprendizagem.

Portanto, é relevante fazer uma reflexão no que se refere à assertiva para justificar as decisões. A pesquisa aponta que as empresas são familiares e controladas pelos fundadores e, nesse sentido, não teriam necessidade de justificar as decisões. Contudo, constatou-se nessa indústria a presença de uma governança local, formada pelos agentes governamentais (estaduais e municipais), pelas entidades de classes (SEBRAE, SINDICATOS, FIESC) e pelos bancos que oferecem linhas de créditos, o que leva à necessidade de justificar as decisões. Além disso, os proprietários dessas empresas podem ter que justificar as decisões para a família ou para eles próprios.

Tabela 3 - Ranking de motivos para emprego de indicadores e dimensão correspondente

Ranking	Motivo	Dimensão	Grau de Concordância (%)	
			Concordo Totalmente	Concordo ou Concordo Totalmente
1	Justificar as decisões	D	49,4	90,9
2	Monitorar os resultados	C	44,7	88,2
3	Monitorar o desempenho de atividades e processos operacionais	C	37,7	88,3
4	Permite identificar desvios.	C	34,6	84,6
5	Possibilitar aos gerentes tomarem decisões específicas, visando resolver problemas em suas áreas de atuação.	E	30,8	80,8
6	Manter o sistema organizacional dentro de um padrão estabelecido	C	25,6	73,1
7	Tomar decisões estratégicas	D	21,1	61,8
8	Antecipar os problemas	D	19,7	68,4
9	Fornecer informações que servirão de base para novos processos	E	18,2	68,8
10	Garantir que todas as atividades da	C	17,1	64,5

organização sejam realizadas conforme o planejado

A Tabela 4 apresenta a relação entre motivos para o emprego de indicadores, por grau de concordância com base na escala de mensuração numérica de 1 a 5 para os motivos de empregar indicadores. Percebe-se que, a partir da amostra pesquisada, o motivo principal para adotar indicadores, com média de grau de concordância de 3,8, é o controle. A relação realizada confirma os resultados anteriores. Os principais motivos para utilizar indicadores de desempenho são os relacionados com o monitoramento das atividades. Cabe dizer então que, os sistemas de mensuração de desempenho visam à orientação estratégica e ao cumprimento da missão, da visão e dos objetivos de longo prazo. Em última instância buscam o desempenho global da empresa, além de fornecerem informações para novos processos de planejamento e monitoramento das mudanças ambientais.

Tabela 4 - Total de resposta para os motivos para o emprego de indicadores, por grau de concordância

Grau de Concordância	Escala	Motivos							
		Tomada de Decisão Estratégica		Controle		Educação e Aprendizagem		Total	
		N	%	N	%	n	%	N	%
Discordo totalmente	1	133	19,2	37	8,0	70	18,2	240	15,6
Discordo	2	146	21,1	47	10,2	90	23,4	283	18,4
Nem discordo nem concordo	3	39	5,6	17	3,7	20	5,2	76	4,9
Concordo	4	254	36,8	226	48,9	148	38,4	628	40,8
Concordo totalmente	5	119	17,2	135	29,2	57	14,8	311	20,2
Média de Concordância			3,1		3,8		3,1		3,3

Aqui cabe argumentar que nas empresas pesquisadas (maioria PMEs) constatou-se baixa frequência de estratégias planejadas, missão, visão e objetivos de longo prazo. Consequentemente isso reflete nos motivos pelos quais as empresas utilizam os indicadores de desempenho.

5 CONCLUSÕES DO ESTUDO

A introdução de indicadores de mensuração de desempenho deve considerar a estratégia adotada pela empresa, a forma de comunicação, a tomada de decisão, as práticas de gestão de pessoas e as ferramentas de gestão. A visão e a estratégia da empresa devem ser formuladas, pois os sistemas de mensuração de desempenho derivam desse processo de gestão. A tomada de decisão precisa ser descentralizada para que ocorra a participação de todos os membros da organização. É necessário implementar canais de comunicação que permitam a participação dos empregados, clientes e fornecedores e que sustentem o sistema de mensuração de desempenho. Além disso, servem para orientar os empregados em relação ao cumprimento dos objetivos, ou seja, precisa oferecer uma visão compartilhada dos propósitos da empresa.

Os resultados da pesquisa, em relação ao emprego de indicadores de desempenho, evidenciou o baixo uso de indicadores pelas empresas pesquisadas. Na média global as

empresas utilizam poucos indicadores, contudo os financeiros são mais utilizados se comparados com os não financeiros. Em relação aos não financeiros os mais utilizados são os ligados à produção e os menos utilizados são os relacionados com a responsabilidade social e ambiental. A partir das observações e considerando o referencial teórico estudado, assinala-se que a aplicação desses indicadores não é suficiente para um grupo de empresas que atua e compete hoje no mercado global. Os tipos de indicadores adotados, também levam a pensar que os indicadores utilizados, pelas empresas pesquisadas, têm o propósito somente de orientar e controlar as operações de curto prazo. Ressalta-se que os indicadores de mensuração de desempenho precisam contemplar indicadores financeiros e não financeiros internos e externos, quantitativos e qualitativos e de longo e curto prazo. Outro fator crítico de sucesso na implementação de indicadores de mensuração de desempenho diz respeito às práticas de gestão de pessoas. As empresas precisam adotar medidas que estimulem a participação, a retenção e satisfação dos empregados. Assim, vários são os motivos que levam uma empresa a utilizar indicadores de mensuração de desempenho. Do ponto de vista estratégico, a intenção é monitorar o desempenho da empresa como um todo e acompanhar as mudanças do ambiente externo.

Os resultados da pesquisa mostram que as empresas utilizam alguns indicadores de desempenho, porém de forma bastante incipiente. Neste sentido, as evidências empíricas corroboram com estudos nos quais apontam que as pequenas e médias empresas não utilizam indicadores de desempenho ou quando utilizam priorizam os indicadores que medem o curto prazo. Além disso, confirmam outras pesquisas que apontam que o emprego de medição de desempenho não financeiros está relacionado com as práticas organizacionais. Empresas que não têm visão de longo prazo, que não investem em gestão de pessoas, que não adotam ferramentas de gestão tendem não usar medidas de desempenho que apresentem dimensões voltadas para longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, C.; NEELY, A. The Performance Prism to Boost M&A Success. **Measuring Business Excellence**. v. 4, n. 3, p. 19-23, 2000.
- AMATO NETO, J. **Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.
- ANDRADE, C. A. **O modelo EFQM como ferramenta de avaliação da TQM**. Disponível em: <www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/.../114c.pdf>. Acesso em: 10 set.2010.
- ANBA – Agência de Notícias Brasil-Árabe**. Notícias. Disponível em: <<http://www.anba.com.br/noticias>> Acesso em: 19 jun 2010.
- BANKER, R.D. e JOHNSTON, H. H. An empirical study of the business value of the U. S. airlines computerized reservations system. **Journal of Organizational Computing**, 5 (3), p. 255-275, 2000.
- CARPINETTI, L. C. R. **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura: uma abordagem estratégica**. Tese (Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.
- CARPINETTI, L. C. R.; MARTINS, R. A. Continuous improvement strategies and production competitive criteria: some findings in brazilian industries. **Total Quality Management**, v. 12, n. 3, p. 281-291, 2001.

- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. *In: LASTRES, H. M. M. et al. (Ed.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.* Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Bookman, 7. ed, 2003.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital Intelectual:** descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FISHER, J. Use of nonfinancial performance measures. **Journal of Cost Management**, 6(1), pp.31-38, 1992.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. Implementing corporate strategy: From *Tableaux de Bord* to *Balanced Scorecard*. **European Management Journal**, Vol. 16, nº 2, p. 190-203, 1998.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ.** Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**. v.17,n.1, p.25-47., 2005.
- GEROLAMO, M. C. **Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho.** Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21. No. 8, p. 1096-115, 2001.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**. v.41, p. 23-35, 1995.
- LINGLE, J.H.; SCHIEMANN, W.A. From balanced scorecard to strategy Ggauge: is measurement worth it? **Management Review**, 3, p.56– 62, 1996.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, J. C.; LEMAK, D. J.; REED, R. Developing Customer- Centered Performance Measures. **Journal of Business and Management**, Summer, p. 24-39, 1997.
- NEELY, A. *et al.* Performance measurement system design - a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 5, n. 4, p. 80-116, 1995.
- NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next?. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 19, no. 2, p. 205-228, 1999.
- NEELY, A.; ADAMS, C. Perspectives on performance: The performance Prism. Cranfield, UK, **Center for business performance** (working paper), 2001.
- NEELY, A. *et al.* **The Performance prism:** the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship. London: Prentice Hall, 2002.
- PUGA, F. P. Alternativas de Apoio a MPMES Localizadas em Arranjos Produtivos Locais. Textos para Discussão 99. Rio de Janeiro: **BNDES**, junho, 2003.
- RENTES, A. F.; *et al.* Measurement system development process: a pilot application and recommendations. *In: PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONFERENCE*, 3, 2002, World Trade Centre. **Proceedings...** Boston: Performance Measurement Association, p. 487-494, 2002.

- SAVITZ, A. e WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SCHIAMANN, W. A.; LINGLE, J. H. **Bulls eye: hitting your strategic targets though high impact measurements.** New York: The Free Press, 1999.
- SEBRAE- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003–2005. Relatório de pesquisa do SEBRAE Nacional, 2005. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA D3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA D3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso: 05 out. 2010.
- SECCHI, L. **Reflexos da Introdução de Novas Tecnologias de Produção sobre o Desemprego: o caso da indústria catarinense de calçados.** Relatório Final de Pesquisa/CNPq/DAP/UFSC : Florianópolis, 1997.
- SINCASJB- Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista.** SC se consolida como um dos maiores Estados produtores de calçados. Disponível em: <<http://www.sincasjb.com.br/?p=noticias-detalle&id=135>>. Acesso em: 20 de fev. 2011.
- SINK, D.S. ; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark , 1993.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUZIGAN, W. Aglomerações industriais como focos de políticas. **Revista de Economia Política**, 21 (3), jul-set, p.27-39, 2001.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: FEE, 2004.