

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Perla Calil Pongeluppe

Universidade Federal de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção
Grupo de Estudos e Pesquisas Agrindustriais - GEPAI
Rod. Washington Luís, km 235 – 13565-905 – São Carlos - SP
perla@netsitemail.com.br

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha

Universidade Federal de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção
Grupo de Estudos e Pesquisas Agrindustriais - GEPAI
Rod. Washington Luís, km 235 – 13565-905 – São Carlos - SP
dmob@power.ufscar.br

Abstract

Kaplan and Norton developed an performance indicator system called Balanced Scorecard, which aims to control performance of strategy on Institutions through four different perspectives – financial, customers, internal process and knowledge and growth. The difficult is transfer specific operational activities of each institutions to indicators that evaluate the results and performance.

Key-words: Performance Indicators, Performance Measurement e Balanced Scorecard
Área: Estratégias e Organizações - Planejamento Estratégico

Abstract

Kaplan e Norton desenvolveram um sistema de indicadores de desempenho denominado Balanced Scorecard, com o objetivo de controlar e acompanhar o desempenho das estratégias nas instituições em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, dos clientes, dos processos internos, e de aprendizado e crescimento. A grande dificuldade é transpor as atividades operacionais específicas de cada organização sob a forma de indicadores para a alta direção avaliar.

Em uma grande organização a complexidade envolvida na elaboração dos indicadores pode ser executada através de altos investimentos em equipes de consultores externos e internos. No entanto em micro e pequenas empresas a realidade não permite a implantação deste tipo de indicadores em função de alguns problemas e dificuldades que serão tratadas neste artigo.

Desta maneira avaliaremos outras metodologias propostas por diferentes autores que melhor se adaptam às micro e pequenas empresas.

I. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

O enquadramento de instituições no conceito de Micro e Pequena Empresa depende dos critérios operacionais ou até mesmo financeiros relacionados à cada indústria, seja ela número de empregados, faturamento ou itens operacionais. Caso encontre dificuldades na definição e classificação destas empresas, os critérios são visíveis por avaliações preliminares.

Embora o termo “pequenas empresas” seja bastante utilizado pela literatura, este não possui uma definição precisa e uniforme, sendo necessário estabelecer alguns critérios quantitativos e qualitativos para melhor defini-lo.

O levantamento do perfil destas empresas está diretamente relacionado com o desempenho econômico-financeiro e participação de mercado e

De acordo com a opinião de diversos autores pesquisados, podemos denominar pequenas empresas, aquelas que apresentam as seguintes características quantitativas:

- usam trabalho próprio ou de familiares;
- a administração não possui um sistema de informação especializado;
- os dirigentes, apenas uma ou duas pessoas, estão envolvidos em todas as decisões da empresa;
- falta de tempo por parte dos administradores de elaborar um plano de metas;
- não fazem parte de grupos financeiros ou econômicos;
- não produzem em grandes escalas;
- possuem particularidades próprias do pequeno negócio;
- têm organizações rudimentares;
- utilizam mão-de-obra liberada do meio rural;
- são formadoras de mão-de-obra especializada e futuros empresários;
- prevalecem relações informais entre os proprietários e os empregados, os clientes, os fornecedores e a própria comunidade;
- encontram dificuldades em obter créditos, mesmo a curto prazo;
- falta do poder de barganha nas negociações de compra e venda;
- dependem de mercados consumidores e fornecedores de insumos próximos;
- não exigem mão-de-obra muito especializada, devido à utilização de equipamentos pouco complexos;
- menor dependência das fontes externas de tecnologia;
- complementam atividades industriais mais complexas;
- contribuem para desconcentração industrial por produzirem e distribuírem bens e serviços.

Quanto aos aspectos quantitativos, também não há uma homogeneidade na classificação das empresas no Brasil, sendo necessário estabelecer padrões para melhor defini-las. aquela que satisfizer a pelo menos uma destas características:

- (1) “ter menos de 100 funcionários incluindo o pessoal de administração e produção”;
- (2) “ter receita bruta (faturamento médio de R\$) anual igual ou inferior a 700.000 Unidades Fiscais de Referência – UFIR”;
- (3) “ter um volume de venda anual de R\$”.

As pequenas empresas predominam em todos os setores privados da economia, estando presente em diferentes áreas, cada qual com suas peculiaridades. Sendo assim sua importância para o sistema econômico difere dependendo da estrutura de produção e do mercado a qual está inserida.

Entretanto pode-se destacar algumas contribuições que as MPE proporcionam ao sistema capitalista, sendo essenciais para o funcionamento deste. Estas geram uma classe de empresários nacionais, proporcionando a ampliação do mercado de trabalho, criando-se assim novos empregos; servem como fonte de poupança familiar; captam recursos do mercado e

lançam inovações técnicas criadas a partir da capacidade e criatividade dos pequenos empresários.

Outra importante função das pequenas empresas é a descentralização do avanço industrial, desenvolvendo diferentes regiões, devido a necessidade inferior de recursos financeiros e de tecnologia menos avançada para a sua formação.

As MPE enfrentam algumas limitações e problemas conseqüentes tanto do ambiente interno quanto externo, entre elas, a utilização de técnicas e métodos obsoletos, e a falta de um controle adequado nas etapas da produção, devido ao difícil acesso a novas tecnologias.

Outra dificuldade é a aquisição de pessoal técnico qualificado, o qual é atraído pelas grandes empresas, reduzindo desta forma eficiência global da empresa. Somando estes fatores a questões como a falta de capital de giro e a dificuldade em obter créditos e financiamentos, muitas empresas de pequeno porte fecham suas portas.

Apesar dos obstáculos e falta de incentivo do governo, as pequenas e médias empresas proporcionam um grande número de empregos e perspectivas de crescimento em diversos países através de alguns indicadores como; são responsáveis por 35% das exportações da Ásia e 26% nos países desenvolvidos incluindo os Estados Unidos, sendo que em alguns países como Itália, Japão, Coréia do Sul e China isso chega a representar mais de 60% das exportações nacionais. Deste modo o crescimento das pequenas e médias empresas é uma tendência importante, influenciada e caracterizada pela globalização.

Ao enfrentarem as grandes multinacionais pecam pelo tamanho, falta de capacidade, força de mercado e outros recursos, mas depositam a razão do sucesso à formulação e implementação da estratégia.

As micro e pequenas empresas duram em média cinco anos e a principal razão para esse número é a falta de capacidade de usar as práticas de administração existentes. Não somente pelo desconhecimento, mas pela falta de capital de giro, pobre seleção do mercado de atuação, dificuldades em enfrentar as rápidas mudanças das condições de mercado e o uso inadequado das práticas administrativas.

Alguns pontos foram identificados como razões do insucesso na aquisição, manutenção ou aplicação destas habilidades administrativas:

- Falta de abordagem clara nas definições das habilidades
- Falta de conhecimento para prosperar
- Falta de consciência para as necessidades particulares ao invés da massificação das teorias
- Falta de identificação das necessidades ou problemas das áreas
- Falta de informação crítica sobre o desempenho dos impactos
- Falta de consciência das fontes de informação
- Tempo limitado para treinamento
- Recursos financeiros limitados para contratar profissionais
- Falta e filosofia de aprendizado contínuo

1.1 HISTÓRICO DO CONTROLE E INDICADORES

De uma época em que o pensamento gerencial se orientava para atividades funcionais e particulares, como marketing, produção e finanças, cresce a necessidade de atuação sistêmica e global da empresa. Desperta o conceito de estratégia corporativa, conforme Andrews (1971) e Christensen (1980) que viram-na como a idéia unificadora das áreas funcionais relacionando suas atividades com o ambiente externo, e adotando a noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de seu

setor de atuação. A partir desses autores, esse conceito evoluiu para um posicionamento das empresas em busca de vantagens competitivas (Porter, 1985 e Hamel & Prahalad, 1995).

Treuerherz (1976) apresentou um modelo de indicadores que são relacionados com diagnósticos e sugestões para o processo decisório, no entanto não se estabelece metas para cada indicadores. O embasamento são os processos operacionais e as decisões tomadas pelos responsáveis da empresa, posteriormente é feito o levantamento das funções desempenhadas, relacionamentos entre informação e decisão de naturezas diferentes, levantamento de medidas financeiras e constrói-se o Sistema de Indicadores de Gestão.

A maioria das organizações procura usar algum tipo de planejamento estratégico, dentro do qual se definem objetivos e metas a serem atingidos. As estratégias definidas para tanto, porém, encontram barreiras e dificuldades na fase de implementação (Fischmann, 1987) e mesmo o seu controle exige sistemas que possam permitir a eficácia e efetividade de se tomar medidas de ajuste ou que gerem mudanças de sentido e direção pela Alta Administração, dentro de um período de tempo adequado para aproveitar oportunidades ou para evitar perdas empresariais.

Como produto final do processo de planejamento, o orçamento empresarial constitui-se de um documento de característica financeira e, portanto, justificava-se que o seu controle e acompanhamento tivessem sido preponderantemente pautados por esta influência.

Essa visão financeira vinha compondo basicamente o estado da arte dos sistemas de acompanhamento, especialmente porque os dados e informações, fundamentalmente provinham de demonstrativos contábeis das empresas.

Mais recentemente, no entanto, conforme Rangone (1987) acadêmicos, consultores e especialistas têm apontado a necessidade de ligar a própria administração da contabilidade à estratégia, realçando, também, a importância de se utilizar medidas não financeiras como meios de se avaliar o seu desempenho.

Uma possível conceituação de desempenho no âmbito das organizações é a capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento. A empresa, dessa forma, deve contar com um sistema de indicadores de desempenho que permita a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica.

Tradicionalmente e sistematicamente as empresas têm usado instrumentos que privilegiam o uso de indicadores financeiros para avaliar o seu desempenho, os quais não permitem, entretanto que os gestores ou administradores ou os próprios acionistas encontrem ali, todas as formas de mensuração que reflitam ou justifiquem determinado comportamento das variáveis financeiras. De acordo com Parmenter (1998), a Administração deve estar consciente da significância de se focalizar indicadores chave de desempenho que possam refletir o pulso da organização. Na mesma linha Atkinson (1998) enfatiza que o sistema deve focar a atenção sobre variáveis que são críticas para o sucesso da organização e a partir da identificação delas estruturar sistemas de compensação baseados no desempenho de seus contribuintes.

Sistemas de medidas de desempenho são uma parte integral do controle da administração. O sistema, reflete a filosofia e cultura organizacionais e descreve o quanto o trabalho é bem feito em termos de custo, tempo e qualidade. Para serem efetivas, as medidas de desempenho necessitam refletir variações ocorridas na competitividade (Tatikonda e Tatikonda, 1998).

Somente após o entendimento da inter-relação das partes – o negócio principal, o mercado, a competição, as operações, o desempenho passado e a qualidade da administração - eles sentem-se em condições de desenvolver a análise financeira.

Uma comprovação da preocupação em relação a visão holística da questão do desempenho são os resultados de um estudo levado o efeito pela Ernest & Young Centers for

Business Innovation, conforme apresentado por Low e Siesfeld (1998): a maioria das decisões dos investidores são significativamente influenciadas por informações relativas ao desempenho não financeiro das empresas; os analistas que se envolveram mais profundamente com os aspectos não financeiros foram os que produziram previsões mais acuradas sobre rendimentos na aplicação de recursos no mercado de capitais americano.

Segundo Campbell (1997), administradores e empregados necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas companhias. Entretanto, nem todas as medidas de desempenho que são necessárias são encontradas nos tradicionais relatórios financeiros. Por isso, a tendência mais importante atualmente é o “balanced scorecard”. Este sistema apresenta informações tanto de caráter financeiro como não financeiro em formatos lógicos. Mede o que é importante para o desempenho total da companhia.

Beischel e Smith apresentaram uma das primeiras matérias relativas a scorecards de uma forma mais estruturada em outubro de 1991, onde relataram que a única forma efetiva para medir resultados do chão de fábrica e ao mesmo tempo medir todos os desempenhos de produção através de fatores críticos de sucesso é interligando as medidas para cada nível de gestão. A medida financeira corporativa “retorno sobre ativos” é ligada à produção através dos fatores críticos de sucesso para Gestão de Recursos como: dias de inventário, ativos em valor e produção em valor por m².

Kaplan ao apresentar sua teoria diz que a distinção entre o sistema de mensuração e gestão é sutil, porém crucial. O sistema de mensuração pode ser apenas uma maneira para alcançar um objetivo mais importante, enquanto que um sistema de gestão estratégica auxiliará na implementação executiva e na sensibilidade sobre sua estratégia.

A idéia desse sistema originou-se com Kaplan e Norton (1992). Eles concluíram na época, que enquanto as tradicionais medidas contábeis, envolvendo demonstrativos de balanço, desempenho do lucro e outras proporções eram apropriadas para a Idade Industrial, estas medidas não servem sempre aos interesses da Administração para tomar decisões apropriadas na Idade da Informação. As informações tradicionais são às vezes muito inadequadas e carecem da propriedade de proporcionar aos tomadores de decisão, indicativos suficientes e necessários para definirem e optarem pelas melhores soluções face às perspectivas dos negócios. Além disso, como os tradicionais sistemas de avaliação nasceram da área contábil/financeira, têm forte viés de controle enquanto o *balanced scorecard* coloca a estratégia e a visão – e não o controle - no centro da atenção. Eles contestavam, também, que o valor de uma companhia seria muito maior do que aquele passível de ser obtido das contas do balanço patrimonial. Segundo eles, medidas tradicionais e históricas como retorno sobre investimento e rendimentos por ação podiam resultar em informações desvirtuadas aos administradores se eles tivessem de tomar decisões relativas a perspectivas de mais longo prazo, no caso, por exemplo, da implantação de uma inovação ou de empreendimento visando ao atendimento da satisfação do consumidor.

O “balanced scorecard” pode medir o que se quiser, refletindo a natureza do negócio e a sua estratégia, conforme proposto por Kaplan e Norton (1997). Cada companhia teria um diferente “scorecard” desde que cada estratégia corporativa fosse diferente. Alguns tipos de “balanced scorecard” poderiam, por exemplo, conter indicadores abrangendo, além da área financeira, outros relativos a serviços ao consumidor, recursos humanos, desenvolvimento do produto, processamento de ordens de entrega, estoques, *turn over* de empregados etc.

1.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS MPE NA ADOÇÃO DO BSC

A implantação dos indicadores de desempenho relacionado à estratégia exige alguns requisitos que vão além do simples levantamento dos processos, acompanhamentos dos resultados e estratégias.

- Falta de dados: as micro e pequenas empresas não possuem um banco de dados único para centralização das informações e nem as fazem sob a forma informatizada, sendo assim a busca das informações tornam-se difícil e não fidedígnas para tomada de decisão
- Falta de sistema de informação: além de não possuírem as informações inerentes à produção, ao faturamento e ao mercado não possuem um sistema informatizado para tal armazenamento em detrimento de valores de mercado dos programas
- Falta de pessoas: para a coleta, digitação e avaliação das informações é necessário um responsável por tal atividades que apresenta processos rotineiros diários, mas o número de funcionários é pequeno com salários baixos, o que impossibilita encontrarem pessoas para tal ocupação. E muitas vezes há também a falta de conhecimento da importância desta função, dando prioridades às atividades de produção, as quais eles dominam.
- Não tem visão de processo e sim de resultados: Não procuram avaliar indicadores de processos como treinamento dos funcionários, taxas de turnover, perdas no processo entre outros, é dada grande importância para os resultados financeiros e crescimento de receita.
- Falta de planejamento estratégico: o ponto principal do balanced scorecard é o desenvolvimento dos indicadores com base na estratégia e metas determinadas, mas estas empresas não tem isso formalizado.

Frente à descrição destes pontos, vimos a necessidade de buscar outros modelos de indicadores, avaliados a seguir.

1.3 OUTROS MODELOS DE CONTROLE E MONITORAMENTO

Os indicadores foram criados com o objetivo de facilitar a compreensão das diversas contas numéricas que descrevem as atividades e os fluxos operacionais das empresas, que são simplesmente proporções entre dois ou mais conceitos. Inicialmente utilizavam-se os financeiros, depois abrangeram os conceitos de produtividade e competitividade.

Rochelle apresenta alguns quadros ilustrativos em formato de planilha para a micro e pequena acompanhar seus resultados periodicamente, denominadas Tableaux de Bord. A maneira de dividir os indicadores é feita por período de tempo, onde ele divide em quatro tipos de avaliações relatórios mensais operacionais, orçamentos anuais com comparativos de resultados e objetivos, um controle de resultados com avaliações financeiras e uma análise de desempenho com os principais indicadores financeiros e históricos.

Os mesmos princípios de Rochelle são descritos por Llorens (1992), no entanto este último acrescenta algumas características mais analíticas em termos de negócio para gestão da micro e pequena empresa que envolve os controles essenciais: os clientes, os estoques e os fornecedores.

Enquanto alguns autores se baseiam em demonstrativos financeiros e tabelas como instrumentos de gestão, Coulaud iniciou trabalhos almejando compreender o conceito de produtividade, e concluiu que produtividade é basicamente definida como a relação entre as entradas e saídas, que passam por um processamento de transformação. No entanto nas atividades dedicadas à empresa têm agregação de máquinas, trabalho, honorários, matéria-

primas entre outros que são conhecidos mas não mensurados. O fator trabalho tem alterado a denotação ao longo da história devido às novas tecnologias, mecanização, informatização e aos fatores de produção, que explicarão a produtividade global da empresa.

Assim esses autores decompõem a produtividade global em seis elementos: produtividade da produção, produtividade da organização, produtividade das vendas, produtividade do produto, produtividade do trabalho e produtividade do capital. Desta maneira a produtividade passa a ser vista com diferentes funções: desde um método de gestão e administração, até um orientador para fixação de objetivos e prioridades.

Através deste levantamento dos modelos de indicadores, das avaliações dos benefícios do scorecard tentamos desenvolvermos um sistema de controle e monitoramento que acompanhe a performance da empresa como um todo, classificados em três amplitude: interna, externa e sistêmica:

Indicadores Internos

- Levantamento dos processos internos: avaliação dos processos chaves da organização e avaliação daqueles que apresentam um ganho vantagem competitiva para a empresa
- Desenvolvimento de indicadores internos
- Estruturação de relatórios em Excel contendo os indicadores e definição da periodicidade para retirada de cada relatório

Indicadores Externos

São os indicadores que servem para monitorar sua empresa no mercado

- Número de produtos oferecidos pelos concorrentes diretos e indiretos
- Resultado financeiro dos concorrentes diretos
- Participação no mercado regional
- Empregabilidade regional
- Evolução das vendas dos produtos por linha

Indicadores Sistêmicos

Em muitas empresas o fator matéria-prima tem grande importância no negócio, assim deveria ser melhorado o sistema de coleta de informações por parte do governo ou das próprias associações, assim como fazem os Estados Unidos e alguns países da Europa, o que facilita na obtenção dos custos nacionais e são utilizados pelos produtores como alternativa para comparar com os indicadores individuais da firma e medir a eficiência competitiva:

- Indicadores de custos de produção médios nacionais e internacionais
- Indicadores de evolução da estrutura industrial
- Indicadores de eficiência e de desempenho das empresas
- Indicadores de market share
- Indicadores de rentabilidade
- Grau de atualização tecnológica
- Modernização dos sistemas gerencial

Em outro trabalho realizado pelo PENSA para o IPEA, eles se baseiam na análise de Michael Porter, ao identificar como um dos elementos chave das vantagens competitivas a presença dos fornecedores e distribuidores internacionalmente competitivos, e indicam alguns grupos de indicadores como:

- Indicador de resultado: Evolução da participação de mercado
- Indicador de eficiência: Custos e competitividade
- Demanda por qualidade: Inovação de produto e Inovação de processo

- Outros indicadores: Preço, Regularidade de oferta, Diferenciação de produto e lançamento de novos produtos

II. CONCLUSÃO

A utilização do balanced scorecard em micro e pequenas empresas tem sido dificultada pelos problemas de mercado e posicionamento que estas enfrentam, entre outros obstáculos como restrições governamentais, incidência de encargos tributários e fiscalização no mesmo nível das grandes empresas.

Ao invés de apresentar uma solução para o auto-gerenciamento, é apresentado como uma ferramenta de difícil acesso, alto investimento e de difícil compreensão pelos proprietários das micro e pequenas empresas. Para tanto simplificamos a idéia de controle das atividades operacionais das empresas em três níveis – interno, externo e sistêmico – os quais serão desenhados de acordo com o segmento da empresa e perfil de gestão.

III. BIBLIOGRAFIA

Anthony, Robert Newton; Govindarajan, Vijay. “Management Control Systems”. McGraw Hill; 9th edition: 1998.

Chow, Chee. Haddad, Kamal M. Williamson, James E. “Applying the balanced scorecard to small companies”. Institute of Management Accountants: Aug, 1997.

Clark, Gerry. Fusaro, Dave. “Survival of the smallest”. Dairy Foods: Chicago, aug, 1999.

Coulaud, Alain; Croce, Charlésia; Dervaux, Bernard. “Pratique de les ratios de productivité”. Les Éditions d’Organisation, 1986.

Fischmann, Adalberto Américo e Zilber, Moisés Ari. “Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica”. ANPAD, Rio de Janeiro, 1999

Frost, Bob. “Measuring performance: using the new metrics to deploy strategy and improve performance”. Fairway Press: Lima, Ohio, 1998.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. “A estratégia em ação: balanced scorecard”. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1997.

Knight, Gary. “Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization”. Journal of International Marketing: Chicago, 2000.

Llorens, Didier. “P.M.E.: Tableaux de Bord”. Editions Le Monde de L’Entreprise, 1992.

Malburg, Christopher R. “Business Plan to manage day-to-day operations: real life results for small business owners and operators”. Editora John Wiley & Sons, Inc. ISBN 047 157 2969

Maximiano, Antônio César Amaru. “Introdução à Administração”. Editora Atlas: São Paulo, 1990. ISBN 85 224 0636 7

Monk, Richard. “Why small business fail”. Journal CMA Management Accountants of Canada. Volume 74, Issue 6; Jul/Aug, 2000. rmonk@welchandco.ca.

Oliveira, Djalma de Pinheiro Rebouças. “Uma contribuição ao estudo do desenvolvimento e implantação do processo estratégico nas organizações”. Tese de doutorado: SP/FEA, 1987.

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus. “Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard (Translation of “Balanced Scorecard i svensk praktik).

Rochelle, André. “30 Modèles de tableaux de bord – un outil simple et pratique pour la gestion des PME/PMI”. Top Editions: Paris.

Rue, Leslie W.; Ibrahim, Nabil A. "The relationship between planning sophistication and performance in small business". *Journal of Small Business Management*: oct, 1998.

Simons, Robert. "Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal". Harvard Business Press, 1995.

Tachizawa, Elio Takeshi. "Determinação de indicadores de qualidade para avaliação do processo de gestão de pequenas e médias empresas do setor de construção civil habitacional". Tese de doutorado: SP, 1993.

Treuherz, Rolf Mário. "Análise Financeira e Controle Empresarial". Editora Atlas: São Paulo, 1976.

Wilkinson, John. "Estudo da competitividade da indústria brasileira: o complexo agroindustrial". Editora Forense: Rio de Janeiro, 1996.

Yoshikawa, Dorivaldo Mikio. "Contribuição ao estudo da utilização de indicadores estratégicos de gerenciamento – "scorecards" – pela controladoria em instituições financeiras". Tese defendida pela FEA/USP, Outubro de 1997.