

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UMA PESQUISA COM AS MPE's ASSOCIADAS A  
MICROEMPA DE CAXIAS DO SUL/RS**

**ARCENILDO VALDERES DA SILVA NUNES**

**Prof. Dr. Eric Dorion**

**Caxias do Sul, 20 de junho de 2008.**

**ARCENILDO VALDERES DA SILVA NUNES**

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UMA PESQUISA COM AS MPE's ASSOCIADAS A  
MICROEMPA DE CAXIAS DO SUL/RS**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eric Dorion

**Caxias do Sul, 20 de junho de 2008.**

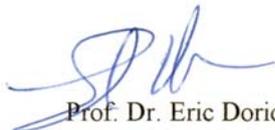
**“Indicadores de Desempenho para as Micros e Pequenas  
Empresas: Uma pesquisa com as MPE’s associadas a  
Microempna de Caxias do Sul/RS”**

Arcenildo Valderes da Silva Nunes

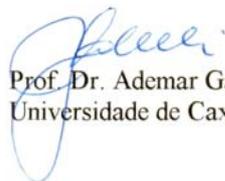
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 20 de junho de 2008.

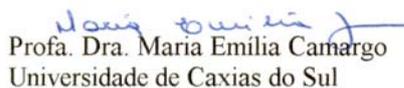
Banca Examinadora:



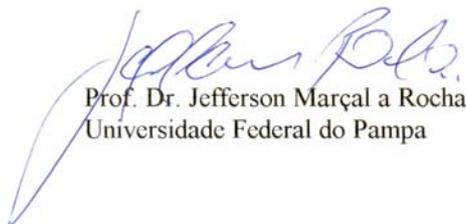
Prof. Dr. Eric Dorion (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Ademar Galelli  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dra. Maria Emília Camargo  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Jefferson Marçal a Rocha  
Universidade Federal do Pampa

## **DEDICATÓRIA**

Ao amor e compreensão da minha esposa Marlei Elisa Leite Nunes, a compreensão pela ausência das minhas filhas Sarah Mauren Leite Nunes e Sofia Luiza Leite Nunes e a tolerância e paciência das minhas sócias Cecília Parizotto de Lima e Simone Grün Weiland.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida e pela minha família maravilhosa.

A realização deste trabalho contou com o apoio e colaboração de muitas pessoas para as quais deixo registrado o agradecimento e apreço.

A minha mãe pela presença sempre inspiradora, por sua coragem, valentia e persistência em todas as coisas. Ao meu pai, que mesmo distante, sempre deu o apoio necessário para continuar na busca do conhecimento.

A todos os meus familiares, dos quais me afastei bastante no decorrer desta jornada, mas farei o possível para recuperar esse tempo e poder estar presente como sempre estive.

A todo o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), pelos momentos de convivência. Especialmente ao Prof. Dr. Eric Dorion, pelo incentivo e paciência na orientação deste trabalho. Um agradecimento especial também para a Profa. Dra. Maria Emilia Camargo, pela forma carinhosa e compreensiva que sempre tratou os discentes da 1ª turma e, também, ao Prof. Dr. Ademar Galleli pelo auxílio na reta final do trabalho.

Aos professores do NEPAE – Núcleo de Estudo, Pesquisa e Assessoria Estatística da UCS, pelo auxílio no entendimento do SPSS, especialmente ao Prof. Ms. José Caleffi.

Agradeço a diretoria da MICROEMPA pela parceria na busca das informações necessárias para a realização da pesquisa junto aos seus associados, em especial ao seu diretor-executivo Sr. Agostinho José Tonella, que juntamente com sua equipe, não mediu esforços para que a pesquisa chegasse ao seu destino.

Aos proprietários e dirigentes das MPE's que responderam o questionário de pesquisa, por suas importantes contribuições, sem as quais este trabalho não seria possível.

Em especial a todos os colegas discentes, pelo convívio, parceria, troca de experiências, críticas e discussões, sem os quais não se constrói o conhecimento e os laços afetivos de amizade.

Obrigado por tudo!

## EPÍGRAFE

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia (DEMING, 1990).

## RESUMO

Ao empreendedorismo associa-se o crescimento das nações e o desenvolvimento da economia. A pesquisa do GEM demonstra que o Brasil é uma das nações com as maiores taxas de empreendedorismo do mundo, tendo um negócio formalizado para cada 35 habitantes. A taxa de empreendedorismo na cidade de Caxias do Sul/RS, local da realização da pesquisa, é de um negócio para cada 14 habitantes superando a média nacional. As Micro e Pequenas Empresas representam cerca de 98,4% dos empreendimentos privados do Brasil, estes pequenos negócios encontram-se inseridos em um ambiente altamente competitivo e necessitam formas de gerenciamento em busca de uma maior competitividade, até mesmo como forma de sobrevivência, surgindo assim uma demanda por indicadores de desempenho que auxiliem o pequeno empresário na gestão do negócio. Muitos são os sistemas de medição de desempenho desenvolvidos ao longo dos tempos, entretanto, é necessário verificar se estes sistemas têm aplicabilidade nos pequenos empreendimentos, considerando-se a escassez de recursos. O objetivo deste trabalho é verificar se as Micro e Pequenas Empresas associadas à MICROEMPA de Caxias do Sul utilizam indicadores de desempenho e quais são estes indicadores. A pesquisa classifica-se como descritiva, com caráter exploratório, constitui-se em uma pesquisa quantitativa, do tipo *Survey* (levantamento), por meio de um questionário de pesquisa. A amostra foi desenvolvida com 42 empresas de um universo de 561 empresas com mais de 4 pessoas trabalhando. Os resultados demonstram que a maioria das empresas pesquisadas utiliza indicadores de desempenho para o acompanhamento da gestão do negócio e, também, que as empresas que tiveram o maior aumento de vendas em 2007, são aquelas que, além dos indicadores possuem uma definição clara do negócio, possuem metas estabelecidas e possuem informações sobre o setor de atuação e sobre a concorrência. As conclusões demonstram que os objetivos do trabalho foram atingidos, levantando-se informações relevantes sobre a gestão das Micro e Pequenas Empresas participantes da pesquisa.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Micro e Pequenas Empresas. Indicadores de Desempenho.

## **ABSTRACT**

To entrepreneurship can be joined the nations' growth and economy development. GEM research shows that Brazil is one of the nations with the highest world entrepreneurship rates, owing one legal business for every 35 inhabitant. Entrepreneurship rate in Caxias do Sul, where the research was carried out, is one business for every 14 inhabitant, overcoming the national average. Micro and small companies stand for about 98.4% Brazil's private undertaking. These small businesses are introduced into a highly competitive environment and need ways of management, searching a better competitiveness as a way of surviving, thus arising a demand for performance indexes to help small entrepreneurs on their business management. There have been many performance measuring systems developed through the years; however, it is necessary to check if these systems are applicable to small undertakings, considering the lack of resources. This study aims at verifying whether Micro and Small Companies associated to MICROEMPA in Caxias do Sul make use of performance indexes and which they are. This research is descriptive and exploratory, consisting of a qualitative one, similar to a survey, done through a questionnaire. The sample was developed among 42 companies within 561 with more than four people working. The results have shown that most searched companies make use of performance indexes as a business management follow-up. Furthermore, the companies that have increased their sales in 2007 are the ones that, besides the indexes, have a clear definition of business, established goals, and information about their sector and competitors. Conclusions show that the goals were achieved, bringing relevant information about Micro and Small Companies that have made part of this research.

Keywords: Entrepreneurship. Micro and Small Companies. Performance Indexes.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais temas de pesquisa sobre empreendedorismo .....	32
Figura 2 - Pesquisas na área de empreendedorismo .....	33
Figura 3 - Classificação das empresas pelo critério de pessoas ocupadas.....	36
Figura 4 - Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil .....	40
Figura 5 - Resumo dos principais índices econômico-financeiros .....	52
Figura 6 - Exemplo de indicadores relativos à gestão econômico-financeira .....	54
Figura 7 - Exemplo de indicadores relativos aos clientes e aos mercados .....	55
Figura 8 - Exemplo de indicadores relativos à sociedade .....	56
Figura 9 - Exemplo de indicadores relativos às pessoas .....	57
Figura 10 - Exemplo de indicadores relativos aos processos internos .....	58
Figura 11 - Exemplo de indicadores relativos aos fornecedores .....	59
Figura 12 - Indicadores do prêmio de competitividade para MPE's.....	64
Figura 13 - Exemplo de Mapa Estratégico .....	66
Figura 14 - Indicadores genéricos do BSC .....	68
Figura 15 - Conjunto de indicadores de desempenho para a pesquisa com as MPE's .....	70
Figura 16 - Quantidade de empresas por atividade .....	79
Figura 17 - Quantidade de pessoas ocupadas por tipo de empresa .....	80
Figura 18 - Evolução das vendas em 2006 e 2007 .....	81
Figura 19 - Variáveis do questionário de pesquisa que apresentaram correlações significativas .....	89
Figura 20 - Sugestão de indicadores para serem utilizados pelas MPE's .....	91
Figura 21 - Objetivos específicos e atendimento do objetivo .....	95
Figura 22 - Correlações entre variáveis das empresas com maior aumento de vendas em 2007 .....	96

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Brasil - Evolução de MPE's e MGE's, entre 2000 e 2004.....	17
Tabela 2 – Número de empresas, pessoal ocupado e participação relativa nos nascimentos e mortes de empresas, segundo porte da empresa – Brasil – 2004 .....	18
Tabela 3 - Distribuição das MPE's no Rio Grande do Sul por segmento de atividade em 2000 e 2004 .....	19
Tabela 4 – Constituição, extinção e taxa de mortalidade de empresas no Rio Grande do Sul nos anos de 2000 a 2004.....	19
Tabela 5 – Número de estabelecimentos e empregos formais em Caxias do Sul em 31/12 de 2003 e 2004 .....	22
Tabela 6 – Produto Interno Bruto, total e per capita, no ano de 2004 - Brasil, RS e Caxias do Sul.....	23
Tabela 7 - Empresas por atividade .....	78
Tabela 8 - Total de empresas por atividade e por porte.....	79
Tabela 9 - Quantidade de pessoas ocupadas por atividade e por porte de empresa .....	80
Tabela 10 - Evolução da vendas nos anos de 2006 e 2007.....	81
Tabela 11 - Participação em treinamentos nos últimos 3 anos.....	82
Tabela 12 - Divulgação dos resultados para os funcionários .....	82
Tabela 13 - Lista de indicadores da pesquisa e frequência de utilização pelas empresas .....	83
Tabela 14 - Definição clara do negócio (Missão, Visão e Valores).....	84
Tabela 15 - Metas definidas e formalizadas .....	84
Tabela 16 - Informações sobre o setor e sobre a concorrência.....	84
Tabela 17 - Sistema de sugestão de melhorias para o trabalho .....	85
Tabela 18 - Quantidade de indicadores utilizados X evolução das vendas em 2007 (continua).....	85
Tabela 19 – Evolução das vendas no ano de 2007 das empresas que não possuem a definição clara do negócio.....	87
Tabela 20 - Evolução das vendas no ano de 2007 das empresas que possuem a definição clara do negócio, mas não está formalizada .....	87
Tabela 21 - Evolução das vendas no ano de 2007 das empresas que possuem a definição clara do negócio e está formalizada (escrita e divulgada para todos os funcionários).....	88
Tabela 22 - Correlação entre evolução das vendas, definição clara do negócio, metas definidas, informações do setor e quantidade de indicadores .....	88
Tabela 23 - Evolução das vendas nos anos de 2006 e 2007 por ramo de atividade.....	89
Tabela 24 - Resumo dos dados das 12 empresas com maior aumento de vendas em 2007 .....	90
Tabela 25 - Indicadores mais utilizados pelas empresas com maior aumento de vendas em 2007 .....	90

## SUMÁRIO

RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE TABELAS .....	10
INTRODUÇÃO.....	13
1. PROBLEMA .....	16
1.1 JUSTIFICATIVA .....	16
1.1.1 Abertura e fechamento de empresas no Brasil entre 2000 e 2004.....	17
1.1.2 Abertura e fechamento de empresas no RS entre 2000 e 2004 .....	18
1.1.3 O Empreendedorismo no Brasil .....	20
1.1.4 O empreendedorismo na cidade de Caxias do Sul/RS .....	22
1.1.4.1 A Associação das Empresas de Pequeno Porte da Região Nordeste do Rio Grande do Sul – MICROEMPA.....	23
1.2 A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES PARA A TOMADA DE DECISÃO NO CONTEXTO EMPRESARIAL.....	24
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO.....	25
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	26
1.4.1 Objetivo Geral.....	26
1.4.2 Objetivos Específicos.....	26
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	27
2.1.1 Empreendedor .....	27
2.1.2 O empreendedorismo para os economistas.....	28
2.1.3 O empreendedorismo para os comportamentalistas .....	30
2.1.4 A expansão dos estudos sobre empreendedorismo .....	31
2.2 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	34
2.2.1 Critérios Quantitativos.....	35
2.2.1.2 Legislação básica da micro e pequena empresa .....	37
2.2.1.3 Lei Federal - Estatuto da micro e pequena empresa no Brasil .....	37
2.2.1.4 Lei da micro e pequena empresa – regime tributário .....	38
2.2.1.5 Nova Lei geral da micro e pequena empresa.....	39
2.2.2 Critérios Qualitativos.....	40
2.3 GESTÃO EMPRESARIAL.....	42
2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	43
2.5 PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO .....	48
2.5.1 Indicadores das demonstrações financeiras.....	49
2.5.2 Indicadores de resultados segundo o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) .....	52
2.5.2.1 Indicadores relativos à gestão econômico-financeira.....	54
2.5.2.2 Indicadores relativos aos clientes a aos mercados.....	55
2.5.2.3 Indicadores relativos à sociedade .....	56
2.5.2.4 Indicadores relativos às pessoas .....	56

2.5.2.5	Indicadores relativos aos processos principais do negócio e de apoio.....	58
2.5.2.6	Indicadores relativos aos fornecedores.....	59
2.5.3	<i>Indicadores do Prêmio de Competitividade para MPE's</i> .....	59
2.5.4	<i>Indicadores genéricos do Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	65
2.5.4.7	Principais indicadores genéricos utilizados pelo BSC .....	67
2.6	CONCLUSÕES DO CAPÍTULO .....	69
3.	METODOLOGIA.....	71
3.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA .....	71
3.2	TÉCNICA DA COLETA DE DADOS .....	72
3.2.1	<i>Questionário</i> .....	72
3.2.2	<i>Coleta de dados</i> .....	74
3.2.3	<i>Procedimento da coleta de dados</i> .....	75
3.2.4	<i>População</i> .....	75
3.2.5	<i>Definição da amostra</i> .....	75
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	78
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA .....	78
4.2	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO.....	85
4.3	CONCLUSÕES .....	89
4.4	SUGESTÃO DE INDICADORES PARA AS MPE's.....	91
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	93
5.1	CONCLUSÕES .....	93
5.2	DOS OBJETIVOS PROPOSTOS .....	94
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	95
5.4	DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS.....	96
	REFERÊNCIAS .....	97
	APÊNDICE .....	104

## INTRODUÇÃO

A globalização da economia alterou as perspectivas de negócios e mercados caracterizados por relações internacionais. Ao mesmo tempo houve modificações nos aspectos de rentabilidade e ativos. Os países da América do Sul caracterizam-se por serem economias com forte dependência de capitais externos e de acirrada competitividade, impostas pelos países desenvolvidos. Nesse contexto, as empresas buscam modelos e alternativas de gestão, alicerçadas no conhecimento de mecanismos que forneçam informações, visando minimizar os efeitos negativos do processo de uma economia em crescentes dificuldades. Entre os diversos mecanismos, um sistema de avaliação de desempenho eficiente pode ser uma ferramenta de fundamental importância para o sucesso organizacional.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, modelos gerenciais, teorias sobre gestão de pessoas, gestão de processos, sistemas e estruturas organizacionais são constantemente modelados. No decorrer dos últimos dois séculos foram formulados vários modelos e teorias no campo da administração. Ao final deste último período houve uma análise, reflexão e reformulação das idéias de modo a adequá-las a uma sociedade baseada na informação e no conhecimento (MINTZBERG et al., 2000).

Para Bond et al. (2001), o desempenho da organização depende da integração de todas as atividades, desde a formulação das estratégias, passando pelas ações até chegar aos resultados alcançados. Portanto, o gerenciamento do desempenho pode mudar comportamentos, melhorar as atividades, e mostrar onde se encontram os problemas. O seu principal objetivo é apontar se a empresa está no caminho certo para atingir as metas estabelecidas.

Ao longo do tempo sistemas de medição de desempenho foram sendo desenvolvidos para monitorar e manter o controle das organizações. A medição do desempenho é um meio necessário e importante para o crescimento e aprimoramento contínuo. Sem medir não há como gerenciar e nem controlar os resultados dos esforços empreendidos. Surge assim, a importância atribuída aos indicadores no controle das operações, para se conhecerem e

identificarem pontos críticos que comprometem o desempenho e para auxiliar no processo de implementação e gerenciamento das melhorias e mudanças (BOND et al., 2001).

Segundo Ghalayini e Noble (1996), o sistema de gestão das estratégias das organizações é muito importante para a tomada de decisões, porém, até a década de 80, o sistema de medição de desempenho era usado predominantemente para medidas de caráter financeiro, tais como, retorno sobre as vendas, lucro, retorno sobre investimentos, variação de preços e vendas por empregado.

Em face às novas realidades e aos novos contextos, a partir do início dos anos 90 muitos autores se dedicaram ao estudo da aplicabilidade de novas medidas de desempenho. Nesta linha de pesquisa destacam-se Kaplan e Norton com a criação do *Balanced Scorecard*, em 1992, que além das dimensões financeiras, considera as dimensões não financeiras sobre as perspectivas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado da organização.

Drucker (2002, p.212) diz que “uma empresa precisa chegar a uma decisão examinando seu próprio negócio, seu próprio mercado e sua própria concorrência e definindo onde poderão surgir novos concorrentes”.

Em busca de uma maior competitividade, a gestão do negócio requer monitoramento e avaliação constantes e a melhor forma de acompanhar a gestão é representar quantitativamente através de indicadores. Desta forma surge, nas organizações uma nova demanda de indicadores de desempenho, sendo requerido dos executivos o uso de indicadores significativamente melhores que direcionem as estratégias e o desempenho dos negócios. Eles precisam de indicadores que vão além dos dados financeiros para direcionar as mudanças, mostrar a posição competitiva, aprimorar os processos e melhor prever o futuro.

Apesar da grande variedade de modelos de avaliação de desempenho existentes, permanece uma grande dificuldade em classificar, organizar e mensurar os indicadores de desempenho, considerando que as modernas práticas de gestão requerem decisões baseadas em fatos e dados e rejeitam julgamentos alicerçados em sentimentos.

O acompanhamento do processo de planejamento deve ser realizado a partir da definição de indicadores de desempenho, que facilitem a análise das causas e efeitos dos desvios entre o planejado e o realizado, de forma que os gestores possam corrigir as distorções na execução do planejado. O problema é saber se os indicadores de desempenho escolhidos são os mais adequados, se o objetivo está sendo alcançado e se as decisões implantadas estão surtindo efeito.

Deste modo, a definição dos indicadores de desempenho se torna fundamental para o sucesso de uma empresa, já que eles podem ser usados como ferramentas para traçar estratégias em diferentes níveis da organização. O ponto principal é como definir indicadores precisos para avaliar o cumprimento das metas nos diversos níveis de gerenciamento e como disseminar seu uso por toda a organização.

Além de servirem para medir os resultados de uma organização, os indicadores de desempenho servem para fazer comparações estratégicas, assim os gestores podem adotar a lógica comparativa, mensurando o desempenho da empresa e comparando com os principais concorrentes.

Entretanto Meyer (1994) reforça que não se deve incorrer no erro de ter uma quantidade muito grande de indicadores, onde muitos deles podem estar pouco contribuindo para o atendimento da estratégia traçada. Destaca a importância de a administração dispor de informações relevantes, obtidas pelos indicadores de desempenho frente à necessidade de uma tomada de decisão rápida. A ausência de indicadores e critérios bem definidos não possibilita a avaliação do desempenho e a qualidade dos resultados atingidos. Estas deficiências na avaliação podem comprometer a tomada de decisão e a própria gestão organizacional.

Segundo Perez Junior (1995, p.12), “Controle de Gestão são princípios básicos que norteiam uma organização e servem como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisão e controle”.

Campliglia (1993, p. 11) define controle de gestão como:

O conjunto de informações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro do rumo desejado. Os desvios de rumo, quando ocorrem, precisam ser rapidamente detectados, medidos, investigados para a identificação de suas causas e corrigidos através de ações eficazes.

O presente trabalho procura identificar se as MPE'S associadas à MICROEMPA, utilizam indicadores de desempenho, quais são estes indicadores e se os indicadores tem correlação com o crescimento das empresas e, também, a estruturação de um conjunto adequado de indicadores para auxiliar as MPE's na gestão e no aprimoramento de seus processos, de maneira eficaz e eficiente.

# 1. PROBLEMA

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O empreendedorismo vem sendo muito discutido ao longo do tempo. A ele associa-se o crescimento das nações e o desenvolvimento da economia de um país, de um estado ou de um determinado território. É também apregoado como o principal gerador de empregos formais e informação, ou seja, o empreendedorismo é visto como o grande impulsionador do crescimento e da renda de determinado local (FILION, 1999).

A criação de negócios é uma das causas da prosperidade das nações. Com ela, inova-se e geram-se oportunidades, empregos e riquezas. A existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender é um dos pilares do desenvolvimento econômico. Os empreendedores são agentes de mudança (SCHUMPETER apud CHIAVENATO, 2006).

Com a atual realidade do mercado de trabalho, advinda principalmente do processo de globalização, do *downsizing* e da reengenharia, observados a partir no início dos anos 90, novas formas de tecnologia gerencial são buscadas como alternativas de empregabilidade (PAIVA e BARBOSA, 2001). Neste contexto o empreendedorismo surge como um caminho para a solução deste problema.

Começar um negócio requer audácia, energia e visão para aproveitar uma oportunidade. O empresário que é empreendedor tem tudo isso, no entanto, nem sempre essas habilidades necessárias para começar um negócio são suficientes para assegurar-lhe maturidade e lucratividade. Segundo Longenecker et al. (1997, p.420) muitas empresas pequenas são marginais ou não-lucrativas: “lutando para sobreviver a cada dia ou mês, na melhor das hipóteses, rendem apenas uma quantia insignificante para seus proprietários. [...] Eles ‘levam’ suas empresas, mas é exagero dizer que estas são ‘gerenciadas’”.

No Brasil a crescente preocupação com o alto índice de falência de novos negócios, pode ser a razão do por que o empreendedorismo assume uma abrangência crescente no âmbito do governo, das entidades de classes, das instituições de apoio e da própria academia

(DORNELAS, 2001). Neste sentido existem vários programas, incentivados pelo governo federal, principalmente através das Entidades do Sistema “S” (Sebrae, Sesi, Sesc, Senac, Senai, Senar, Senat, Sest e SESCOOP), que vão desde a orientação à abertura de um novo negócio até consultorias de baixo custo, subsidiadas, buscando minimizar o problema (BOTELHO e SOUZA, 2001).

### 1.1.1 Abertura e fechamento de empresas no Brasil entre 2000 e 2004

Segundo pesquisa divulgada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa de São Paulo (SEBRAE-SP), no período entre 2000 e 2004, foram abertos no setor privado do Brasil 924 mil novos estabelecimentos, sendo que 98,6% eram Micros e Pequenas Empresas (MPE's). No mesmo período as MPE's passaram de 4,11 milhões de estabelecimentos para 5,02 milhões, representando um crescimento de 22,1%. As MPE's representavam, em 2004, 98,4% dos empreendimentos privados do Brasil enquanto as Médias e Grandes Empresas (MGE's) representavam apenas 1,6% do total de empreendimentos privados. A tabela 1 evidencia esses dados.

**Tabela 1 - Brasil - Evolução de MPE's e MGE's, entre 2000 e 2004**

	Estabelecimentos em 2000	Estabelecimentos em 2004	Variação (2004/2000)
<b>MPE's + MGEs (total)</b>	<b>4.186.168</b>	<b>5.110.285</b>	<b>22,1%</b>
Comércio	2.331.861	2.834.117	21,5%
Serviços	1.208.985	1.547.489	28,0%
Indústria	645.322	728.679	12,9%
<b>MPE's (total)</b>	<b>4.117.602</b>	<b>5.028.318</b>	<b>22,1%</b>
Comércio	2.323.560	2.822.753	21,5%
Serviços	1.158.593	1.488.016	28,4%
Indústria	635.449	717.549	12,9%
<b>MGEs (total)</b>	<b>68.566</b>	<b>81.967</b>	<b>19,5%</b>
Comércio	8.301	11.364	36,9%
Serviços	50.392	59.473	18,0%
Indústria	9.873	11.130	12,7%

Fonte: MTE/RAIS (2004). Elaboração: Observatório das MPE's/SEBRAE-SP.

Conforme pesquisa publicada em 2005 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2004, foram criadas 716.604 novas empresas, representando um aumento de 1.537.450 pessoas empregadas. No mesmo período foram extintas 529.587

empresas, o que correspondeu a uma redução de 991.387 pessoas ocupadas. Os dados demonstram que para cada dez empresas criadas em 2004, fecharam aproximadamente sete empresas. Apesar do grande índice de fechamento de empresas no Brasil, é importante destacar que a variação líquida no saldo de empresas tem sido sempre positiva, registrando um número maior de nascimentos que de mortes. Em 2004 o saldo foi de 187.017 empresas e de 546.063 empregos gerados, conforme se pode verificar na tabela 2.

**Tabela 2 – Número de empresas, pessoal ocupado e participação relativa nos nascimentos e mortes de empresas, segundo porte da empresa – Brasil – 2004**

Porte da empresa	Número de empresas		Pessoal ocupado	
	Total	Participação Relativa (%)	Total	Participação Relativa (%)
<b>Nascimentos</b>				
Total	716.604	100	1.537.450	100
Faixas de pessoal ocupado				
0 a 4	673.279	94,0	951.931	61,9
5 a 19	38.388	5,4	307.918	20,0
20 a 99	4.606	0,6	158.649	10,3
100 e mais	331	0,0	118.952	7,7
<b>Mortes</b>				
Total	529.587	100	991.387	100
Faixas de pessoal ocupado				
0 a 4	511.857	96,7	717.461	72,4
5 a 19	15.665	3,0	124.846	12,6
20 a 99	1.828	0,3	64.847	6,5
100 e mais	237	0,0	84.233	8,5

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, cadastro Central de Empresas 2003-2004

Fazendo uma análise por porte da empresa, observa-se que a participação relativa do número de empresas e do pessoal ocupado nos nascimentos e mortes concentrou-se nas empresas com até 4 pessoas ocupadas, sendo que dos nascimentos representaram 94,0% das empresas e 61,9% do pessoal ocupado, ao passo que das extintas representaram 96,7% das empresas e 72,4% do pessoal ocupado correspondente.

### *1.1.2 Abertura e fechamento de empresas no RS entre 2000 e 2004*

Conforme pode se observar na tabela 3, o Estado do Rio Grande do Sul (RS) possuía em 2004, aproximadamente, 540 mil MPE's, tendo um crescimento de 18,8% em relação ao

ano de 2000, ficando abaixo da média de crescimento nacional que foi de 22,1%. As MPE's gaúchas representam 10,7% do total de MPE's do Brasil, ficando atrás apenas dos estados de São Paulo e Minas Gerais, com 30,7% e 11,6% respectivamente (RAIS/MTE, 2004).

**Tabela 3 - Distribuição das MPE's no Rio Grande do Sul por segmento de atividade em 2000 e 2004**

Segmentos de atividade	Ano		Variação 2004/2000	
	2000	2004	Quant.	%
Comércio	254.317	300.271	45.954	18,1%
Serviços	120.080	149.168	29.088	24,2%
Indústria	80.319	90.629	10.310	12,8%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>454.716</b>	<b>540.068</b>	<b>85.352</b>	<b>18,8%</b>

Fonte: O autor adaptado de MTE/RAIS, dezembro/2000 e dezembro/2004.

Os dados da Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul (JUCERGS), no período compreendido entre o ano de 2000 a 2004, demonstram a abertura de 221.926 novos empreendimentos no Estado, sendo que no mesmo período foram extintos 79.130 negócios, a taxa de mortalidade no estado do Rio Grande do Sul, no período, representou 35,7%. Ressalva-se que o registro na JUCERGS não é obrigatório para as sociedades simples, que são as sociedades de profissionais com personalidade jurídica, sendo que estas podem ser registradas nos cartórios de registros de pessoas jurídicas, portanto não estão contempladas nesta pesquisa demonstrada na tabela 4.

**Tabela 4 – Constituição, extinção e taxa de mortalidade de empresas no Rio Grande do Sul nos anos de 2000 a 2004**

Ano	Constituição	Extinção	Taxa de Mortalidade %
2000	44.613	12.984	29,1
2001	46.975	11.067	23,6
2002	42.993	19.836	46,1
2003	42.918	14.243	33,2
2004	44.427	21.000	47,3
<b>Total</b>	<b>221.926</b>	<b>79.130</b>	<b>35,7</b>

Fonte - Elaboração própria adaptado de JUCERGS, 2008.

A análise dos dados do ano de 2004 do Rio Grande do Sul (RS) demonstra que o saldo entre abertura e fechamento das empresas gaúchas é maior que a média nacional, enquanto a média nacional é de 26%, no RS o saldo no período é de aproximadamente 53%. Ou seja, enquanto a média Brasileira foi de 7 empresas extintas em cada 10 empresas abertas, no RS a média foi de 5 extintas para cada 10 abertas. Os dados da pesquisa do SEBRAE in. Bedê (2006) demonstram que o RS possuía 540.068 MPE's abertas em 2004.

### 1.1.3 O Empreendedorismo no Brasil

A pesquisa editada pelo SEBRAE-SP in Bedê (2005), revela que entre os principais fatores que afetam o encerramento dos negócios estão: o perfil empreendedor pouco desenvolvido entre a maioria das pessoas que abrem uma empresa; a falta de planejamento do negócio, antes da abertura; a má gestão empresarial durante os primeiros anos de atividade; a insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios; o baixo crescimento da economia brasileira e os problemas pessoais dos sócios da empresa.

Na pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (2006), o Brasil continua entre as nações onde mais se criam negócios. A pesquisa revelou que o Brasil ocupa a 15ª posição no *ranking* do empreendedorismo por oportunidade e a 4ª posição no *ranking* de empreendedorismo por necessidade. Estes dados evidenciam, cada vez mais, a influência do empreendedorismo por necessidade no Brasil, em relação aos demais países.

O GEM é uma pesquisa internacional liderada pela *London Business School* e o *Babson College (EUA)* cuja proposta é avaliar o empreendedorismo no mundo a partir de indicadores comparáveis. Desde 1999, quando realizou seu primeiro ciclo, até hoje, o estudo envolveu mais de 40 países de todos os continentes e dos mais variados graus de desenvolvimento econômico e social, tornando-se a investigação de maior escopo em sua área. O Brasil participa do GEM desde 2000. No ano de 2005, realizou o sexto ciclo ininterrupto de coleta e análise de dados.

O GEM considera que quanto menos conhecidos são os produtos ofertados, quanto menor for a quantidade de concorrentes, quanto mais novas forem as tecnologias e processos e quanto maior a expectativa de geração de empregos, maior será o potencial do empreendimento de causar impactos positivos no mercado em que se insere.

O Brasil reflete o conjunto dos países do GEM onde revela que a maioria de seus empreendimentos não são inovadores. Os dados agrupados do GEM entre 2002 e 2005 revelam que, no País, 82,3% dos empreendedores iniciais afirmam que nenhum de seus consumidores consideraria seu produto novo. Em contrapartida, apenas 5,2% desses empreendedores declaram que seus produtos serão considerados novos por todos os clientes.

Também em sintonia com os resultados internacionais, no Brasil uma proporção um

pouco maior de empreendedores estabelecidos declara que seus produtos não são considerados novos por seus consumidores: 85,7%. A parcela desse grupo de empreendedores que afirma pôr no mercado produtos novos (5,8%) é semelhante àquela encontrada entre os que estão no estágio inicial de seus empreendimentos.

O GEM revela que o Brasil segue a dinâmica internacional de alta concorrência. Esta, porém, é um pouco maior no Brasil, atingindo 66,0% dos empreendedores iniciais e 72,5% dos estabelecidos. As parcelas de empreendedores que dizem não terem concorrentes é significativamente menor do que no conjunto dos países: 4,1% para os iniciais e 2,9%, para os estabelecidos.

Entre os empreendedores brasileiros, entretanto, o uso de tecnologias disponíveis há menos de um ano é menor do que nos outros países de semelhante nível de renda. Aqui, 97,4% dos empreendedores iniciais e 98,6% dos estabelecidos afirmam utilizar tecnologias ou processos conhecidos há mais de um ano. No conjunto dos países de média renda, no qual o Brasil se enquadra, estes grupos de empreendedores somam, respectivamente, 70% e 80%.

A grande maioria dos empreendedores brasileiros opta por abrir negócios bastante prosaicos, que já nascem mais ou menos prontos, em segmentos já testados e de alta concorrência. Isso explica em parte o baixo nível de inovação, seja tecnológica ou de mercado, quando se considera a totalidade da população empreendedora. De outra parte, isso pode dar uma pista dos obstáculos enfrentados pelos empreendedores para manter seus negócios por períodos de tempo maiores.

No ciclo 2005 da pesquisa GEM Brasil, perguntou-se aos empreendedores se estes contaram com algum tipo de orientação ou aconselhamento para iniciar o seu negócio e a procedência dessa orientação. Em torno de 30% dos empreendedores afirmam que não tiveram qualquer tipo de orientação para iniciarem o seu negócio. Aproximadamente 33% dos empreendedores iniciais receberam orientações de familiares e amigos. Entre os estabelecidos, este percentual reduz-se aos 20%. A experiência profissional anterior é, com 20% das menções, a principal fonte de conhecimento e aprendizado dos empreendedores estabelecidos. Esse fator não se faz tão presente entre os iniciais, com apenas 7% das menções.

Há razoável número de referências às instituições como origem das orientações, 5% das menções feitas pelos empreendedores iniciais e 9% dos estabelecidos. Considerando especificamente o conjunto de menções a instituições, destacam-se primeiramente o

SEBRAE, seguido de outras organizações do chamado Sistema “S”, entre elas o SENAC e o SENAI.

#### 1.1.4 O empreendedorismo na cidade de Caxias do Sul/RS

Para efeito de levantamento de informações da cidade de Caxias do Sul/RS, foi utilizado como fonte de pesquisa a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), pois não se tem outras fontes que forneçam os dados comparativos de empreendedorismo, sendo este um limitador deste levantamento de informações.

Conforme dados da RAIS, tabela 5, o município de Caxias do Sul/RS tinha, em 2004, 28.310 estabelecimentos registrados, gerando 123.281 empregos formais.

**Tabela 5 – Número de estabelecimentos e empregos formais em Caxias do Sul em 31/12 de 2003 e 2004**

Atividade Econômica	2003		2004		Variação	
	Estabelecimentos	Empregos	Estabelecimentos	Empregos	Estabelecimentos	Empregos
Agropecuária	445	1.516	438	1.532	-7	16
Indústria	6.487	57.072	6.606	65.257	119	8.185
Comércio	10.202	16.458	10.604	17.757	402	1.299
Serviços	10.150	36.909	10.662	38.735	512	1.826
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>27.284</b>	<b>111.955</b>	<b>28.310</b>	<b>123.281</b>	<b>1.026</b>	<b>11.326</b>

Fonte: MTE/RAIS - Relação Anual de Informações Sociais - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.

A população estimada de Caxias do Sul em 2004 era de 396 mil habitantes, representando que existe um estabelecimento formal para cada 14 habitantes, enquanto que a média nacional é de aproximadamente um estabelecimento para cada 35 habitantes.

O estado do RS possui 496 municípios, sendo que Caxias do Sul respondia em 2004 por 5,7% do PIB Gaúcho, ficando atrás, apenas, de Porto Alegre e Canoas. A renda per capita da população é R\$ 20.485 ficando bem acima da média do estado e da média nacional, conforme pode ser observado na tabela 6.

**Tabela 6 – Produto Interno Bruto, total e per capita, no ano de 2004 - Brasil, RS e Caxias do Sul**

Brasil		Rio Grande do Sul		Caxias do Sul	
PIB Total (R\$milhões)	PIB Per capita (R\$)	PIB Total (R\$milhões)	PIB Per capita (R\$)	PIB Total (R\$milhões)	PIB Per capita (R\$)
1.766.620	9.729	142.874	13.320	8.117	20.485

FONTE: IBGE - Coordenação de Contas Nacionais. Elaborado por FEE - Núcleo de Contabilidade Social.

Apesar de ter no pólo metal-mecânico a sua principal atividade econômica, a cidade de Caxias do Sul não fica só neste ramo, possui muitas outras atividades econômicas, desde a produção de uva, fabricação de vinhos, fabricação de móveis, passando por vários outros setores de prestação de serviços onde destaca-se o pólo de informática. Devido ao PIB *per capita* ser acima da média nacional, Caxias do Sul destaca-se também por possuir um amplo comércio, atraindo para a cidade uma gama de grandes redes de lojas das mais variadas espécies.

Segundo reportagem de Martha Caus no jornal Pioneiro (2008), o desempenho econômico de 2007, da cidade de Caxias do Sul, deverá atingir um crescimento em torno de 10%. Só o setor metalúrgico de bens de capital havia crescido 13,44% de janeiro a outubro de 2007. Até novembro de 2007 as indústrias caxienses haviam gerado 8.345 novos postos de trabalho, o que representa 2,5 vezes mais que no mesmo período do ano anterior. A indústria é o motor da economia caxiense, sendo que 95% da produção é consumida fora da cidade, tanto no mercado nacional como no internacional.

#### 1.1.4.1 A Associação das Empresas de Pequeno Porte da Região Nordeste do Rio Grande do Sul – MICROEMPA

A característica de empreendedorismo existente em Caxias do Sul faz surgir muitas empresas todos os anos. Observando isso foi fundada em 05 de novembro de 1984 a Associação das Empresas de Pequeno Porte da Região Nordeste do Rio Grande do Sul – MICROEMPA.

A MICROEMPA é uma sociedade civil, sem fins lucrativos com autonomia administrativa, técnica e financeira possuindo atualmente cerca de mil e quinhentas empresas associadas. Dedicar-se ao desenvolvimento de ações para ajudar a identificar, diagnosticar e solucionar as diversas necessidades das empresas filiadas. A entidade tem por missão agregar,

defender, e apoiar as empresas de pequeno porte da região nordeste do Rio Grande do Sul, agregando condições para o desenvolvimento e crescimento empresarial. A entidade oferece ao seu associado um quadro de serviços e benefícios que vem ao encontro de suas necessidades, tais como: convênios, assessorias, apoios em cursos, palestras e viagens.

## 1.2 A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES PARA A TOMADA DE DECISÃO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

No Brasil, assim como no mundo, vários são os fatores que levam à mortalidade das empresas dentre eles destacando-se a gestão baseada simplesmente na experiência dos gestores, principalmente nas MPE's. Estabelecer critérios de medição e monitorar constantemente o ambiente empresarial, tanto interna como externamente, pode ser um fator de aumento da sobrevivência e, também, da competitividade dos pequenos negócios.

Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que o sistema de administração empregado por uma empresa é um ingrediente crucial de sua capacidade de respostas, porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, pois esse sistema diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põem em prática suas decisões. Na década de 1960 Chandler Jr. apud Tavares (2000) analisou as mudanças ocorridas em organizações e concluiu que a estratégia de uma organização influencia sua estrutura.

Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) para conduzir uma organização, são necessários os melhores julgamentos e práticas por parte dos gestores, sobretudo no atual momento que vivemos, onde existe a necessidade de mudanças rápidas. Chang e Young apud Cavenehi (2001) justificam a necessidade de utilização da mensuração do desempenho, em função da complexidade do ambiente atual de negócios, as exigências de qualidade e produtividade, além de estabelecer razões, foco, direção e compreensão comum, fornecer conhecimento para a tomada de decisão.

Dornelas (2001), afirma que a maioria dos negócios em nosso país, são concebidos por pequenos empresários, que na maioria das vezes atuam sem planejamento, o que gera conseqüências danosas principalmente nos primeiros anos de vida das organizações. Beuren (2000) considera que os tomadores de decisões necessitam de mensurações adequadas para dar suporte aos processos decisórios. Kendall e Kendall (1999), Mcgee e Prusak (1994) e Harrington (1988) afirmam que a importância da informação, e portanto de indicadores, pode

ser enfatizada em qualquer organização.

Mcgee e Prusak (1994) utilizando uma metáfora traçam um paralelo com o treinador de atletas que, ao fazer a marcação do tempo em repetidas voltas de 100 metros, não melhora o desempenho do corredor, entretanto, o treinador utiliza a medição para avaliar cada componente da corrida e para descobrir formas de aperfeiçoar cada um destes componentes. A constante avaliação e análise do desempenho e, conseqüentemente, a transferência das lições aprendidas resultam em melhorias para a organização. Desta forma pode-se utilizar indicadores para representar de forma quantificável a performance organizacional.

Utilizando também uma metáfora Beuren (2000, p. 18) diz que:

O arquiteto, por meio de uma “maquete”, visualiza a casa a ser construída. Desta forma, ele consegue observar melhor os elementos e inter-relações em análises e perceber quais as mudanças que devem ser feitas. O gestor, por meio de um modelo de organização, pode compreender melhor a estrutura e as relações complexas, e, por conseqüência, as mudanças a serem estudadas e implantadas na organização.

Miranda e Silva (2002) dizem que mensurar não é tão fácil quanto parece, devido ao fato das empresas serem organizações resultantes de complexos relacionamentos humanos. Segundo os autores os aspectos a serem abordados referente a mensuração deverão ser: a razão (por que medir?); a escolha (o que medir?) e a forma (como medir?). Harbour (1997) afirma que a escolha e a relevância dos indicadores devem ser coerentes com as atividades e a missão da organização, devendo ser coletados somente os dados realmente relevantes.

### 1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

Considerando-se que o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo e Caxias do Sul tem uma taxa de empreendedorismo muito acima da média nacional, e, ainda, que a maioria dos empreendimentos brasileiros são de MPE's, faz-se necessário questionar como podem sobreviver e serem competitivas as MPE's em um mercado globalizado altamente competitivo? A utilização de indicadores de desempenho auxilia a gestão empresarial?

As pequenas empresas precisam se inserir num contexto tecnológico em que a utilização da informação é peça-chave no processo de crescimento. A utilização da informação é de fundamental importância nos processos de tomada de decisão e no estabelecimento de estratégias. Beuren (2000) diz que o desafio maior da informação é o de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso

eficiente dos recursos disponíveis.

Observando as limitações conceituais sobre gestão dos micro e pequenos empreendedores brasileiros, a problematização deste trabalho está relacionada com os seguintes questionamentos:

- A gestão do negócio se dá pela experiência ou existe uma definição clara do negócio e metas estabelecidas?
- Os gestores das MPE's utilizam indicadores de desempenho para acompanhamento dos resultados da empresa?

## 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.4.1 *Objetivo Geral*

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma pesquisa junto as MPE's associadas à MICROEMPA, buscando verificar se as mesmas utilizam indicadores de desempenho e quais são estes indicadores.

### 1.4.2 *Objetivos Específicos*

Buscando atingir o objetivo geral desse estudo têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a. evidenciar as definições de micro e pequenas empresas;
- b. identificar os principais indicadores de desempenho conceituados na bibliografia;
- c. pesquisar quais indicadores de desempenho são utilizados pelas MPE's associadas a MICROEMPA ;
- d. verificar se há correlação entre a utilização de indicadores e o desempenho das MPE's.
- e. elencar um conjunto genérico de indicadores de desempenho para as MPE's.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Para se iniciar o estudo sobre MPE's é necessário abordar os aspectos sobre empreendedores, uma vez que para surgir um novo negócio faz-se necessária a presença da figura de uma pessoa que vislumbra uma oportunidade de mercado, aplica recursos financeiros próprios, assumindo os riscos inerentes ao negócio.

#### 2.1.1 *Empreendedor*

Apesar da falta de consenso, o campo do empreendedorismo se expandiu e seus múltiplos componentes têm sido observados e analisados por profissionais de diversas áreas de conhecimento, entre os quais podemos destacar os economistas, sociólogos, historiadores, psicólogos, especialistas de ciências do comportamento ou de ciências da gestão. Pesquisadores tendem a definir o empreendedor usando premissas das suas próprias disciplinas. Com relação à escolha da melhor definição do que viria a ser o termo empreendedorismo, Bygrave (1993) afirma que pesquisadores, professores e o mercado em geral precisam normalmente de uma definição que estabeleça a diferença entre um empreendedor e um não-empresendedor. O termo, empreendedor, é usado na academia, no comércio, na mídia e nas conversas informais por pessoas comuns há mais de dois séculos.

O termo empreendedor vem da palavra “entrepreneur”, que provém da língua francesa, sendo que foi introduzida na literatura econômica por Richard Cantillon em 1755 (NUENO 1995, p. 35) e designa aquele que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto assumindo os riscos e inovando constantemente.

Neuno (1995) afirma que a maioria das empresas nasce porque um empreendedor descobre uma oportunidade, concebe o projeto e o põe em prática. Filion (1999) diz que qualquer discussão sobre pequenas empresas deve, necessariamente, ser precedida por uma

discussão em torno do conceito de proprietários-gerentes de pequenas empresas, e não se pode falar nisso sem também falar sobre o conceito de empreendedor.

O surgimento do espírito empreendedor é um dos movimentos mais importantes da história recente da administração. Este empreendedor tem introduzido produtos e serviços inovadores, ampliando as fronteiras tecnológicas e criando novos empregos (ZIMMER e SCARBOROUGH, 1998).

### *2.1.2 O empreendedorismo para os economistas*

Filion (1999) afirma que em um primeiro momento, o empreendedorismo foi identificado pelos economistas, como um elemento útil para a compreensão do desenvolvimento, dentre eles, o autor identifica Cantillon, um banqueiro, em busca de oportunidades de negócios, preocupado com o gerenciamento inteligente de negócios e a obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido.

Schumpeter apud Filion (1999) afirma que Cantillon foi o primeiro a dar uma clara concepção da função empreendedora como um todo. Entretanto, contrariamente a muitos entendimentos, os dois primeiros autores a falarem sobre empreendedorismo, Cantillon (1755) e Say (1803; 1815; 1816; 1839) não estavam interessando somente em economia, mas sim na criação de empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento inteligente de negócios, na obtenção de rendimentos para o capital investido, assumindo os riscos inerentes das oportunidades (FILION, 1999).

O segundo autor a demonstrar interesse pelo assunto foi Jean-Baptiste Say. Ele considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e ansiava pela expansão da revolução industrial inglesa até a França (SAY, 1816). Say é considerado um economista porque naquele tempo as ciências gerenciais não existiam. Portanto, qualquer um que tivesse interesse em organizações ou falasse sobre criação e distribuição de riquezas era classificado como economista.

Os escritos de Cantillon e Say demonstram que seu interesse pelo empreendedorismo significava que categorizá-los em uma dada disciplina era difícil. Eles analisariam o empreendedorismo a partir das premissas de uma dada disciplina, mas logo que arriscassem uma posição sobre o assunto, ultrapassariam as fronteiras daquela dada disciplina e teriam

dificuldades em se manterem dentro daqueles limites da disciplina (FILION, 1999).

Schumpeter apud Filion (1999) associou os empreendedores à inovação e mostrou a importância destes para a explicação do desenvolvimento econômico. Clark (1899), Higgins (1959), Baumol (1968), Schloss (1968), Leibesntein (1978), entre outros economistas, também associaram o empreendedorismo a inovação (FILION, 1999).

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. (SCHUMPETER apud FILION, 1999).

Os economistas viam os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios, criadores de empreendimentos e pessoas dispostas a correrem riscos (FILION, 1999).

Schumpeter apud Filion (1999) também procurou mostrar a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico. Estava interessado na compreensão do papel do empreendedor como motor do sistema econômico, como detector de oportunidades de negócios, como criador de empreendimentos e como aquele que corre riscos. Ampliando o conceito, Schumpeter apud Chiavenatto (2006) diz que o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias.

Drucker (1987) afirma que, para os economistas modernos, todo empreendedor é importante para a economia e provoca impacto, a partir do momento em que a influencia e a molda profundamente. Destaca ainda a diferença entre a administração empreendedora e a tradicional, ao defender que as novas iniciativas empresariais apresentam problemas, desafios e tendências distintas das empresas já existentes. As novas empresas necessitam de especialização na administração dos negócios criados, para que se mantenham no mercado, enquanto as já existentes sabem como administrar seu ramo de negócio, entretanto, precisam aprender a empreender e inovar constantemente neste período de rápidas mudanças.

A recusa dos economistas em aceitar modelos não quantificáveis demonstra claramente os limites desta ciência para o empreendedorismo. Isso foi o que acabou levando o universo do empreendedorismo a voltar-se para os comportamentalistas em busca de um conhecimento mais aprofundado do comportamento do empreendedor (FILION, 1999).

### 2.1.3 *O empreendedorismo para os comportamentalistas*

Os comportamentalistas representados por psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros profissionais relacionados ao comportamento humano, buscaram entender o empreendedor. Um dos primeiros autores deste grupo a se interessar pelo tema foi Max Weber. Ele identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. Assim como Schumpeter ele via os empreendedores como inovadores e que o papel de liderança nos negócios lhe conferia uma autoridade formal. Apesar dos trabalhos de Weber foram os de McClelland que realmente contribuíram para o estudo do comportamento no ramo do empreendedorismo (FILION, 1999).

McClelland (1971), incentivado pela busca de explicações para a existência de grandes civilizações, iniciou seus estudos no momento em que a URSS começava sua ascensão e começava-se a questionar se estes iriam substituir o poderio dos americanos. Foi nesse contexto que McClelland (1971) identificou uma série de elementos, como a presença de heróis na literatura que eram tidos como modelos e que tinham seus comportamentos imitados. Os heróis superavam obstáculos e estendiam o limite do possível. Para o autor, o povo treinado sob tal influência desenvolvia uma grande necessidade de realização, necessidade essa associada pelo autor aos empreendedores.

McClelland (1971, p. 1986) conceituou empreendedor como “alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal [...] um executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor”. Sua definição de empreendedor foi diferente da encontrada na literatura, devido, principalmente, ao seu trabalho concentrar-se em gerentes de grandes organizações.

Gasse (1982) observou que a teoria de McClelland sobre a necessidade de realização é inadequada, pelo fato de não identificar as estruturas sociais que determinam as escolhas de cada indivíduo, ou seja, é difícil explicar a opção de criar um negócio ou ser bem-sucedido como empreendedor baseando-se apenas na necessidade de realização (BROCKHAUS, 1982). Outra crítica sobre a necessidade de realização está relacionada a sua simplicidade. McClelland (1971) tentou explicar o desenvolvimento social e prosperidade usando apenas dois fatores principais: a necessidade de realização e a necessidade de poder. No entanto, ainda há dúvidas quanto a achar que o comportamento das sociedades, ou até de indivíduos ou organizações, pode ser explicado por apenas um ou dois fatores.

Outros pesquisadores estudaram a necessidade de realização, mas não se chegou a conclusões sobre o sucesso dos empreendedores. Marx enfatizou o papel das ideologias, Weber e Tawney enfatizaram o papel das ideologias religiosas, sendo que o papel da ideologia liberal foi abordado por Burdeau e Vachet. Já Kennedy, Rosenberg, Birdzell e Toynbee demonstraram a existência de grande variedade de fatores que explicam o desenvolvimento das sociedades e civilizações (FILION, 1999).

Até o início dos anos de 1980 os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo. Eles procuraram definir o que eram os empreendedores e quais eram suas características. Diversas pesquisas foram focadas nas características individuais e nos traços de personalidade dos empreendedores. Entretanto, mesmo adotando-se metodologias adequadas e às vezes parecidas, os resultados mostraram-se bastante contraditórios. A consequência é que não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, por diversas razões criticadas por vários pesquisadores do assunto como, Filion (1999) e Fayolle (2000).

Filion (1999) diz que do ponto de vista do comportamento empreendedor, o empreendedorismo parece ser antes e acima de tudo um fenômeno regional. Os hábitos as culturas e as necessidades de uma região determinam comportamentos. Empreendedores integram, assimilam e interpretam esses comportamentos e isso está refletido na maneira como agem e constroem suas empresas. Mesmo na era eletrônica onde os maiores empreendedores exercem uma influência que vai além dos limites regionais e até mesmo do seu país, o relacionamento entre empreendedores e a população em geral mantém-se no nível regional e os empreendedores locais geralmente refletem a cultura de suas próprias comunidades.

Mesmo não tendo sido traçado um perfil científico de empreendedor, algumas pesquisas têm sido fonte de várias linhas ajudando futuros empreendedores a situarem-se melhor. Do ponto de vista do comportamento empreendedor, o empreendedorismo parece ser um fenômeno regional, determinado por culturas, necessidades e hábitos de dada região (FAYOLLE, 2000).

#### *2.1.4 A expansão dos estudos sobre empreendedorismo*

A partir dos anos 80, o campo do empreendedorismo cresceu e espalhou-se por

praticamente todas as ciências humanas e gerenciais. Esta transição foi marcada por dois importantes eventos: a publicação, em 1982, da primeira de todas as enciclopédias contendo o que havia de melhor e mais moderno sobre o assunto e a primeira grande conferência anual (a conferência de Babson) dedicada à pesquisa no novo campo (FILION, 1999).

Welsch apud Filion (1999) identificou 25 temas dominantes no campo do empreendedorismo. A figura 1 mostra os temas dominantes no campo do empreendedorismo.

- características comportamentais dos empreendedores;
- características econômicas e demográficas de pequenos negócios;
- empreendedorismo e pequenos negócios em países em desenvolvimento;
- características gerenciais dos empreendedores;
- o processo empreendedor;
- oportunidades de negócio;
- desenvolvimento de negócios;
- capital de risco e financiamento de pequenos negócios;
- gerenciamento de negócios;
- recuperação e aquisição;
- firmas de alta tecnologia;
- estratégias e crescimento da empresa empreendedora;
- alianças estratégicas;
- empreendedorismo em corporações ou intraempreendedorismo;
- empresas familiares;
- auto-emprego;
- incubadoras e sistema de apoio ao empreendedorismo;
- sistema de redes;
- fatores influenciando criação e desenvolvimento de novos empreendimentos;
- políticas governamentais e criação de novos empreendimentos;
- mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo;
- educação empreendedora;
- pesquisa empreendedora;
- estudos culturais comparativos;
- empreendedorismo e sociedade e franquias.

**Figura 1 - Principais temas de pesquisa sobre empreendedorismo**

Fonte: Filion, 1999.

Echeveste et al. (1998) dizem que o construto empreendedor está contido em outros conceitos de estudos organizacionais a exemplo da mudança organizacional, liderança e característica do executivo para o mercado globalizado. Os autores afirmam que em decorrência desse fato, o tema fica ofuscado pelos conceitos mais clássicos dos estudos organizacionais. Assim também não existe no Brasil, uma corrente epistemológica que possa ser inserida claramente em alguma escola de pensamento relacionada ao empreendedorismo.

Filion (1999) lembra que grande número dos pesquisadores, “usando cultura, lógica e

metodologias estabelecidas em graus variados em seu próprio campo de estudo”, passaram a se interessar e pesquisar o campo. O interesse cresce, em parte, pelo crescente número de pequenos negócios no mundo todo. Como consequência dessa expansão do campo, Filion (1999) relaciona os principais blocos de pesquisa na área, demonstrados na figura 2.

<b>Clientes</b>	<b>Assuntos</b>	<b>Especialistas</b>	<b>Metodologias</b>
Sistema político	Políticas governamentais Desenvolvimento regional	Economistas Sociólogos	Quantitativa
Empreendedores Empreendedores em potencial Educadores	Características do empreendedor Ambiente empreendedor	Ciências comportamentalistas Sociólogos Antropólogos	Quantitativa e qualitativa
Empreendedores Empreendedores em potencial Educadores Consultores	Práticas de negócio Atividades de gerenciamento Financiamento Liderança Raciocínio estratégico	Ciências gerenciais	Quantitativa Qualitativa

**Figura 2 - Pesquisas na área de empreendedorismo**

Fonte: Filion (1999).

O empreendedorismo é um dos raros assuntos que tem atraído especialistas de uma grande variedade de disciplinas, levando-os a discutir e observar o que os outros fazem em disciplinas relacionadas e a se questionar a respeito de como eles o fazem (FILION, 1999). Por isso existe uma grande confusão se compararmos as definições do que é empreendedor em cada uma dessas disciplinas (FILION, 1988). Entretanto comparando-se as definições dadas por especialistas de uma mesma área, encontra-se um consenso surpreendente. Grande parte dos economistas concorda que empreendedores estão associados à inovação, e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores características de criatividade, persistência, internalidade e liderança. Já os engenheiros e especialistas em gerenciamento de operações enxergam os empreendedores como bons distribuidores e coordenadores de recursos. Os especialistas em finanças definem empreendedores como pessoas capazes de calcular riscos. Os especialistas em gerenciamento vêem os empreendedores como organizadores competentes e desembaraçados que desenvolvem linhas mestras ou visões em torno das quais organizam as suas atividades, destacando-se em organizar e fazer uso de recursos. Especialistas na área de marketing definem empreendedores como pessoas que identificam oportunidades e tem o pensamento voltado para o consumidor. Os indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos dizem que os melhores elementos para prever o sucesso futuro de um

empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor no qual pretende operar.

Após a elaboração do que chamou de resumo Filion (1999, p. 19) propôs a seguinte definição para o termo empreendedor:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

## 2.2 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

Não existe um consenso a respeito de uma clara definição do que é microempresa ou uma empresa de pequeno porte. Batalha e Demori (1990) advertem que a definição e aplicação de conceitos para as MPE's é um tema que apresenta grandes discussões, não só no Brasil como no mundo, acrescentando que pelo fato de não existir uma definição universalmente aceita, cada país e às vezes regiões de um mesmo país utiliza critérios específicos, de acordo com suas peculiaridades e com a intenção da classificação. Existe uma grande variedade de critérios para classificar as empresas quanto ao seu tamanho, pois são muitas as variáveis que podem ser adotadas.

Longenecker et al. (1997, p.27) diz que:

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes [...]. Uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas ‘grande’ quando comparada com menores.

Levando-se em conta o senso comum, baseado em algumas especificidades apresentadas pela empresa, pode-se conceituar como microempresa ou pequena empresa aquela que é administrada pelo dono do negócio e por sua família, possuindo um pequeno número de pessoal empregado e que desenvolva atividades que abasteçam a própria localidade onde estão instaladas (LEZANA, 1995). Leone (1999) diz que as pequenas empresas são identificadas como sendo mais centralizadas, com estrutura organizacional simples, necessitando de uma menor quantidade de funções administrativas. Adotam estrutura simples e de menor custo que respondem de maneira apropriada às suas fracas necessidades, levando em consideração as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos

empregados.

O critério do número de pessoas ocupadas é considerado o de mais fácil entendimento e mensuração e vem sendo adotado pelo Serviço SEBRAE, como parâmetro de determinação de tamanho das empresas.

Para se conceituar as empresas quanto ao tamanho, faz-se, necessário lançar mão de um ou mais critérios, os quais podem ser quantitativos ou qualitativos. Nos quantitativos um exemplo de critério para a classificação de uma empresa como grande, média, pequena ou micro pode ser seu volume de faturamento. Como critério qualitativo poderia ser a capacidade de inovação tecnológica ou a tecnologia adotada (MORELLI, 1994).

Conforme SEBRAE (2007):

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

### *2.2.1 Critérios Quantitativos*

Os critérios quantitativos são de mensuração mais fácil, decorrendo daí sua predominância na avaliação do porte das empresas. Dentre outros diversos critérios os mais utilizados são:

- valor do ativo imobilizado;
- número de empregados;
- valor do faturamento ou volume de vendas;
- cálculo do valor adicionado (para indústrias);
- valor e estrutura do capital social;
- quantidade de dirigentes;
- consumo de energia;
- número de centros de lucro;

O quantitativo de empregados é o critério adotado por duas fontes de classificação

bastante usadas no Brasil, a da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e do SEBRAE.

Além do critério adotado pelo Estatuto da Micro e Pequena Empresa, O SEBRAE classifica o porte das empresas de acordo com a figura 3.

Porte da Empresa	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande	Acima de 499 pessoas ocupadas	Acima de 99 pessoas ocupadas

**Figura 3 - Classificação das empresas pelo critério de pessoas ocupadas**

Fonte: SEBRAE, 2007

No Brasil as estatísticas que tem como fonte de dados o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre MPE's utilizam o critério acima. Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas, anuais e mensais, o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total. Sendo que se entende como pessoal ocupado não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

A publicação Micro, Pequenas e Médias Empresas: Definições e Estatísticas Internacionais, do Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas da Secretaria do Desenvolvimento da Produção do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, apresenta os critérios quantitativos para classificação das MPE's em vários países do mundo. Avaliando os critérios de classificação adotados em diversos países, segundo esta publicação, observa-se que na maioria dos países pesquisados estes critérios baseiam-se em um ou mais dos três quesitos: i) quantidade de empregados; ii) faturamento Anual; iii) Ativo Total.

Utilizando o critério de um único quesito pode-se citar os seguintes países: Chile (Faturamento); México, Canadá, Alemanha, Irlanda, Suíça, Austrália e Irã (Número de empregados). Peru, Venezuela, Dinamarca, Grécia, Israel e Tailândia são exemplos de países que combinam os quesitos número de empregados e faturamento para compor os critérios de classificação de MPE's. O Equador (Número de empregados e Volume da Capital) e Rússia

(Número de Empregados e Ramo de Atividade) são outros exemplos de países que combinam dois quesitos para a classificação das MPE's. A utilização da combinação de três quesitos para a classificação dá-se na Itália, Espanha e Uruguai, utilizando os critérios: número de empregados, faturamento anual e volume de ativo.

#### **2.2.1.2 Legislação básica da micro e pequena empresa**

Os artigos 146, 170, 179 da Constituição Federal do Brasil de 1988 contêm os marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio MPE's no Brasil. O artigo 170 insere as MPE's nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento favorecido a essas empresas. O artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, por meio de leis. O artigo 146 contém dois novos dispositivos, aprovados pela Reforma Tributária de 2003, prevendo que uma lei de hierarquia superior, a lei complementar, definirá tratamento diferenciado e favorecido para as MPE's, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos Estados e dos Municípios, além de um cadastro unificado de identificação. Estes artigos constituem as principais referências para a adoção de medidas de apoio às MPE's, por meio de legislação e outros instrumentos legais (SEBRAE, 2007).

#### **2.2.1.3 Lei Federal - Estatuto da micro e pequena empresa no Brasil**

A Lei Número 9841, de 05 de outubro de 1999, instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. O tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei Número 9317, de 05 de dezembro de 1996, com as alterações posteriores, visa facilitar a constituição e o funcionamento das MPE's, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social (SEBRAE, 2007).

Esta lei classifica as MPE's pelo critério quantitativo do valor de faturamento (receita

bruta), sendo que os valores atualizados pelo Decreto 5028 de 31 de março de 2004 com vigência a partir de 01 de abril de 2004, são os seguintes:

- a. Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- b. Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

É importante ressaltar que os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE's.

Os estados brasileiros têm uma gama variada de regulamentos para os pequenos negócios, com uma grande heterogeneidade de conceitos, definidos de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria. No final do ano de 2005, 25 estados e o distrito federal possuíam legislações de tratamento tributário diferenciado para as MPE's. Os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. A maioria dos municípios carece de leis nesse sentido, sendo poucos aqueles que contemplam o segmento da MPE's com legislações específicas (SEBRAE, 2007). Estes regulamentos estaduais e/ou municipais são utilizados, principalmente, para enquadramento tributário e fiscal, sendo que o enquadramento também é utilizado para as linhas de fomento disponibilizadas para as MPE's.

#### **2.2.1.4 Lei da micro e pequena empresa – regime tributário**

Na linha de categorização do porte da empresa a Lei Número 9.317 de 5 de dezembro de 1996, apresenta o enquadramento tributário que vigora no Brasil a partir de 1997. Esta Lei instituiu o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, o chamado SIMPLES federal, que considera microempresa as sociedades ou firmas com receita bruta anual de até R\$ 120.000,00 e empresa de pequeno porte as sociedades ou firmas individuais com Receita Bruta anual superior a R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00. A Lei Número 11.196 de 21 de novembro de 2005, com vigência a partir de 01 de janeiro de 2006 até 30 de junho de 2007, atualizou estes valores para:

- a. micro empresa: receita bruta anual até R\$ 240.000,00;

- b. empresa de pequeno porte: receita bruta anual entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00.

Esta Lei foi criada com o objetivo de regular o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às MPE's, relativo aos impostos e às contribuições, portanto é de cunho exclusivamente tributário e está de acordo com o previsto na Constituição Federal do Brasil em seu artigo 179.

#### **2.2.1.5 Nova Lei geral da micro e pequena empresa**

A partir de 14 de dezembro de 2006 entrou em vigor a Lei Complementar (LC) número 123 de 14/12/2006, revogando as Leis citadas acima. Esta LC institui o novo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, a chamada lei do “Super Simples”. Esta lei mantém as principais características da Lei 9841, ou seja, estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às MPE's, tendo como principais aspectos, o recolhimento dos impostos e tributos federais, estaduais e municipais centralizados pela União em uma única guia de recolhimento, facilidade de acesso ao crédito e ao mercado inclusive tendo preferências nas licitações pelo poder público.

Para definição de MPE's mantém o critério quantitativo do faturamento ou utilizando o termo “receita bruta” conforme segue:

- a. Microempresas, é aquela que, em cada ano-calendário, aufera receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- b. No caso das empresas de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

A aprovação desta Lei demonstra haver, por parte do Poder Legislativo e do Poder Executivo brasileiro, uma iniciativa quanto a criação de novos negócios, ou seja, é o poder público incentivando o empreendedorismo, buscando a simplificação do regime tributário para os pequenos negócios. Um dos principais aspectos positivos desta Lei foi desfazer a confusão criada pelo próprio poder público, revogando duas Leis que tratavam sobre as MPE's com as mesmas medidas quantitativas, porém com valores diferentes entre elas.

A figura 4 demonstra de forma resumida a classificação do tamanho das empresas, à luz dos ordenamentos jurídicos e dos organismos que atuam com as MPE's. Estes ordenamentos são as Leis nº 9.841/99, nº 9.317/96 atualizada pela Lei nº 11.196/05 e a LC 123/06, apresentadas nos itens acima. As entidades que classificam as MPE's pelo critério de número de empregados são o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (RAIS) e o SEBRAE.

Porte das empresas	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
<b>Ordenamentos Jurídicos</b>			
<b>Lei 9.841/99</b> Receita bruta anual	R\$ 433.000,00	R\$ 2.133.000,00	-----
<b>Lei 9.317/96 e LC 123/06</b> Receita bruta anual	R\$ 240.000,00	R\$ 2.400.000,00	-----
<b>MTE/RAIS</b> Nº de empregados	0 – 19	20 - 99	100 – 499
<b>SEBRAE</b> Indústria Nº de empregados	0 – 19	20 – 99	100 – 499
<b>SEBRAE</b> Comércio e Serviços Nº de empregados	0 – 9	10 – 49	50 – 99

**Figura 4 - Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil**

Fonte: Lei 11.196 /2005 (SIMPLES); Lei 9.841/1999 (Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte); Lei Complementar 123/06 (Novo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte); Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas/2002.

### 2.2.2 Critérios Qualitativos

Enquanto os critérios quantitativos são de mais fácil mensuração, os qualitativos requerem uma pesquisa interna dos processos da empresa, portanto, sua aplicação é mais trabalhosa, visto que não podem ser avaliados isoladamente, sendo necessária a verificação de vários itens para obter-se uma visão multidimensional.

Dentro do enfoque qualitativo, tem-se a seguir alguns dos aspectos observados para a categorização do porte da empresa, com base nas indicações de alguns autores que tratam do tema.

Barnett e Mackness apud Batalha e Demori (1990) ao analisarem as MPE's caracterizam-na por:

- Ausência de serviços especializados no sistema de informação para a administração;
- Necessidade dos dirigentes serem envolvidos em todas as decisões dentro da empresa;
- Apenas uma ou duas pessoas estarem envolvidas com o processo decisório da empresa;
- Falta de tempo do dirigente para elaborar o planejamento do seu empreendimento.

Segundo Ferrari apud Batalha e Demori (1990) as seguintes características tipificam as MPE's:

- A administração geral da empresa é realizada por uma só pessoa, geralmente o próprio empresário;
- Existe contato pessoal entre a diretoria da empresa e a maior parte dos trabalhadores;
- A empresa é propriedade de uma só pessoa ou de uma família;
- A maior parte do seu mercado encontra-se na comunidade onde está inserida.

Levando-se em conta os critérios qualitativos pode-se dizer que não existe uma fórmula única para a caracterização do porte da empresa, o que deve ser verificado é a combinação de diversas características relacionadas, principalmente, com o tipo de administração, o envolvimento do proprietário nas atividades fins da empresa, o acesso a crédito, o uso de tecnologia, a formalidade e rigidez da estrutura organizacional. Cabe a quem estiver procedendo esta classificação a sensibilidade de avaliar o peso de cada critério, pois certamente, utilizando-se os critérios qualitativos, encontra-se com diversas características de MPE's empresas ditas de grande porte.

Como se pode observar no Brasil existe dois critérios definidos para a classificação das MPE's. O critério de valor de faturamento é mais utilizado para fins fiscais e tributários, ao passo que o critério do número de pessoas ocupadas é utilizado pelas entidades do Sistema "S" e para elaboração da maioria das estatísticas sobre porte de empresas no país. Desta forma para a elaboração do presente trabalho, será utilizado, por maior facilidade no trato das estatísticas disponíveis, a categorização adotada pelo SEBRAE, ou seja, o critério quantitativo de número de pessoas ocupadas. Ressalva-se, porém, que a LC 123/06 busca unificar o

conceito de MPE's, sendo que o conceito previsto na lei é de valor de faturamento. Desta forma será necessário aos órgãos que elaboram as estatísticas no Brasil, uma adequação, mudando o critério atual para o critério de valor de faturamento.

### 2.3 GESTÃO EMPRESARIAL

A forma empreendedora de pequenos negócios teve início nos anos de 1920 sendo que se tornou a principal forma de empreendedorismo nos anos 70. A partir do início dos anos 90, cada vez mais um número maior de empreendedores têm escolhido o auto-emprego (FILION, 1996). Entretanto o desenvolvimento gerencial dos pequenos negócios não acompanhou este *boom* de abertura de novos pequeno negócios, sendo apontada como uma das principais causas da alta taxa de mortalidade das pequenas e micro empresas.

Oliveira (2006) aponta quatro funções básicas de um administrador, organizar, planejar, dirigir e controlar. Na função organização o administrador deve ordenar e agrupar as atividades e recursos na busca dos objetivos estabelecidos. Na função de planejamento deverá traçar os objetivos e os resultados esperados, definido os meios para alcançá-los. A função direção diz respeito ao ato de orientar, coordenar, motivar e liderar as atividades e recursos com a intenção de atingir o objetivo planejado. A função controle evidência a importância do constante acompanhamento na avaliação do planejado com o efetivamente realizado, ou seja, é o feedback do negócio.

Segundo Lundvall (1992) a competitividade de uma empresa, isto é, a sua capacidade de sobrevivência, é fortemente relacionada à capacidade de aprender e inovar. Para ser bem sucedida a empresa precisa definir procedimentos de forma organizada, aplicando regras e internalizando rotinas para agilizar as decisões e evitar a incidência de erros. O aprendizado organizacional mobiliza as experiências acumuladas pela organização a nível administrativo e gerencial e pelos indivíduos que atuam nela na realização de suas tarefas.

Drucker (2002) afirma que a maioria dos executivos experimentados aprendeu que não existe uma fórmula mágica para a medição de desempenho de um negócio. Comparando a gestão com o funcionamento de um automóvel ele diz que:

Assim como um automóvel precisa de um certo número de mostradores no painel, e também que a pressão dos pneus seja verificada periodicamente, uma empresa precisa de um certo numero de 'mostradores' para ter controle. Mas o número é

pequeno; cinco dessas 'escalas' poderão contar como a empresa está indo e se ela está se movendo na direção certa. (DRUCKER, 2002, p. 173).

MAÑAS (1999) diz que o gerenciamento de qualquer função empresarial deve incluir a incumbência de indivíduo para gerenciar processos nos quais os grandes objetivos serão atingidos quando as necessidades de desempenho são atendidas, sempre focadas na satisfação das necessidades do cliente. Para ele, a pequena empresa tradicional muitas vezes não consegue mostrar como o seu valor é agregado, pois suas funções acabam tornando-se mais importantes que os clientes. Desta forma tem-se que um processo deve envolver todas as funções centradas no cliente, buscando a concretização dos objetivos da organização. A constante revisão dos processos pode indicar melhorias e estas residem em informações adequadas as quais levam à redução de custos, melhoria da qualidade e aumento da velocidade e agilidade em relação aos produtos colocados no mercado.

O segmento das MPE's possui uma série de particularidades quando comparadas ao segmento das grandes empresas, o que tem reflexos na forma como são administradas. A grande empresa tem características de uma organização burocrática onde predomina aspectos como a impessoalidade, a formalidade e a administração profissional. Nas MPE's verifica-se justamente o oposto, o proprietário do negócio é a figura mais importante, sendo a estrutura familiar uma de suas características mais acentuada, onde o dono é o administrador do negócio, tendo como decorrência a centralização do poder na figura deste (MOTTA; PEREIRA, 1991). O administrador da MPE's atua em diversas áreas e acaba influenciando ou impondo suas características pessoais na empresa e nos seus funcionários (ALMEIDA, 1994). Esta característica na gestão das micro e pequenas empresas podem não se tornar um problema desde que o administrador esteja aberto às mudanças e acompanhe a evolução dos sistemas e técnicas de gerenciamento, do contrário, a empresa tende a ficar ultrapassada no que se refere às técnicas e procedimentos gerenciais.

## 2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

De forma genérica, pode-se dizer que indicador é um instrumento de medida de desempenho sendo utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos. A aplicação desta ferramenta pode ser analisada sob diversos aspectos, atendendo às necessidades das diversas áreas da empresa ou de alguma estratégia específica.

Escolher uma opção dentre diversas alternativas faz parte do processo decisório no

âmbito da gestão empresarial. Identificar e ponderar os principais aspectos relacionados a determinado contexto tem importante papel no processo de tomada de decisão e a escolha da melhor decisão só será possível mediante a avaliação das alternativas baseada em informações precisas e úteis. Neste contexto a estruturação de indicadores, torna-se uma necessidade premente e urgente para auxílio à tomada de decisão rápida e eficaz.

Drucker (2002, p. 218) afirma que:

Os computadores produzem dados, grande volume deles. Mas dados não são informações. Informações são dados dotados de relevância e propósito, uma empresa precisa decidir de que informações necessita para operar seus negócios. Caso contrário se afogará em dados.

É necessário saber evidenciar uma informação, com clareza, com objetividade e no tempo certo, para que de fato ela tenha valor para o gestor responsável pela tomada de decisão. Saber definir o que medir e avaliar nas diferentes atividades realizadas por uma empresa torna-se uma tarefa bastante complexa. Estabelecer quais as medidas devem ser realizadas, depende da complexidade e da importância do processo que se deseja avaliar em relação aos objetivos estabelecidos e, também, em relação a expectativa de uso gerencial.

Conforme Drucker (2002) uma empresa baseada na informação precisa se estruturar ao redor de metas que definam claramente as expectativas e objetivos da organização. É necessário estabelecer um feedback fortemente organizado, visando que cada membro da organização possa exercer o autocontrole, através da comparação entre as expectativas e os resultados efetivamente alcançados.

Nakamura e Mineta (2001) destacam que é uma tendência crescente entre os executivos, a reavaliação dos sistemas de medição de desempenho das empresas e a formulação de indicadores que possibilitem monitorar a implementação da estratégia, bem como o que ocorre em seu ambiente, de modo a permitir reforços e alterações das estratégias competitivas.

Conforme destaca Gonçalves (2002) todas as empresas necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de avaliação permite à empresa conhecer a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, os processos e os programas da organização. A definição dos indicadores de desempenho a serem utilizados deve traduzir as metas estabelecidas pela organização. Para cada setor de atividades, podem ser elaborados grupos distintos de indicadores, observando as suas próprias características específicas.

Neely et al. (1996) definem indicador de desempenho como um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma decisão tomada pela empresa. Portanto, um indicador de desempenho, permite às organizações saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações.

Miranda e Silva (2002) afirmam que os indicadores de desempenho desejáveis estão relacionados à definição das mensurações que devem ser consideradas, onde devem ser identificados os atributos de desempenho relevantes que serão adotados como referência de avaliação.

Na opinião de Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003), os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitarem o planejamento de ações visando melhorias de desempenho.

Os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas buscando, sempre que necessário, corrigir e readequar o processo vigente de gestão. Através da utilização de indicadores de desempenho, os gestores podem verificar a qualidade da performance e podem tomar decisões mais seguras sobre as estratégias da organização, uma vez que possuem informações específicas para fins gerenciais (ZILBER E FISCHMANN, 2002).

Segundo Bertoldi (2003), a avaliação de desempenho é um meio necessário e importante para o crescimento e o aprimoramento das organizações. Sem medição não há como gerenciar as atividades e nem controlar os resultados dos esforços empreendidos. Seu principal objetivo é demonstrar se a organização está no caminho certo para atingir as metas estabelecidas. O cenário empresarial tem reconhecido a importância da avaliação de desempenho para medir a performance das empresas. Entretanto, a partir dos anos 80, vários autores começam a criticar o método tradicional, pelo fato da medição de desempenho se restringir apenas a medidas financeiras, não incluindo medidas de desempenho não financeiras, não contemplado aspectos intangíveis na gestão dos negócios.

Na década de 90 percebe-se um intenso desenvolvimento do assunto medição de desempenho, a chamada “Revolução da Medição” (NEELY et al., 1999). Ghalayini e Noble (1996) dividem a literatura sobre medição de desempenho em duas fases. A primeira fase, vigente até a década de 1980, enfatizava medidas de desempenho financeiras, tais como lucro, retorno sobre investimento e produtividade. No início da década de 1990, a competição global trouxe consigo mudanças e maiores exigências dos consumidores, fatos que forçaram as

empresas na implantação de novas tecnologias e filosofias de gerenciamento, fazendo surgir a segunda fase da medição de desempenho.

Boa parte das novas teorias de administração mostra que a avaliação de desempenho é um processo administrativo composto, pelo menos, das atividades de planejamento, execução, controle e ajuste ou feedback. Nesse contexto, a administração deve estabelecer planos onde objetivos e metas devem refletir a visão e as exigências dos acionistas (KIMURA et al., 1999). Numa perspectiva mais atual deve-se levar em consideração aspectos como a satisfação dos clientes, a motivação, o capital intelectual, o meio ambiente e outros elementos envolvidos com a organização.

Macedo e Silva (2004) destacam que os métodos que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, já que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas as naturezas. Bonfim et al. (2003) lembram que há uma tendência de se combinarem indicadores financeiros e não financeiros, incorporando-se, também indicadores sociais e ambientais.

Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000) dizem que um grande desafio da gestão empresarial contemporânea é considerar valores não-financeiros na avaliação do desempenho, pois estes historicamente foram baseados em dados financeiros e resultavam em percepções de curto prazo da situação das organizações. Por sua vez Banker, Potter e Srinivasan (2000) afirmam que as medidas não-financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, e auxiliam os administradores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo.

Kaplan apud Martins (1999) argumenta que o sistema de medição de desempenho tradicional, oriundo da Contabilidade de Custos tradicional, está baseado excessivamente em medidas financeiras. Ele contém apenas uma visão financeira limitada e induz à otimização do curto prazo dificultando a avaliação de novos investimentos e a introdução de novos produtos. Além disso, faltam medidas de desempenho sobre qualidade, produtividade e estoques. Kaplan apud Martins (1999) demonstra a dificuldade em usar medidas tradicionais para justificar investimentos em novas tecnologias produtivas. Chakravarthy apud Martins (1999) detecta que as medidas de desempenho tradicionais como produtividade, lucratividade e outras medidas financeiras, isoladamente, não permitem diferenciar o desempenho estratégico. Além disso, as medidas financeiras e as de lucratividade são passíveis de manipulação, aumentando mais a inutilidade delas para esse fim. As principais limitações dessas medidas são: assumem que um critério de desempenho único basta; o foco é somente

nos resultados; e ignoram os direitos dos *stakeholders*.

Schmidt et al. (2002) destacam que não existe nenhuma receita para escolher os melhores indicadores, podendo ser financeiro ou não financeiro, o que realmente importa é demonstrar a realidade com mais transparência. Esta exigência aumenta a responsabilidade de quem define os indicadores de avaliação, entretanto abre espaço para o uso da criatividade, visto que não existem empresas iguais, e, portanto, os indicadores utilizados com sucesso em uma empresa, não necessariamente o sejam em outra organização. Para o autor, criar indicadores para avaliar o desempenho de uma empresa é desenvolver instrumentos de realimentação (*feedback*) para o gerenciamento.

Por sua vez Martins (2001) diz que o desempenho ou avaliação da performance é uma das idéias chave do processo de gestão, na busca de conhecer o passado e projetar o futuro da organização. Essa medição é referencial comum a qualquer organização.

Segundo Hronec (1994) os critérios para estabelecer as medidas de desempenho podem ser resumidas em apenas três categorias: qualidade, tempo e custo. Kaplan e Norton (1997) definem que as medidas de desempenho são distribuídas em quatro perspectivas: financeira, de clientes, dos processos internos do negócio e do aprendizado e crescimento.

A questão a respeito de quais são as melhores medidas de desempenho, é tema de grandes debates entre economistas, contadores e cientistas da administração. Entretanto, para os gestores de negócios, isto pouco importa. Nenhuma medida escolhida será perfeita, porém é fundamental que ela seja adequada à realidade da empresa. Qualquer medida escolhida trará consigo uma margem de erro, portanto não se pode esperar uma leitura precisa, o importante é que as medidas escolhidas demonstrem a tendência, apontando se a empresa está indo na direção certa (DRUCKER, 2002).

Embora todas as críticas de estudiosos dedicados a esta temática, as medidas financeiras não devem ser esquecidas quando da avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas. A literatura apresenta que no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas através da contabilidade. Entretanto, atualmente, as decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo dos gestores de negócios uma grande preocupação com outros indicadores, entre os quais pode-se citar, satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas. Cabe a cada gestor escolher entre esta gama de indicadores aqueles que melhor

se adaptem a realidade do negócio em que estão inseridos, para que a utilização das medidas escolhidas possa, efetivamente, servir para auxiliá-lo no bom desempenho do negócio.

## 2.5 PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO

Em meados dos anos de 1980 os movimentos em prol da qualidade ganharam força no Brasil, trazendo à cena a importância das informações para a gestão dos negócios. Deming (1990) diz que não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia. Definir indicadores para medir os resultados passou a ser de extrema importância para o sucesso empresarial, entretanto, é importante saber determinar o que medir, quais os indicadores são mais relevantes e quais fundamentos serão usados nessa mensuração. Recorrer a um excesso de medidas pode constituir um erro grave, pois pode se perder o foco da análise. O gestor deve medir o estritamente necessário.

Segundo Brown (2005) o termo resultados refere-se aos efeitos das atividades produzidas pela organização no atendimento aos requisitos de seu modelo de gestão. A medição do desempenho serve para verificar se a organização está cumprindo às metas esperadas e se está atingindo os seus objetivos estratégicos.

São várias as sistemáticas de indicadores existentes. Para este trabalho foram escolhidos os indicadores baseados nas demonstrações financeiras, os indicadores utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), os indicadores genéricos do *Balanced Score Card* (BSC) e os Indicadores do Prêmio de Competitividade para MPE's, pelas seguintes razões:

- Os indicadores baseados nas demonstrações financeiras são amplamente difundidos e utilizados pelas grandes empresas, sendo, inclusive, publicados em jornais de grande circulação, no caso das sociedades de capital aberto que estão obrigadas por lei a publicarem suas demonstrações financeiras, inclusive com parecer de auditoria independente. As contabilidades gerenciais<sup>1</sup> há muito tempo utilizam-se destes indicadores para auxiliarem a gestão dos negócios.
- Os indicadores utilizados pelo PNQ por envolverem um conjunto amplo de

---

<sup>1</sup> A contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informação utilizada pela administração para o planejamento, avaliação e controle da empresa (IFAIMAPS, 1989).

indicadores, reconhecidos internacionalmente e por serem utilizados por uma boa parte de empresas brasileiras.

- Os indicadores genéricos do BSC por se constituírem, na atualidade, como uma ferramenta usada mundialmente por uma grande quantidade de empresas, por estarem sendo amplamente disseminados e pelo BSC ser reconhecido como uma moderna ferramenta de auxílio à gestão do negócio, envolvendo indicadores em todos os níveis da empresa.
- O estudo dos indicadores do Prêmio Competitividade para MPE's, por serem as MPE's o foco de estudo deste trabalho.

### *2.5.1 Indicadores das demonstrações financeiras*

Matarazzo (1995) diz que as demonstrações financeiras compreendem todas as operações realizadas por uma organização, traduzidas em moeda e organizadas de acordo com as normas e técnicas contábeis. Em consequência existe uma grande quantidade de informações que podem ser extraídas delas, no entanto é necessários que essas informações sejam estruturadas.

A contabilidade tem como finalidade fornecer informações de ordem econômica e financeira sobre o patrimônio das organizações, de modo a facilitar a tomada de decisões por parte das pessoas interessadas. As informações econômico-financeiras são apresentadas sob a forma de demonstrações financeiras, sendo que no Brasil foram instituídas pela Lei 6404 de 1976. Dentre estas demonstrações destacam-se a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial (BP). A primeira evidencia a situação econômica da organização e a segunda a situação financeira (RIBEIRO, 2001).

As informações podem ser extraídas da contabilidade através da utilização de índices (MATARAZZO, 1995; BLATT, 2001) ou quocientes (SÁ, 1978; RIBEIRO, 2001). Quocientes são índices extraídos das demonstrações financeiras (RIBEIRO, 2001), que representam uma relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, que visam evidenciar determinado aspecto da situação patrimonial, econômica ou financeira da entidade (MATARAZZO, 1995). Através da análise das demonstrações financeiras é possível efetuar-se o cálculo de índices, de modo a avaliar o desempenho passado, presente e projetado

da organização, seja comparativamente com padrões do seu ramo de atuação, seja em uma análise de série temporal (BLATT, 2001).

Os principais índices financeiros utilizados podem ser separados em cinco grupos, são eles:

- Índices de Estrutura de Capitais – São indicadores financeiros que demonstram o nível de endividamento da empresa, informando se a empresa se utiliza mais de recursos próprios ou de recursos de terceiros (BLATT, 2001). Mostram a proporção existente entre os capitais próprios e os capitais de terceiros (RIBEIRO, 2001). São extraídos do Balanço Patrimonial e avaliam a segurança oferecida pela empresa aos capitais alheios, revelando sua política de obtenção de recursos, bem como sua alocação nos diversos itens do Ativo.
- Índices de Liquidez ou Solvência – Demonstram a base da situação financeira da empresa (MATARAZZO, 1995), sendo um sinalizador da capacidade de pagamento da organização (BLATT, 2001), evidenciando o grau de solvência da empresa em decorrência da existência ou não de solidez financeira (RIBEIRO, 2001). Entretanto é um índice muito relativo, pois devem ser analisadas outras variáveis como prazos de pagamento e recebimentos e renovação de dívidas (MATARAZZO, 1995; RIBEIRO, 2001; SÁ, 1978).
- Índices de Rentabilidade ou Lucratividade – Servem para medir a capacidade econômica da organização, evidenciando o grau de êxito econômico obtido pelo capital investido (RIBEIRO, 2001; MATARAZZO, 1995). São extraídos da DRE e do BP avaliando o desempenho global da empresa, em termos de capacidade de gerar lucros.
- Índices de Rotação ou de Atividades ou de Prazos Médios – São obtidos pelo confronto dos elementos da DRE com elementos do BP, evidenciando o tempo necessário da renovação dos elementos do Ativo (RIBEIRO, 2001). Mede a eficiência da organização em gerenciar seus Ativos, tais como, contas a receber, contas a pagar e giro do estoque (BLATT, 2001). Revela, basicamente, a política de compra, estocagem e venda da empresa.
- Necessidade de Capital de Giro (NCG) – É obtida pela análise conjunta dos prazos médios, revelando as estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade da organização (MATARAZZO, 1995), mostra o excesso ou a falta de Ativos Circulantes

Operacionais (ACO) em relação aos Passivos Circulantes Operacionais (PCO), enfocando as compras, seu processamento e estocagem, sua venda, o recebimento das duplicatas e o pagamento de fornecedores, salários, impostos e outros encargos operacionais (BLATT, 2001).

A figura 5 apresenta um resumo dos principais indicadores econômico-financeiros evidenciados na bibliografia pesquisada.

Grupos	Índices	Fórmula	O que identifica
LÍQUIDEZ	Liquidez Absoluta ou Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{PC}}$	Porcentagem das dívidas a curto prazo que podem ser saldadas através dos recursos de caixa imediatamente disponíveis.
	Liquidez Seca	$\frac{\text{AC} - \text{Estoque}}{\text{PC}}$	Porcentagem das dívidas a curto prazo que pode ser paga através de ativos circulantes de maior liquidez.
	Liquidez Corrente (LC)	$\frac{\text{AC}}{\text{PC}}$	Quanto a empresa possui em termos de disponibilidade imediata e direitos à curto prazo para cada real de dívida circulante (curto prazo). Se este índice for superior a 1 indica a existência de capital de giro líquido (capital circulante líquido) positivo; igual a 1 a inexistência de capital de giro líquido; inferior a 1 indica que a empresa está operando com capital de giro líquido negativo.
	Liquidez Geral (LG)	$\frac{\text{AC} + \text{RLP}}{\text{PC} + \text{ELP}}$	Quando a empresa possui em termos de ativos monetários e estoques em relação ao total de suas dívidas (curto e longo prazos).
OPERACIONAL	Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE)	$\frac{\text{Estoques} \times 360}{\text{CPV}}$	Número médio de dias em que a empresa efetua a renovação de todo o seu estoque, quanto maior for este índice, maior será o prazo que os produtos permanecerão estocados, aumentando a necessidade de investimento em estoque.
	Prazo Médio de Pagamento de Compras (PMPC)	$\frac{\text{Fornecedores} \times 360}{\text{Compras Anuais Prazo}}$	Prazo médio (dias) em que a empresa paga suas compras de estoque. Interpretação: Indica quanto tempo a fornecedor tem que aguardar, até que a empresa efetue o pagamento das duplicatas decorrentes de compras a prazo.
	Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV)	$\frac{\text{Dupl. Receber} \times 360}{\text{Vendas Anuais Prazo}}$	Prazo médio (dias) despendido para que a empresa receba suas vendas a prazo. Interpretação: tempo que a empresa deverá esperar antes de receber as vendas a prazo, ou seja, para que o cliente efetue o pagamento.
	Ciclo Financeiro	$\text{PMRV} + \text{PMRE} - \text{PMPC}$	Demonstra o ciclo financeiro da empresa, isto é, a sobra ou defasagem de caixa
	Ciclo Operacional	$\text{PMRE} + \text{PMRV}$	Demonstra o tempo decorrido entre a compra e o recebimento da venda de mercadoria

Figura 5 - Resumo dos principais índices econômico-financeiros

(continua)

**Cont. Resumo dos principais índices econômico-financeiros**

Grupos	Índices	Fórmula	O que identifica
ESTRUTURA DE CAPITAL	Participação do Capital de Terceiros	$\frac{ET}{PL}$	Grau de endividamento total da empresa, isto é, quanto a empresa possui de capital de terceiros para cada real de capital próprio investido. <b>Interpretação: quanto menor, melhor.</b>
	Composição do Endividamento	$\frac{PC}{ET}$	Nível de endividamento a curto prazo da empresa em relação ao total de seu exigível. Evidentemente, 1 menos o resultado deste índice indica o nível de endividamento a longo prazo da empresa. <b>Interpretação: quanto menor, melhor.</b>
	Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{AP}{PL}$	Nível de imobilização dos recursos próprios da empresa no volume total investido no ativo permanente. <b>Interpretação: quanto menor, melhor.</b>
	Imobilização dos Recursos não Correntes	$\frac{AP}{PL + ELP}$	Nível que os recursos permanentes da empresa (patrimônio líquido + exigível a longo prazo) estão financiando o ativo permanente. <b>Interpretação: quanto menor, melhor.</b>
RENTABILIDADE	Rentabilidade das Vendas ou Margem Líquida	$\frac{LL}{\text{Vendas Líquidas}}$	Eficiência global da empresa. Quanto ganhou, em termos líquidos, por cada real vendido. <b>Interpretação: quanto maior, melhor.</b>
	Retorno sobre o Investimento (ROI)	$\frac{LL}{AT}$	Retorno do total das aplicações processadas pela empresa em seus ativos. <b>Interpretação: quanto maior, melhor.</b>
	Retorno sobre o Capital Próprio	$\frac{LL}{PL}$	Retorno líquido dos recursos próprios investidos na empresa. Ou seja, quanto os proprietários obtêm de lucro para cada real aplicado na empresa. <b>Interpretação: quanto maior, melhor.</b>
ENDIVIDAMENTO	Participação de Instituições Financeiras no Investimento Total	$\frac{\text{Dividas Inst.Finac.}}{AT}$	Porcentagem de dependência financeira da empresa com o mercado de crédito, ou seja, quanto a empresa está financiando seus ativos através de captações no mercado financeiro e de capitais. <b>Interpretação: quanto menor, melhor</b>
	Participação de Instituições Financeiras no Exigível Total	$\frac{\text{Dividas Inst.Finac.}}{ET}$	Nível de participação dos recursos provenientes de instituições de crédito no total dos fundos levantados junto a terceiros (exigível total). <b>Interpretação: quanto menor, melhor.</b>
	Nível de desconto de Duplicatas	$\frac{\text{Dupl. Descontadas}}{\text{Dupl. Receber}}$	Do total das duplicatas a receber pela empresa qual a porcentagem que ela desconta no setor bancário. <b>Interpretação: Quanto menor, melhor.</b>

**Figura 5 - Resumo dos principais índices econômico-financeiros**

Fonte: Elaboração própria, baseado nos índices citados

**Siglas:**

AC = Ativo Circulante

AT = Ativo Total

ELP = Exigível à Longo Prazo

LL = Lucro Líquido

PL = Patrimônio Líquido

AP = Ativo Permanente

CPV = Custo de Produtos Vendidos

ET = Exigível Total

PC = Passivo Circulante

RLP = Realizável à Longo Prazo

2.5.2 *Indicadores de resultados segundo o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)*

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), desde 1991 vem disseminando, através

dos ciclos anuais do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), com o objetivo de aumentar a competitividade das organizações brasileiras. O MEG é concebido tendo como base os Fundamentos da Excelência, sendo constituído por oito critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; resultado.

Neste trabalho serão focados somente os resultados que são mensurados em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio e fornecedores. Esses resultados, em forma de informações e conhecimento, representam à inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis.

A FNQ (2007) diz que:

Os indicadores de desempenho compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas. São usados para acompanhar o desempenho ao longo do tempo.

Os oito critérios de excelência estão subdivididos em 24 itens, cada um possuindo requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, dezoito são itens de processos gerenciais e seis de resultados organizacionais demonstrados através dos seguintes indicadores de desempenho.

- Indicadores relativos à gestão econômico-financeira;
- Indicadores relativos aos clientes e aos mercados;
- Indicadores relativos à sociedade;
- Indicadores relativos às pessoas;
- Indicadores relativos aos processos principais do negócio e aos processos de apoio;
- Indicadores relativos aos fornecedores.

Segundo a FNQ (2007) para a definição dos indicadores é necessário observar os fundamentos da “geração de valor” e da “orientação por processos e informações”. O fundamento da geração de valor diz respeito ao alcance de resultados consistentes, de forma a assegurar a perenidade da organização, evidenciada pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para as partes interessadas. A orientação por processos e informações diz respeito a:

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados (FNQ, 2007).

Os itens abaixo demonstram exemplos de indicadores que poderão ser utilizados pelas organizações, sendo que a organização deverá analisar sua aplicabilidade ou não, levando em conta o perfil da organização e suas estratégias.

### 2.5.2.1 Indicadores relativos à gestão econômico-financeira

Os Indicadores relativos à gestão econômico-financeira são classificados segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade, conforme demonstrado na figura 6.

Grupo	Indicador	Definição
Liquidez	Liquidez Corrente (LC)	Ativo Circulante dividido pelo Passivo Circulante
	Liquidez Geral (LG)	Ativo Circulante mais Ativo Realizável de Longo Prazo dividido pelo Passivo Circulante mais Passivo Exigível de Longo Prazo
Estrutura	Endividamento	Passivo Circulante mais Passivo Exigível de Longo Prazo dividido pelo Patrimônio Líquido
	Composição do endividamento	Passivo Circulante dividido pelo Passivo Circulante mais Passivo Exigível de Longo Prazo
	Endividamento oneroso	Recursos Onerosos (RO) dividido pelo Passivo Circulante mais Passivo Exigível de Longo Prazo
	Imobilização	Ativo Permanente dividido por Patrimônio Líquido
Atividade	Prazo médio de recebimento	Número médio de dias para o recebimento das vendas
	Prazo médio de estoques	Número médio de dias para a renovação dos estoques
	Prazo médio de pagamento	Número médio de dias para o pagamento das compras
	Ciclo Financeiro	Prazo médio do recebimento de vendas mais o prazo médio de renovação de estoques menos o prazo médio de pagamento de compras
	Geração de Caixa	Saldo médio de caixa dividido pelo total de vendas
Rentabilidade	Giro do Ativo	Receita líquida dividida pelo total do ativo
	Rentabilidade do PL	Lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido (PL)
	Margem Bruta	Receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos dividido pela receita de vendas
	Vendas	Receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista
	Crescimento da receita	Total de vendas do ano dividido pelas vendas do ano anterior
	Valor econômico agregado (EVA)	Lucro líquido menos custo de oportunidade do capital
	EBITDA (LAJIDA)	Lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização
	Índice de cobertura das despesas financeiras	EBITDA dividido pelas despesas financeiras

**Figura 6 - Exemplo de indicadores relativos à gestão econômico-financeira**

Fonte: Adaptado de FNQ, 2007

Os indicadores de estrutura possibilitam a análise da estrutura de capitais. De um modo geral a tendência favorável refere-se a valores decrescentes com o tempo. Os indicadores de liquidez possibilitam a análise da capacidade de pagamento de dívidas. De um modo geral a tendência favorável refere-se a valores crescentes com o tempo.

Os indicadores de atividade possibilitam a análise do nível de atividade da organização. Tendências favoráveis poderão ser crescentes ou decrescentes em função do indicador e os indicadores de rentabilidade possibilitam a análise da rentabilidade das operações, do retorno em relação ao patrimônio líquido contábil e ativo total contábil, de um modo geral, a tendência favorável refere-se a valores crescentes com o tempo.

### 2.5.2.2 Indicadores relativos aos clientes e aos mercados

Para a avaliação dos clientes e dos mercados poderão ser utilizados, como exemplo, os indicadores constantes da figura 7.

Indicador	Definição
Participação de mercado	Percentual de vendas totais do setor de atuação
Imagem	Percentual de entrevistados que tem imagem positiva da organização
Conhecimento	Percentual de entrevistados que lembram da marca em primeiro lugar
	Outros indicadores: Números de inserções espontâneas e positivas na mídia
	Número de acessos ao site
Fidelidade	Percentual de clientes que o são por um período definido (não existe uma definição geral e única)
	Outros que podem ser considerados: percentual de clientes exclusivos, percentual de clientes com pedidos recorrentes, percentual de clientes que consideram a organização como fornecedora preferencial
Satisfação	Percentual de clientes que se declaram muito ou totalmente satisfeitos
Insatisfação	Número de reclamações procedentes dividido pelo total de unidades vendidas. A medição pode ser feita de forma indireta, tais como: quantidade de devolução, número de reclamações recorrentes e graves, ligações ao SAC, entregas fora do prazo, atendimentos em garantia
Relacionamento	Tempo médio de solução dos problemas relativos às diversas etapas do relacionamento: Pré-vendas, venda e pós-venda

**Figura 7 - Exemplo de indicadores relativos aos clientes e aos mercados**

Fonte: Adaptado de FNQ, 2007

### 2.5.2.3 Indicadores relativos à sociedade

Para medir os processos relativos à sociedade podem-se utilizar os indicadores constantes da figura 8.

Indicador	Definição
Conformidade social	Pontuação obtida pelo sistema de avaliação do Instituto Ethos (ou equivalente)
Imagem pública	Percentual de entrevistados em pesquisas que declaram ter imagem positiva sobre a responsabilidade pública da organização
	Número de inserções espontâneas positivas na mídia sobre iniciativas de responsabilidade pública
Investimento / recursos alocados em responsabilidade social	Valor investido em programas sociais (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno) dividido pela receita
Benefícios dos programas sociais	Benefício obtido pela sociedade com o programa (diminuição dos problemas / número de pessoas atingidas)
Conformidade ambiental	Percentual de requisitos atendidos divididos pelo total de requisitos totais aplicáveis baseados na legislação e nos compromissos ambientais assumidos
Custo ambiental	Custo dos danos causados ao Meio Ambiente no período de um ano, dividido pela receita.
Investimentos / recursos alocados em gestão ambiental	Valor investido em gestão ambiental (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno) dividido pela receita
Risco ambiental	Número de não-conformidades ambientais
	Número de aspectos ambientais inaceitáveis
Passivo ambiental	Custo potencial de tratamento e de adequação legal
Divulgação	Valor dispendido para divulgar as ações sociais e ambientais

**Figura 8 - Exemplo de indicadores relativos à sociedade**

Fonte: Adaptado de FNQ, 2007

### 2.5.2.4 Indicadores relativos às pessoas

A figura 9 demonstra exemplo de indicadores relativos às pessoas que poderão ser utilizados pela organização. Estes indicadores incluem os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.

Grupo	Indicador	Definição
Sistemas de trabalho	Organização do trabalho	% da força de trabalho envolvida em grupos multifuncionais
		% de pessoas que se declaram envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia
		% de pessoas que se sentem com autoridade e delegação suficientes
		% de pessoas que não necessitam de supervisão direta
		Número de sugestões implementadas dividido pelo total de funcionários
		% de pessoas que participam de times de melhoria
	Seleção e contratação	Tempo para atendimento a pedido de admissão
		Eficácia da seleção (% de pessoas admitidas que permanecem após o período de experiência)
	Desempenho das pessoas	Indicador consolidado (por nível ou área relativo as avaliações de desempenho)
		Indicadores relativos a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR)
	Melhoria contínua e produtividade	EVA por pessoa (EBITDA dividido pelo Número de pessoas da força de trabalho)
		% realizado das metas individuais e das equipes
	Avanço na carreira	% de oportunidades preenchidas internamente
		% de pessoas promovidas nos últimos 12 meses
Equidade de remuneração	% de funções com equidade externa	
Capacitação e desenvolvimento	Habilidades certificadas	% das habilidade exigidas por função e que foram efetivamente disseminadas
	Eficácia do treinamento	Medição do êxito do treinamento na prática após um período pré-determinando
	Volume de treinamento	Investimento em treinamento dividido pela receita
		Número de horas de treinamento dividido pelas horas disponíveis
		% cumprido do plano de treinamento
Cultura de excelência	% de pessoas da força de trabalho que conhecem e praticam valores e os princípios organizacionais	
Qualidade de vida	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	Indicadores respectivos aos respectivos programas
		Frequência e gravidade de acidentes
		Frequência de quase acidentes
		% de pessoas com doença ocupacional
		Número de pessoas treinadas e horas de treinamento em segurança
		Número de perigos significativos (classe III e IV conforme OHSAS 18001)
	Bem-estar, satisfação e motivação	Índice de qualidade de vida
		Índice de satisfação (% de funcionários que se declaram motivados e satisfeitos)
		% de pessoas satisfeitas com os benefícios

**Figura 9 - Exemplo de indicadores relativos às pessoas**

Fonte: Adaptado de FNQ, 2007

### 2.5.2.5 Indicadores relativos aos processos principais do negócio e de apoio

Na figura 10 estão demonstrados exemplos de indicadores relativos aos processos do negócio, incluindo, também, indicadores relativos aos produtos/serviços e aos critérios de liderança, estratégias e planos, informações e conhecimento.

Grupo	Indicador	Definição
Produto	Conformidade do produto	% de produtos produzidos dentro do padrão
		Índices de rejeição em etapas críticas
		% de produtos reclassificados
	Prazo de entrega	% de produtos entregues no prazo prometido
	Atendimento em garantia	Valor do atendimento em garantia dividido pelo valor total dos produtos
Processos principais	Receita de novos produtos	% da receita obtida de produtos lançados a menos de um determinado tempo
	Tempo para recuperar o investimento	Meses necessários para o total investido em um novo produto ou novo processo seja equivalente ao lucro operacional gerado
	Conformidade de projeto	Número de não conformidades por projeto
		Tempo real de projeto dividido pelo tempo previsto
		Custo real de projeto dividido pelo custo previsto
	Produtividade	Custo real do processo dividido pelo custo ideal
		Produção por pessoa da força de trabalho
		Receita por pessoa da força de trabalho
	Eficiência operacional	Consumo por unidade produzida (energia, água, vapor, etc, conforme características específicas do processo e produto)
		% da capacidade global utilizada
	Conformidade do processo	Número de não conformidades do processo
Variabilidade do processo	Capabilidade (Cp) da variável crítica	
Desperdício	% de materiais perdidos em relação ao total utilizado	
	Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas	
	Tempo improdutivo dividido pelo tempo total	
Qualidade do planejamento	% da programação de produção realizada	
Processos de apoio	Monitoramento e controle dos processos	Tempo médio entre falhas de equipamentos críticos
		Número de não-conformidades
		% de ordens de serviço atendidas no prazo programado
		Medições de satisfação do cliente interno
		% do cumprimento dos acordos de níveis de serviços
		Eficácia do sistema de qualidade (% de ações corretivas/preventivas que neutralizaram não-conformidades)
Critérios 1, 2 e 5	Liderança	Premiações globais recebidas pela organização
		Desempenho da liderança extraído de questões da pesquisa de clima
		Pessoas com potencial de liderança identificadas e desenvolvidas (% sobre o total de líderes atuais)
	Estratégias e planos	% de planos estratégicos executados
		% de pessoas da força de trabalho envolvidas nos processos de formulação das estratégias
	Informações e conhecimento	% de conhecimento críticos documentados e disseminados
		Disponibilidade da rede
Retenções de pessoas-chave (Número de pessoas-chave que saíram nos últimos 12 meses dividido pelo Número total de pessoas-chave)		

**Figura 10 - Exemplo de indicadores relativos aos processos internos**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de FNQ, 2007

### 2.5.2.6 Indicadores relativos aos fornecedores

Para medir a gestão de relacionamento com os fornecedores, poderão ser utilizados s indicadores apresentados na figura 11.

Indicador	Definição
Qualidade dos principais produtos	Conformidade do produto
	Pontualidade na entrega
	% de volume de compras vindo de fornecedores com qualidade assegurada
	Número de não-conformidades maiores por auditoria de fornecedor com qualidade assegurada
	Número de não-conformidades por unidade adquirida
	Índice global de desempenho (nota média ou ponderada das notas atribuídas aos diversos fatores relevantes)
Produtividade de aquisição	Economia realizada no período de um ano, descontada a inflação e o custo do desenvolvimento de fornecedores
	Giro de estoque (365 dividido pelo número médio de dias de estoque)
	Inflação específica (variação anual dos preços de aquisição de uma cesta de fornecimentos característicos das principais aquisições, comparado com os índices clássicos de inflação)
Relacionamento	% de ações corretivas implementadas no prazo e com eficácia pelos fornecedores
	% de fornecedores que participam de eventos promovidos pela organização
	% de fornecedores que demonstram envolvimento e comprometimento com os Valores e Princípios da organização
	% de fornecedores que possuem relacionamento caracterizado como parceria

**Figura 11 - Exemplo de indicadores relativos aos fornecedores**

Fonte: Adaptado de FNQ, 2007

### 2.5.3 Indicadores do Prêmio de Competitividade para MPE's

Com o objetivo de promover uma maior sensibilização dos conceitos sobre competitividade, qualidade, gestão, inovação e produtividade, buscando auxiliar no desenvolvimento das MPE's do Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e o Sebrae Nacional se uniram para lançar o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas.

Realizado pelo Sebrae Nacional e Movimento Brasil Competitivo, com apoio técnico

da FNQ o Prêmio busca reconhecer as MPE's que se destacam nas dimensões comportamento empreendedor<sup>2</sup> e sistema de gestão. Através da primeira dimensão é avaliada a atitude empreendedora do empresário a partir de atributos e características pessoais validadas internacionalmente. A segunda dimensão é uma avaliação da gestão da empresa e de seus resultados, segundo o Modelo de Excelência da Gestão<sup>®</sup> (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade. A atuação das empresas premiadas é uma referência no esforço de mobilização para a melhoria da competitividade das organizações e do Brasil.

O prêmio tem duas diretrizes básicas, a primeira destaca a importância da promoção de um trabalho de educação e massificação dos conceitos da competitividade e da qualidade nas MPE's, a segunda institui a criação de um sistema de reconhecimento nacional para premiar o elevado desempenho em qualidade e competitividade, através da criação de premiações regionais nas 27 unidades da Federação.

Seguindo o Modelo Excelência da Gestão<sup>®</sup> (MEG) do PNQ, o Prêmio de Competitividade para MPE's avalia a gestão da empresa, abrangendo os seguintes itens (SEBRAE, 2005):

- A maneira como é conduzida a função de liderança do negócio;
- Como são desenvolvidas as estratégias e planos em seu negócio;
- O relacionamento com mercados e clientes;
- O relacionamento com a sociedade;
- A organização e o uso de informações para a condução da gestão;
- O desenvolvimento das pessoas envolvidas nos processos;
- A maneira como os processos são gerenciados e;
- Os resultados obtidos pela empresa.

O critério Liderança trata da forma como o dirigente conduz seu negócio, define os rumos, analisa o desempenho dos indicadores e desenvolve o exercício da liderança, nele são avaliados se a empresa possui definição clara sobre qual é o seu Negócio, como vai atuar no mercado (Missão), qual o futuro esperado para a empresa (Visão) e quais os princípios de

---

<sup>2</sup> Se observa o perfil do empreendedor à frente da empresa, mediante auto-avaliação estabelecida por situações que envolvem o dia-a-dia do negócio. O objetivo é proporcionar uma reflexão sobre características comportamentais empreendedoras que influenciam e contribuem para a melhoria da competitividade e sobrevivência da empresa.

comportamento empresarial (Valores).

Através do instrumento de avaliação são analisados os seguintes indicadores:

- A participação do dirigente da empresa em treinamentos, cursos, seminários e/ou congressos para aprimoramento dos conhecimentos em gestão, nos últimos três anos;
- O envolvimento dos dirigentes com os empregados para compartilhar informações da empresa, tais como resultados do desempenho do negócio, a visão, planos de ação e metas.
- Há análise e implementação das sugestões de melhorias para o trabalho feitas pelos empregados;
- A avaliação do desempenho global dos indicadores da organização com objetivo de antecipar-se a problemas e intensificar o desempenho de seus resultados.

O critério Estratégias e Planos trata da definição das estratégias da empresa, bem como do seu desdobramento em planos de ação, definição de indicadores e metas, sendo avaliados os seguintes itens:

- As estratégias necessárias para atingir a visão e validar o negócio da empresa são definidas com base em informações internas e externas que permitem trazer vantagens únicas, exclusivas e atrativas e são decorrentes de um processo de definição de estratégias sistematizado, que permite ainda tratar os aspectos legais, sociais e tecnológicos e os produtos substitutos;
- Os Planos de ação necessários para atingir as estratégias são elaborados e, estes são acompanhados e monitorados quanto ao seu cumprimento;
- A empresa utiliza indicadores, que permitam avaliar o seu funcionamento;
- Os indicadores utilizados para avaliar o funcionamento da empresa dispõem de metas de curto e/ou longo prazo definidos para orientar o seu desempenho;
- Os diferentes tipos de clientes são agrupados, suas necessidades identificadas para promoção da adequação e melhoria dos seus produtos/serviços e para intensificar a satisfação dos seus clientes;
- As reclamações e sugestões dos clientes são recebidas e tratadas, tornando possível intensificar o relacionamento e a satisfação destes;

- A satisfação dos clientes é avaliada por meio de pesquisa de satisfação de clientes ou outra ferramenta de medição para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria para seus produtos, serviços e processos;
- A partir das análises dos resultados da avaliação da satisfação dos clientes são implementadas ações para intensificar a satisfação destes;
- Os impactos negativos que seus produtos/serviços e processos possam causar ao meio ambiente são identificados e tratados, de modo a promover uma atuação ambientalmente mais responsável;
- O consumo de água e energia elétrica é controlado, de modo a promover uma atuação ambientalmente mais responsável;
- A responsabilidade social é promovida por meio de ações, que permitam demonstrar o seu comprometimento com os aspectos sociais;
- As informações sobre o setor de atividade em que atua e sobre a concorrência são identificadas e buscadas de modo a subsidiar a avaliação do desempenho e a revisão das estratégias;
- A empresa utiliza tecnologia da informação para apoiar a execução dos processos, tomar decisões e agilizar as suas atividades;
- São implementadas melhorias e inovações nos produtos, serviços, processos e instalações, de forma a gerar atrativos e ganhos tanto operacionais como junto aos clientes e mercados;
- As funções e responsabilidades dos empregados são claramente definidas, esclarecendo o grau de autonomia e participação das pessoas em suas atividades;
- O desempenho dos empregados é reconhecido, de forma a promover o estímulo e a motivação das pessoas (Indicador: frequência dos empregados no trabalho);
- A empresa oferece treinamentos visando à capacitação, desenvolvimento e crescimento profissional dos empregados (Indicador: Percentual de horas empregadas em treinamento);
- Os aspectos saúde e segurança dos empregados no ambiente de trabalho são identificados e tratados de modo a promover o bem-estar e proporcionar melhores condições de trabalho (Indicador: frequência de acidentes de trabalho);

- O bem-estar e satisfação dos empregados são intensificados por meio da promoção de benefícios legais e outros serviços (confraternizações, áreas de lazer, programas de integração com a família, etc.), (Indicador: percentual de satisfação dos empregados);
- Os principais processos (produção, prestação de serviços e/ou comercialização) são identificados e a empresa os executa com base na utilização de padrões documentados, de modo a intensificar a eficiência e os seus resultados;
- O resultado dos principais processos é monitorado, de modo a identificar problemas e causas de mau desempenho;
- Os resultados da empresa relativos à Produtividade, ao Percentual de produtos/ serviços com falhas, e ao Percentual de produtos/ serviços entregues no prazo, (Indicadores: Produtividade dos empregados, percentual de produtos/serviços com falha ou defeito, número de entregas no prazo);
- Os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho, com o objetivo de reduzir os custos de fornecimento e intensificar o relacionamento com estes (Indicador: Percentual de produtos/ serviços recebidos dos fornecedores dentro das especificações);
- Os aspectos econômico-financeiros da empresa são monitorados para melhorar a utilização dos seus recursos financeiros, (Indicadores: Lucratividade e rentabilidade).

Na figura 12 são apresentados, de forma resumida, os indicadores sugeridos pela Fundação Nacional da Qualidade, a serem utilizados pelas micro e pequenas empresas para a participação no Prêmio de Competitividade para MPE's.

Critério	Indicador
Liderança	Participação do empresário em treinamentos nos últimos três anos
	Divulgação de resultados do desempenho do negócio, a visão, planos de ação e metas
	A análise e implementação das sugestões de melhorias feitas pelos empregados
	A avaliação do desempenho global dos indicadores da organização
Estratégias e Planos	As estratégias necessárias para atingir a visão e validar o negócio da empresa são definidas com base em informações internas e externas
	Os Planos de ação das estratégias são elaborados, acompanhados e monitorados
	A empresa utiliza indicadores, que permitam avaliar o seu funcionamento
	Os indicadores utilizados dispõem de metas de curto e/ou longo prazo
	Os diferentes tipos de clientes são agrupados, suas necessidades identificadas
	As reclamações e sugestões dos clientes são recebidas e tratadas
	A satisfação dos clientes é avaliada por meio de pesquisa de satisfação de clientes ou outra ferramenta de medição
	São implementadas ações para intensificar a satisfação dos clientes
	Existe uma atuação ambientalmente responsável
	O consumo de água e energia elétrica é controlado
	A responsabilidade social é promovida por meio de ações
	As informações sobre o setor de atividade em que atua e sobre a concorrência são identificadas
	A empresa utiliza tecnologia da informação para apoiar a execução dos processos
	São implementadas melhorias e inovações nos produtos, serviços, processos e instalações
	As funções e responsabilidades dos empregados são claramente definidas
	O desempenho dos empregados é reconhecido Indicador: frequência dos empregados no trabalho
	A empresa oferece treinamentos Indicador: Percentual de horas empregadas em treinamento
	Os aspectos saúde e segurança dos empregados no ambiente de trabalho são identificados Indicador: frequência de acidentes de trabalho
	O bem-estar e satisfação dos empregados são intensificados Indicador: percentual de satisfação dos empregados
	Os principais processos são identificados e executados com base na utilização de padrões documentados, são monitorados de modo a identificar problemas
Os resultados da empresa relativos à produtividade e a qualidade dos produtos/serviços Indicadores: Produtividade dos empregados, percentual de produtos/serviços com falha ou defeito, número de entregas no prazo	
Os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho Indicador: Percentual de produtos/serviços recebidos dentro das especificações	
econômico-financeiros	Os aspectos econômico-financeiros da empresa são monitorados Lucratividade e Rentabilidade

**Figura 12 - Indicadores do prêmio de competitividade para MPE's**

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2005.

#### 2.5.4 Indicadores genéricos do *Balanced Scorecard* (BSC)

A crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial baseados nos indicadores contábeis e financeiros estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico, fez com que o Instituto Nolan Norton, patrocinassem no início dos anos de 1990, um estudo com um ano de duração em diversas empresas, tendo como objetivo resolver os problemas de mensuração de resultados (KAPLAN; NORTON, 2000). Os autores afirmam que:

Os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias da informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação nos produtos e serviços; os relacionamentos com os clientes; a fidelidade de clientes; e a imagem da organização nas esferas políticas, regulatórias e sociais. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 7).

Durante as década de 1980 e 1990, reconhecendo as limitações da gestão baseada somente em indicadores financeiros, as empresas passaram a adotar a qualidade como principal referencial organizacional, empenhando-se em conquistar prêmios da qualidade nacionais, como o *Malcolm Baldrige*, nos Estados Unidos, *Deming Prize*, no Japão e o EFQM, na Europa. Entretanto, assim como os indicadores financeiros apenas a qualidade também não era insuficiente (KAPLAN; NORTON, 2000).

Em 1992 na edição de janeiro-fevereiro, a *Harvard Business Review* publicou o artigo *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* (*Balanced Scorecard: Indicadores que Impulsionam o Desempenho*), introduzindo uma nova abordagem para a mensuração do desempenho organizacional. Em 1996 a *Harvard Business School Press* publicou o livro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (*Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação*). Tanto o livro quanto o artigo apresentam exemplos de como escolher os indicadores para as quatro perspectivas do BSC e descrevem um novo sistema para a gestão da estratégia que já havia sido adotado pelos primeiros usuários do conceito (KAPLAN; NORTON, 2000).

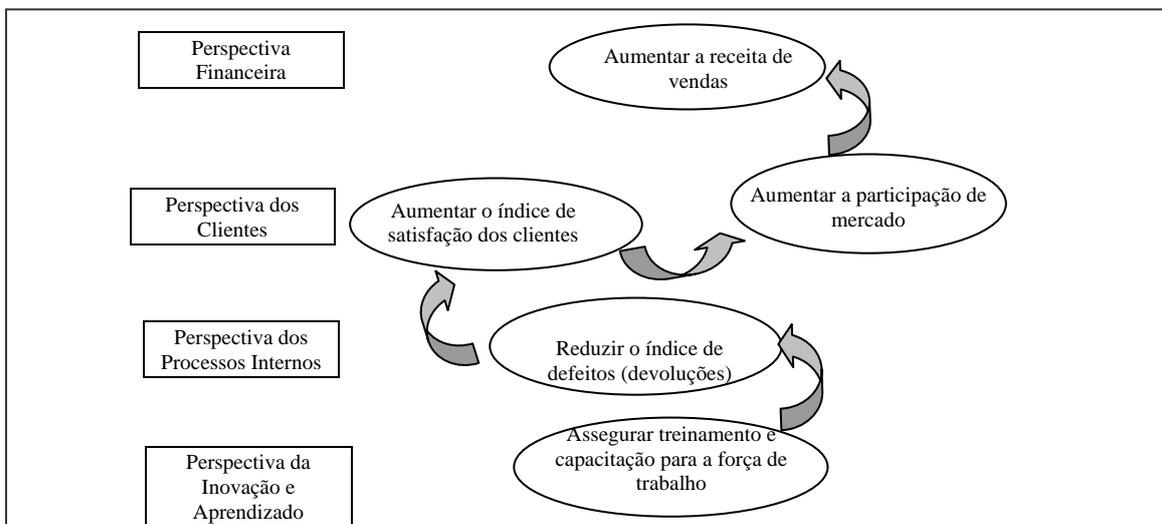
O *Balanced Scorecard* (BSC) apresenta-se como a solução para o problema de avaliação do desempenho das organizações. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o

sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

Resumidamente pode-se dizer que o BSC é um sistema de medição de desempenho que traduz a visão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis, baseado nas quatro perspectivas distintas e complementares, que representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos do negócio (como a inovação, o aprendizado e o crescimento), formando um conjunto único e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

Os autores afirmam que o BSC é um modelo geral para representar a estratégia por meio de objetivos específicos, que podiam ser interligados através de relações de causa e efeito, ao longo das suas quatro perspectivas. O modelo alinha processos, pessoas e tecnologias com a proposta de valor para os clientes e com os objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 2000).

A figura 13 procura demonstrar esta relação de causa e efeito proposta pelos autores. Pode-se ter que se aumentar a capacitação dos funcionários então diminui o índice de defeitos (devoluções). Se diminuir o índice de devoluções então aumenta a satisfação dos clientes. Se aumentar a satisfação dos clientes então aumenta a participação de mercado. Se aumentar a participação de mercado então aumenta o volume da receita.



**Figura 13 - Exemplo de Mapa Estratégico**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Kaplan e Norton (2000, p. 50) alertam que “a construção do BSC não deve ser nem a busca dos melhores indicadores nem um exercício de *benchmarking* para descobrir o que outras empresas estão medindo em seus *scorecards*”. O processo de desenvolvimento do *scorecard* deve ter os seguintes passos:

- Avaliar o ambiente competitivo;
- Conhecer as preferências e segmentos dos clientes;
- Criar uma estratégia capaz de gerar desempenho financeiro extraordinário;
- Articular o equilíbrio entre crescimento e produtividade;
- Selecionar os segmentos de clientes alvo;
- Identificar os processos críticos do negócio, para o cumprimento da proposição de valor e para a realização dos objetivos financeiros de custo e produtividade e;
- Desenvolver as habilidades, competências, estímulos, banco de dados e tecnologia imprescindíveis à excelência nos processos internos e ao fornecimento de valor para os clientes.

#### 2.5.4.7 Principais indicadores genéricos utilizados pelo BSC

A Perspectiva Financeira utiliza o retorno sobre o capital investido (ROCE), margem líquida, fluxo de caixa, taxa de crescimento da receita de vendas e o valor econômico agregado, por exemplo, como medidas genéricas desta perspectiva.

Para Kaplan e Norton (1997) existe um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, comum a todos os tipos de empresas. Este grupo inclui indicadores de participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes.

O retorno sobre o investimento (ROI), a taxa de aceitação de novos produtos, os níveis de estoque, o índice de falta de produtos, os pedidos perfeitos, as paradas não planejadas, a qualidade, o tempo de resposta, os processos de inovação, operações e serviços pós-venda, são exemplos de indicadores da Perspectiva dos Processos Internos. Esta dimensão passa pela identificação dos processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. O BSC faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

A quarta perspectiva do BSC, segundo os autores, desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Esta perspectiva mais intangível está completamente ligada as anteriores, pois para atingir os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos, a empresa deve ter um desempenho excepcional, tendo como indicadores genéricos a satisfação, a retenção e a produtividade dos funcionários e a disponibilidade dos sistemas de informação. Pode-se dizer que a capacidade de alcançar metas ambiciosas nas perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento.

Na figura 14 estão demonstrados os principais indicadores de desempenho do BSC.

Perspectiva	Indicador
Financeira	Retorno sobre o capital investido (ROCE) Margem líquida Fluxo de caixa Taxa de crescimento da receita de vendas Valor econômico agregado
Clientes	Participação de mercado Retenção de clientes Captação de clientes Satisfação de clientes Lucratividade de clientes
Processos internos	Retorno sobre o investimento (ROI) Taxa de aceitação de novos produtos Níveis de estoque Índice de falta de produtos Pedidos perfeitos Paradas não planejadas Qualidade do produto Tempo de resposta Processos de inovação Processos de operações Serviços pós-venda
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários Retenção dos funcionários Produtividade dos funcionários Disponibilidade dos sistemas de informação

**Figura 14 – Indicadores genéricos do BSC**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (1997)

## 2.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Existe uma grande diversidade de bibliografia sobre indicadores, no caso dos tradicionais indicadores econômico-financeiros a bibliografia torna-se bastante repetitiva. Os indicadores econômico-financeiros elencados, tem sua utilização consagrada ao longo dos anos, principalmente nas grandes empresas. No entanto isso não significa que as empresas devam utilizar todos os indicadores. A escolha sobre quais e quantos indicadores devem ser utilizados depende de cada organização, entretanto é importante salientar que um índice não deve ser considerado isoladamente, mas sim sob o aspecto dinâmico e dentro de um contexto mais amplo, onde outros indicadores e variáveis devem ser conjugadamente ponderados.

A principal crítica ao uso destes indicadores, não diz respeito a sua utilização, mas sim a utilização de forma isolada, sem que as organizações busquem o acompanhamento de outros indicadores, em conjunto com estes, buscando evidenciar a sua condição de mercado, o seu relacionamento com clientes, o acompanhamento da situação de seus processos internos e da sua capacidade de inovação e aprendizagem.

Os indicadores exemplificados pelo PNQ, pelo Prêmio de Competitividade para MPE's e pelo BSC, ampliam a quantidade de indicadores buscando, com isso, não só acompanhar o desempenho econômico e financeiro da empresa, mas de uma forma bem mais ampla, acompanhar o desempenho dos objetivos gerais em todos os níveis, de sua estratégia empresarial, de seu plano de metas e de sua gestão de recursos materiais e humanos.

Grandes corporações utilizam ferramentas sofisticadas baseadas na tecnologia da informação, na maioria das vezes com grandes investimentos, para o acompanhamento constante de seus indicadores. Entretanto não pode ser este um fator limitante para que as MPE's deixem de implementar o acompanhamento do desenvolvimento do negócio com a utilização de indicadores. Quantos e quais indicadores devem ser utilizados, cabe a cada empresa definir, de acordo com o seu nível de competitividade e de suas estratégias definidas.

Após o estudo bibliográfico dos indicadores selecionou-se um conjunto de indicadores para a realização da pesquisa junto as MPE's. O critério utilizado para escolha dos indicadores a serem pesquisados deu-se pela frequência que o indicador foi exemplificado e, observando que a pesquisa será realizada com MPE's, a facilidade de entendimento do mesmo. Os indicadores escolhidos estão elencados na figura 15.

Grupo	Indicador
Financeiros	Crescimento das vendas
	Lucro sobre as vendas (Margem líquida)
	Retorno sobre o capital investido
	Lucro por produto
	Lucro por cliente
	Fluxo de caixa
	Índice de Liquidez
	Rotatividade ou giro dos estoques
	Prazo médio de pagamento das compras
	Prazo médio de recebimento das vendas
	Nível de endividamento
	Imobilização dos recursos próprios
	Mercado - Clientes
Retenção de clientes (Quantidade de clientes com várias compras)	
Captação de clientes (Novos clientes)	
Satisfação de clientes	
Reclamações de clientes	
Índice de devoluções de clientes	
Quantidade de clientes exclusivos	
Processos	Taxa de aceitação de novos produtos
	Índice de falta de produtos
	Quantidade de pedidos entregues no prazo prometido
	Quantidade de paradas de produção não planejadas
	Qualidade do produto
Pessoas	Satisfação dos funcionários
	Retenção dos funcionários
	Produtividade dos funcionários
	Percentual de horas empregadas em treinamento
	Frequência dos empregados no trabalho
	Frequência de acidentes de trabalho
Outros	Percentual de produtos/serviços recebidos dos fornecedores dentro das especificações solicitadas
	Percentual de requisitos ambientais atendidos (Legislação ambiental)
	Valor investido em programas sociais

**Figura 15 - Conjunto de indicadores de desempenho para a pesquisa com as MPE's**

Fonte: Elaboração própria com base nos indicadores pesquisados

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia é uma preocupação estratégica, ferramental e instrumental. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A metodologia envolve entender, inicialmente, os elementos da pesquisa (DEMO, 1985). Cooper e Schindler (2003) dizem que o estudo da metodologia de pesquisa possibilita habilidades necessárias para resolver problemas e desafios de um ambiente de tomada de decisões. Já a pesquisa é um conjunto de atividades orientadas para buscar um determinado conhecimento, deve ser feita de um modo sistematizado, utilizando-se para isto um método próprio, técnicas específicas e visando um conhecimento adequado à realidade empírica (RUDIO, 2001). Trata-se de um procedimento intelectual para adquirir conhecimentos pela investigação de uma realidade e busca de novas verdades sobre um determinado fato (FACHIN, 2001).

Partindo do pressuposto empírico de que as MPE's utilizam poucos ou até mesmo não utilizam indicadores de desempenho para a avaliação de resultado, o presente trabalho foi realizado em duas etapas, a primeira foi uma pesquisa com aspectos exploratórios, a partir de fontes bibliográficas, na segunda etapa foi realizado um levantamento de informações através do uso de questionário, selecionando-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa da população (GIL, 2002).

#### **3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

A pesquisa exploratória tem como finalidade aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto estudado (MATTAR, 1996), desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 1999; MARCONI E LAKATOS, 2001). Pode ser usada, para facilitar a elaboração de um questionário ou para servir de base a uma futura pesquisa, ajudando a formular hipóteses, ou na formulação mais precisa dos problemas de pesquisa (MATTAR, 1996). Este tipo de pesquisa tem o objetivo de propiciar uma visão geral do problema.

A pesquisa envolvida neste estudo é caracterizada como exploratória. A pesquisa ao referencial teórico foi efetuada na busca de esclarecer os principais conceitos utilizados neste trabalho, envolvendo os seguintes temas: empreendedorismo, definições e critérios para classificação de micro e pequenas empresas, gestão empresarial e indicadores de desempenho. Na primeira etapa foi realizada a pesquisa sobre os conceitos de empreendedorismo, buscando suprir o pesquisador com conhecimentos sobre o tema, logo após, foi realizada a pesquisa sobre os conceitos de micro e pequenas empresas, passando por uma pesquisa bibliográfica e também, buscando-se informações na legislação brasileira, sobre os critérios de classificação das MPE's, em seguida foi realizada a pesquisa sobre os conceitos gerais de gestão empresarial. Na segunda etapa foi realizada a pesquisa sobre o tema principal deste trabalho que são indicadores de desempenho, passando por uma revisão dos principais indicadores contábeis e financeiros conceituados na bibliografia brasileira, indicadores genéricos do *BSC* e indicadores utilizados nos Critérios de Excelência do PNQ.

### 3.2 TÉCNICA DA COLETA DE DADOS

Numa pesquisa exploratória podem ser utilizados questionários, entrevistas e observação participante. Segundo OLIVEIRA (1997), a escolha do método e técnica utilizada, depende do objetivo da pesquisa, dos recursos financeiros disponíveis, da equipe e elementos no campo da investigação. Como não é objetivo dessa pesquisa estudar os meios de comunicação em massa e as atitudes e opiniões da sociedade sobre os indicadores de desempenho, foram desconsideradas as técnicas de análise de conteúdo, medidas de opiniões, medidas de atitudes e as técnicas de observação participante, devido ao tamanho da amostra. A pesquisa optou pela técnica, que poderia ser usada separadamente para atender os objetivos do estudo: o questionário.

#### 3.2.1 *Questionário*

O questionário é um conjunto de perguntas, que a pessoa lê e responde sem a presença de um entrevistador. Ele pode ser enviado via correio, fax ou Internet, sendo devolvido, geralmente, pelo correio. Os questionários podem ser de quatro tipos diferentes:

a) Estruturado não disfarçado: o respondente sabe qual é o objetivo da pesquisa, e o questionário é padronizado, usando principalmente questões fechadas.

b) Não estruturado não disfarçado: neste caso usa-se mais questões abertas e o respondente sabe qual é o objetivo da pesquisa.

c) Não estruturado disfarçado: usa técnicas projetivas (completar sentenças) para conseguir as informações, sem que o respondente saiba a finalidade da pesquisa (BOYD E WETFALL, 1964).

d) Estruturado disfarçado: tenta através da tabulação e cruzamento de informações, descobrir a importância de um assunto para a pessoa, indiretamente (MATTAR, 1996).

Marconi e Lakatos (2001) e Mattar (1996) destacam que as principais vantagens do uso do método do questionário em relação às entrevistas são: utiliza-se menos pessoas para ser executado e proporciona economia de custo, tempo, viagens, com obtenção de uma amostra maior e não sofre influência do entrevistador. Dentre as principais desvantagens pode-se citar: baixo índice de devolução, grande quantidade de perguntas em branco; dificuldade de conferir a confiabilidade das respostas; demora na devolução do questionário e a impossibilidade do respondente tirar dúvidas sobre as questões o que pode levar a respostas equivocadas (MARCONI E LAKATOS, 2001; MATTAR, 1996).

Chizzotti (1991) diz que o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaborado, sistemática e seqüencialmente disposto em itens que constituem o tema da pesquisa, tendo como objetivo suscitar dos informantes respostas por escrito sobre o assunto. Gil (1999) define questionário auto-aplicado como a técnica de investigação onde se utiliza um determinado número de questões, que são apresentadas por escrito às pessoas.

Gil (1999) destaca como vantagens do questionário:

- Atinge um maior número de pessoas;
- Menores gastos com pessoal, por não exigir treinamento dos pesquisadores;
- Garante o anonimato das respostas;
- As pessoas podem responder no momento que julgarem mais conveniente;
- Elimina a influência do pesquisador nas respostas do pesquisado.

O autor também relaciona as limitações do questionário, que são:

- Exclui as pessoas que não sabem ler e escrever;

- Impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido;
- Não oferece garantia de que a maioria será devolvido devidamente preenchido;
- Envolve um número relativamente pequeno de perguntas;
- Propicia resultados bastantes críticos em relação a objetividade.

A pesquisa escolheu o questionário do tipo estruturado não disfarçado. A escolha desse instrumento de coleta de dados deu-se pelas vantagens apresentadas pela sua utilização: as respostas a perguntas fechadas são fáceis de codificar, o entrevistado não precisa escrever e, as perguntas fechadas facilitam o preenchimento total do questionário. (RICHARDSON, 1999).

### 3.2.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados desta pesquisa foi utilizado um questionário do tipo estruturado não disfarçado, buscando identificar se as MPE's utilizam indicadores para a gestão do negócio, quais são estes indicadores e se existe uma correlação entre a utilização de indicadores e o crescimento das empresas.

Durante o processo de elaboração das questões, se teve os seguintes cuidados: verificar se a pergunta é importante para a pesquisa (MARCONI E LAKATOS, 2001), analisar se existe necessidade de ter mais de uma pergunta sobre o assunto (MATTAR, 1996) e verificar se os participantes tem o conhecimento técnico necessário para responder a questão (BOYD E WETFALL, 1964; MARCONI E LAKATOS, 2001). Procurou-se utilizar uma linguagem clara e de fácil entendimento. Para evitar dúvidas, não foram utilizadas siglas. Além disso, o questionário foi elaborado com poucas questões com redação pessoal, usando principalmente questões impessoais com redação direta.

### 3.2.3 *Procedimento da coleta de dados*

O questionário foi realizado em duas etapas, sendo a primeira uma pequena amostra de dez empresas pertencentes à população pesquisada, objetivando testar o modelo do questionário. Segundo Gil (1999) o questionário antes de ser aplicado definitivamente deve passar por uma prova preliminar com o objetivo de evidenciar possíveis falhas na redação, tais como, complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias.

Rea e Parker (2000, P. 24) dizem que:

Depois de preparado um rascunho do questionário, e se o pesquisador acredita que as perguntas irão obter as informações necessárias para se atingir as metas do estudo, é importante efetuar um teste prévio do instrumento em condições reais de pesquisa. Durante este teste as perguntas mal redigidas serão identificadas e a qualidade geral do instrumento será aperfeiçoada. Com base no pré-teste, o questionário será ajustado para o processo de pesquisa.

Após a análise dos retornos do pré-teste do questionário, foram efetuados os ajustes necessários e enviado o questionário (Apêndice), a todas as empresas selecionadas na amostra.

### 3.2.4 *População*

A população estabelecida para esta pesquisa consiste em todas as empresas associadas à MICROEMPA que possuam 5 ou mais pessoas trabalhando (sócios e funcionários) nos segmentos de indústria, comércio e prestação de serviços. O levantamento das empresas no cadastro da MICROEMPA evidenciou existirem 561 empresas associadas que atendem o critério de no mínimo 5 pessoas trabalhando. O estabelecimento deste critério busca evitar a pesquisa junto a empresas que tenham somente sócios prestando serviços diretos para uma única empresa.

### 3.2.5 *Definição da amostra*

Através da relação de todas as empresas da população estabelecida, os elementos da amostra foram escolhidos por sorteio, definindo-se o tamanho da amostra em 83 empresas. Este procedimento caracteriza-se por ser uma amostra aleatória, pois todos os elementos da

população pesquisada têm as mesmas chances de serem selecionados (GIL, 1999; COOPER E SCHINDLER, 2003). No processo de amostragem teve-se o cuidado de dar a cada membro da população-alvo uma chance diferente de zero para a seleção, este processo é uma amostragem probabilística (COOPER E SCHINDLER, 2003). A maior vantagem da pesquisa por amostragem é a capacidade de generalizar a respeito de uma população inteira, extraíndo-se inferências com base em dados obtidos de uma pequena parcela da população (REA E PARKER, 2000).

As empresas a serem pesquisadas foram escolhidas através de uma amostragem sistemática, visto que estavam cadastradas no sistema de informática da MICROEMPA, sendo possível selecioná-las pela sua posição no cadastro. A amostragem sistemática é uma variação da amostragem aleatória simples, podendo ser utilizada quando a população esteja ordenada de tal modo que cada elemento da população possa ser identificado pela posição (GIL, 1999; GIL, 2002). Rea e Parker (2000, p. 143) classificam este tipo de amostra como “amostragem randômica sistemática”.

Para a determinação do tamanho da amostra foi utilizada a seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

onde:

n= tamanho mínimo da amostra

p = 0,5

q = 0,5

N = número de elementos da população

e = erro de amostragem

Z = valor tabelado da distribuição normal = 1,645 para um intervalo de confiança de 90%.

Observado-se que nem todas as empresas respondem aos questionários, ampliou-se a quantidade de questionários enviados. Foi enviado um total de 249 questionários, observando-se o mesmo critério para a seleção das empresas, ou seja, a amostragem sistemática. Os questionários foram enviados pelo correio, através do malote da MICROEMPA, juntamente com uma carta-resposta. Posteriormente foi feito contato telefônico com as empresas, em seguida foram mantidos contatos por e-mail, e por último

foram visitadas 32 empresas, buscando-se a resposta para o questionário de pesquisa, etapa esta onde foi obtido o maior sucesso nas respostas, pois das 32 empresas visitadas, 19 responderam o questionário. Entretanto não foi possível chegar aos 83 questionários respondidos, pois apenas 42 empresas responderam o questionário, sendo esta uma das limitações da pesquisa realizada. Considerando que 42 empresas responderam o questionário, o coeficiente de confiança diminuiu para 90% e a margem de erro aumentou para 12%, fato este que acaba por não permitir fazer inferências para toda a população, sendo esta uma limitação da pesquisa.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As respostas ao questionário de pesquisa evidenciaram que todas as 42 empresas da amostra estão atuando no mercado há pelo menos 3 anos, fatos que foram constatados através da análise da resposta das questões dois e três do instrumento de pesquisa. Através da questão número 2, buscou-se saber a quantidade de pessoas ocupadas no final dos anos de 2005, 2006 e 2007, sendo que todas as empresas responderam a questão. Já a questão número 3 buscou informações sobre o comportamento das vendas dos anos de 2006 e 2007, fazendo uma comparação da sua evolução em relação ao ano anterior, esta questão também foi respondida por todas as empresas.

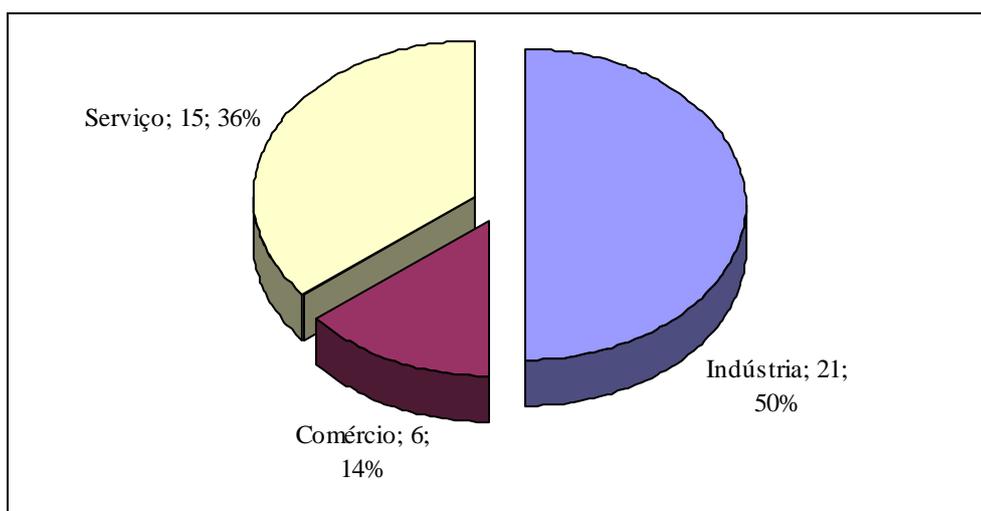
### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Posteriormente à coleta de dados, através do questionário, as questões foram transcritas e digitadas em planilha eletrônica para facilitar a tabulação de dados no SPSS 12.0. A análise descritiva das respostas dos questionários evidenciou que, das 42 empresas respondentes, 15 são empresas de serviços, 6 empresas do comércio e 21 empresas industriais, conforme demonstrado na tabela 7 e na figura 16.

**Tabela 7 - Empresas por atividade**

Atividade	Quantidade	Percentual s/Total
Indústria	21	50%
Comércio	6	14%
Serviço	15	36%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos



**Figura 16 - Quantidade de empresas por atividade**

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

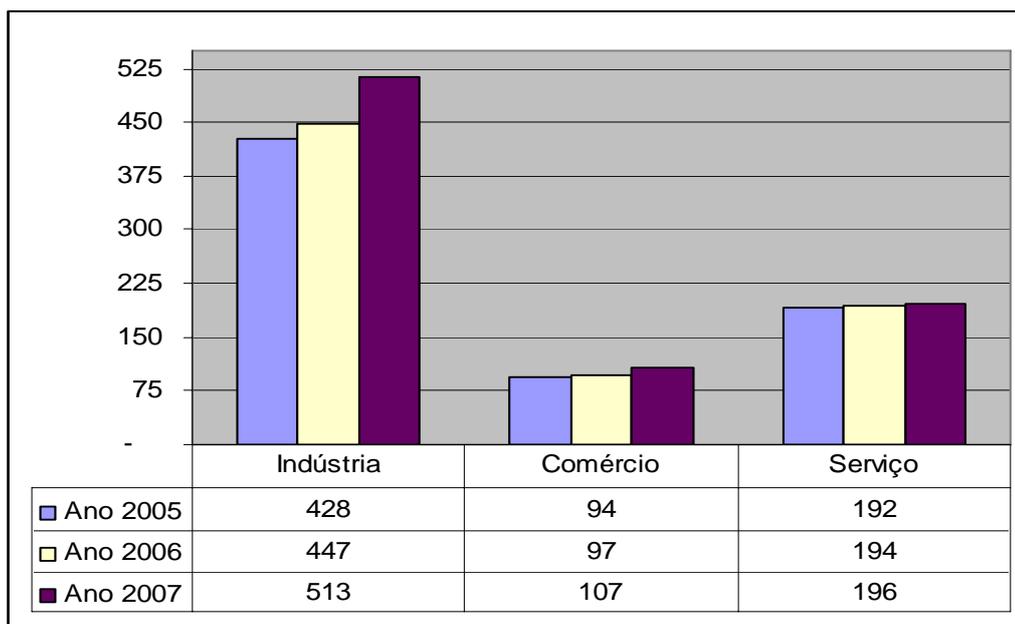
Através da análise das respostas das questões 1 e 2 do questionário, conclui-se que do total da amostra pesquisada, tabela 8, 21 empresas são Micro Empresas (ME) e 21 são Empresas de Pequeno Porte (EPP). Das empresas industriais 13 são ME e 8 são EPP, as empresas do comércio 2 são ME e 4 são EPP, enquanto que nas empresas de prestação de serviços encontra-se 6 ME e 9 EPP. O enquadramento de porte da empresa foi feito observando-se o critério definido neste trabalho, ou seja, a quantidade de pessoas trabalhando, conforme definido no capítulo 2 deste trabalho.

**Tabela 8 - Total de empresas por atividade e por porte**

Atividade	Porte da empresa				Total	
	ME	% S/Total	EPP	% S/Total		
Indústria	13	31,0%	8	19,0%	21	50,0%
Comércio	2	4,8%	4	9,5%	6	14,3%
Serviço	6	14,3%	9	21,4%	15	35,7%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>50,0%</b>	<b>21</b>	<b>50,0%</b>	<b>42</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

O total de pessoas ocupadas em 2005 era de 714, aumentando em 2006 para 738 pessoas e em 2007 para 816 pessoas, demonstrando que houve um aumento geral do emprego, nas empresas pesquisadas de 14% nos últimos três anos, sendo que na indústria foi onde houve o maior crescimento, aproximadamente 20% no período, conforme evidenciado na figura 17.



**Figura 17 - Quantidade de pessoas ocupadas por tipo de empresa**

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

A indústria é a atividade que gera o maior número de empregos, representando, em 2007, 63% dos empregos da amostra. No final de 2007 as ME da amostra tinham 196 pessoas ocupadas ou 24% do total, enquanto as EPP tinham 620, ou seja, 76% do total de pessoas ocupadas estavam nas empresas de pequeno porte. A tabela 9 demonstra que as indústrias de pequeno porte, foram as principais responsáveis pelo crescimento de empregos nas empresas pesquisadas, tendo um aumento de 30% nos empregos em 3 anos.

**Tabela 9 - Quantidade de pessoas ocupadas por atividade e por porte de empresa**

Atividade	ME			EPP			Total Geral		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Indústria	141	138	141	287	309	372	428	447	513
Comércio	8	11	13	86	86	94	94	97	107
Serviço	36	46	42	156	148	154	192	194	196
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>195</b>	<b>196</b>	<b>529</b>	<b>543</b>	<b>620</b>	<b>714</b>	<b>738</b>	<b>816</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

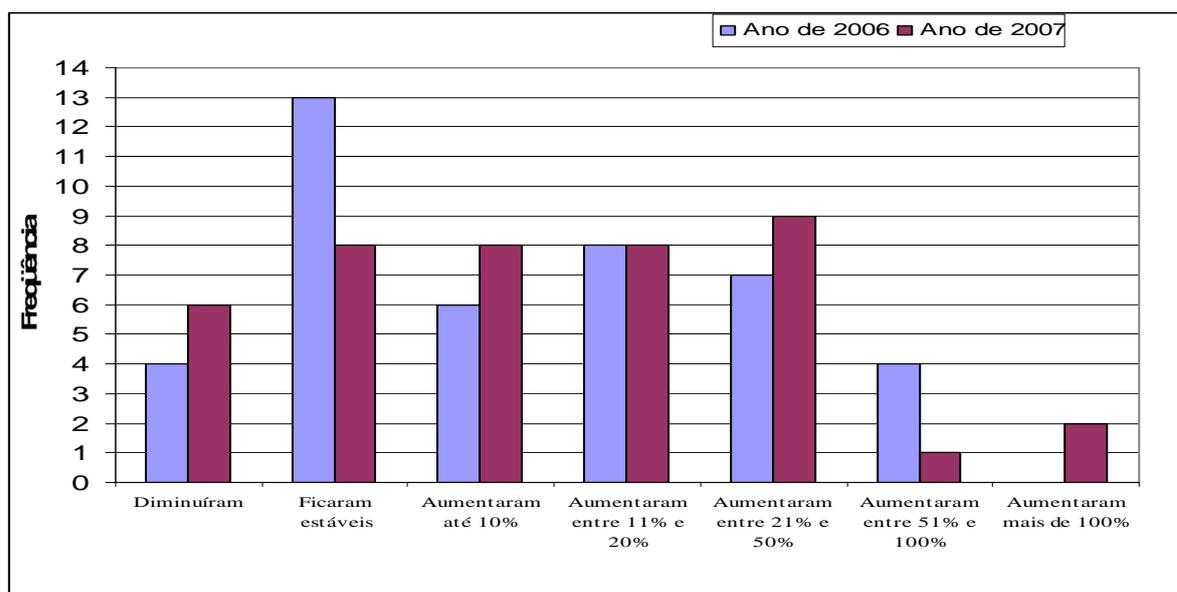
Através da questão 3 procurou-se observar o comportamento das vendas nos últimos três anos, buscando-se evidenciar se houve redução, estabilidade ou crescimento. A tabela 10 e a figura 18 demonstram que 14 empresas, representando 19% das empresas pesquisadas, não tiveram crescimento nas vendas em 2007, sendo que 6 diminuíram e 8 permaneceram estáveis em relação ao ano de 2006. No ano de 2006 foram 17 empresas, sendo que 4 tiveram redução e 13 ficaram com as vendas estáveis em relação ao ano de 2005. Comparando-se as vendas do ano de 2007 com o ano de 2006, 28 empresas responderam que tiveram

crescimento em 2007, ou seja, 67% das empresas da amostra tiveram crescimento no valor das vendas em 2007. Dentre as empresas que tiveram crescimento nas vendas, 20 empresas afirmaram terem tido um crescimento superior a 10% e 12 empresas disseram que o crescimento foi superior a 21% no ano de 2007.

**Tabela 10 - Evolução da vendas nos anos de 2006 e 2007**

Vendas	Ano 2006		Ano 2007	
	Frequência	% S/Total	Frequência	% S/Total
Diminuíram	4	9,52%	6	14,29%
Permaneceram estáveis	13	30,95%	8	19,05%
Aumento até 10%	6	14,29%	8	19,05%
Aumento de 11 a 20%	8	19,05%	8	19,05%
Aumento de 21 a 50%	7	16,67%	9	21,43%
Aumento de 51 a 100%	4	9,52%	1	2,38%
Aumento + de 100%	0	0,00%	2	4,76%
Não informado	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos



**Figura 18 - Evolução das vendas em 2006 e 2007**

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

A maioria dos empresários ou principais dirigentes das MPE's participou de algum tipo de treinamento, nos últimos 3 anos, buscando aumentar os conhecimentos em administração. Do total da amostra 76% afirmaram terem participado de algum tipo de evento, sendo que 64% dizem ter participado de mais de um treinamento nos últimos 3 anos, conforme demonstrado na tabela 11.

**Tabela 11 - Participação em treinamentos nos últimos 3 anos**

Dados	Frequência	Percentual
Não Participou	10	23.81%
Participou de 1 evento	5	11.90%
Participou de 2 a 5 eventos	19	45.24%
Participou de 6 a 12 eventos	3	7.14%
Participou em mais de 12 eventos	5	11.90%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

A tabela 12 resume as respostas à questão 5 do instrumento de pesquisa demonstra que não é prática comum nas MPE's a divulgação dos resultados da empresa para todos os funcionários. Somente 21% dos respondentes divulgam os resultados para todos os funcionários, 43% que divulgam parcialmente e 36% responderam que não divulgam os resultados.

**Tabela 12 - Divulgação dos resultados para os funcionários**

Respostas	Frequência	Percentual
Não divulga	15	35.71%
Divulga parcialmente	18	42.86%
Divulga para todos os funcionários	9	21.43%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

Das 42 empresas pesquisadas, somente 2 empresas responderam que não utilizam indicadores. Uma das empresas afirma utilizar 31 dos 33 indicadores elencados na pesquisa. Entre as 40 empresas que utilizam indicadores, apurou-se uma média de 12 indicadores utilizados por empresa. A tabela abaixo demonstra a frequência de utilização, onde percebe-se que o mais utilizado pelas empresas é o indicador do crescimento das vendas, utilizado por 33 empresas da amostra, seguido pelo fluxo de caixa, sendo utilizado por 32 empresas. Dos indicadores listados na pesquisa os menos utilizados são quantidade de paradas não planejadas da produção e taxa de aceitação de novos produtos, respectivamente. A frequência de acompanhamento dos indicadores utilizados pela maioria das empresas é mensal.

A tabela 13 demonstra os indicadores utilizados, a frequência de acompanhamento destes indicadores e o percentual de empresas que afirmam utilizar o indicador respectivo.

**Tabela 13 - Lista de indicadores da pesquisa e frequência de utilização pelas empresas**

	Indicador	Frequência de acompanhamento dos indicadores					Frequência	% S/Total	
		Anual	Semestral	Trimestral	Mensal	Semanal			Diário
Financeiros	Crescimento das vendas	4	1	1	19	6	2	33	78,6%
	Lucro S/Vendas (Margem líquida)	4			16		2	22	52,4%
	Retorno sobre o capital investido	4	2		4			10	23,8%
	Lucro por produto			2	9		6	17	40,5%
	Lucro por cliente	2		2	8		2	14	33,3%
	Fluxo de caixa				10	5	17	32	76,2%
	Índice de Liquidez	1			7	1	1	10	23,8%
	Rotatividade ou giro dos estoques	1			10	2	1	14	33,3%
	Prazo médio das compras	2		1	16	2	2	23	54,8%
	Prazo médio das vendas	2		1	16	4	2	25	59,5%
Mercado - Clientes	Nível de endividamento	1	1	1	13	1	2	19	45,2%
	Imobilização dos recursos próprios	1		1	5		1	8	19,0%
	Participação de mercado	3		1	5		1	10	23,8%
	Retenção de clientes	1	1		9	2	2	15	35,7%
	Captação de clientes	2	2	3	9		4	20	47,6%
	Satisfação de clientes	6	3	3	6		5	23	54,8%
	Reclamações de clientes		1	1	9	1	9	21	50,0%
	Índice de devoluções de clientes				8	1	4	13	31,0%
	Quantidade de clientes exclusivos			1	3	1	1	6	14,3%
	Processos	Taxa aceitação de novos produtos		2		2			4
Índice de falta de produtos			1		1	1	4	7	16,7%
Quant. pedidos entregues no prazo			1		7	4	5	17	40,5%
Quantidade de paradas de produção						2		2	4,8%
Pessoas	Qualidade do produto				7	1	11	19	45,2%
	Satisfação dos funcionários	3	4	3	5		2	17	40,5%
	Retenção dos funcionários		3	2	4		1	10	23,8%
	Produtividade dos funcionários		2	1	6	1	5	15	35,7%
	% de horas de treinamento	1		2	8			11	26,2%
	Frequência dos empregados				6	2	8	16	38,1%
Outros	Frequência de acidentes de trabalho	2			5	1	4	12	28,6%
	Percentual de produtos/serviços recebidos dos fornecedores dentro das especificações solicitadas				6	1	4	11	26,2%
	Percentual de requisitos ambientais atendidos (Legislação ambiental)	4	1	2	3	1		11	26,2%
	Valor investido em programas sociais	1			4	1		6	14,3%

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

Além dos indicadores selecionados para a pesquisa, cinco empresas utilizam outros indicadores, são eles: Quantidade de orçamentos realizados x quantidade de orçamentos fechados; EBITDA; EVA; acompanhamento de vendas por produto; vendas por representante; taxa de inadimplência; margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

Através da questão número 8 buscou-se identificar se as MPE's possuem uma definição clara do seu negócio, como vai atuar no mercado (Missão), qual o futuro esperado para a empresa (Visão) e quais os princípios do comportamento empresarial (Valores). Do total de respondentes 33% afirmaram que possuem missão, visão e valores e que estas estão formalizadas, ou seja, escritas e divulgadas para todos os funcionários, 16% dizem não possuir, enquanto 50% responderam que possuem, mas que não está formalizada, conforme pode se observar na tabela 14.

**Tabela 14 - Definição clara do negócio (Missão, Visão e Valores)**

Respostas	Frequência	Percentual
Não possui	7	16.67%
Possui, mas não está formalizada	21	50.00%
Possui e está formalizada	14	33.33%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

Conforme demonstrado na tabela 15, a maioria das empresas pesquisadas responderam que possuem metas definidas e formalizadas para orientar o seu desempenho, do total das 42 empresas da amostra, apenas 15, ou 36%, disseram não possuir metas estabelecidas, sendo que a predominância é de metas estabelecidas para o prazo de 1 ano. Apenas 12% das empresas responderem que têm metas estabelecidas para prazo superior a 1 ano.

**Tabela 15 - Metas definidas e formalizadas**

Respostas	Frequência	Percentual
Não possui	15	35.71%
Possui para o prazo de 1 ano	22	52.38%
Possui para o prazo até 3 anos	4	9.52%
Possui para mais de 3 anos	1	2.38%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

Na resposta a questão número 10 do questionário de pesquisa, aproximadamente 74% das empresas respondentes, representando um total de 31 empresas, afirmam possuírem informações sobre o setor de atividade e sobre a concorrência, através da tabela 16 são demonstrados este dados .

**Tabela 16 - Informações sobre o setor e sobre a concorrência**

Respostas	Frequência	Percentual
Possui	31	73.81%
Não possui	11	26.19%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

A tabela 17 evidencia que apenas 26% das empresas dizem ter formalizado um sistema de sugestão de melhorias feitas pelos empregados, de onde se pode constatar que não é prática comum nas MPE's pesquisadas aproveitarem as experiências e vivências de seus funcionários, na busca de melhoria dos seus processos.

**Tabela 17 - Sistema de sugestão de melhorias para o trabalho**

Respostas	Frequência	Percentual
Não possui	10	23.81%
Possui, mas é informal (não está escrito)	21	50.00%
Possui mas as sugestões não são implementadas	0	0.00%
Possui mas poucas sugestões são analisadas e implementadas	0	0.00%
Possui e a maioria das sugestões são analisadas e implementadas	7	16.67%
Possui e todas as sugestões são analisadas e implementadas	4	9.52%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00%</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

## 4.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

Após a análise descritiva buscou-se identificar as correlações existentes entre as informações levantadas, para tanto, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson<sup>3</sup>.

A primeira análise de correlação linear efetuada foi verificar se a quantidade de indicadores utilizados tem correlação com a evolução nas vendas das empresas. Esta análise demonstrou não haver uma correlação significativa entre estas variáveis, ou seja, as empresas que utilizam uma maior quantidade de indicadores não foram, necessariamente, as empresas que obtiveram um maior crescimento de vendas em 2007, conforme se pode observar nos dados da tabela 18.

**Tabela 18 - Quantidade de indicadores utilizados X evolução das vendas em 2007 (continua)**

NQ	Quantidade de indicadores utilizados	Evolução das vendas em 2007 <sup>1</sup>	NQ	Quantidade de indicadores utilizados	Evolução das vendas em 2007 <sup>1</sup>
9	14	7	32	4	3
21	16	7	30	8	3
14	5	6	25	9	3
10	2	5	11	11	3
1	9	5	36	20	3
41	10	5	28	23	3
38	11	5	37	31	3
12	14	5	23	0	2
18	15	5	20	3	2
34	16	5	29	5	2

<sup>3</sup> Segundo Levin (1987), um coeficiente de correlação é um índice que descreve quanto dois conjuntos de dados estão relacionados. Dados dois conjuntos A1 e A2, uma correlação indica que escores baixos de A1 se identificam com escores baixos de A2 e escores altos de A1 se identificam com escores altos de A2, neste caso temos uma correlação positiva. Enquanto uma correlação negativa indica que à proporção que os escores de A1 crescem, os escores de A2 decrescem.

**Cont. Tabela 18 - Quantidade de indicadores utilizados X evolução das vendas em 2007**

NQ	Quantidade de indicadores utilizados	Evolução das vendas em 2007 <sup>1</sup>	NQ	Quantidade de indicadores utilizados	Evolução das vendas em 2007 <sup>1</sup>
15	18	5	7	11	2
40	21	5	3	12	2
8	0	4	6	12	2
39	2	4	4	13	2
22	5	4	13	30	2
33	8	4	2	4	1
26	13	4	5	5	1
35	13	4	42	8	1
31	14	4	19	11	1
27	23	4	24	20	1
17	2	3	16	22	1

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

Notas: <sup>1</sup> 1 - As vendas diminuíram; 2 - Permaneceram estáveis; 3 - Aumentaram até 10%; 4 - Aumentaram entre 11 e 20%; 5 - Aumentaram entre 21 e 50%; 6 - Aumentaram entre 51 e 100%; 7 - Aumentaram mais de 100%; 8 - Não souberam informar.

Das empresas que tiveram crescimento das vendas acima de 20% em 2007, a empresa 40 utiliza a maior quantidade de indicadores, 21 no total e a empresa 10 a menor quantidade, utilizando somente 2 indicadores, enquanto a empresa 37 utiliza a maior quantidade de indicadores, 31 no total, teve um crescimento nas vendas até 10% e a empresa 13, que utiliza 30 indicadores, não teve crescimento nas vendas no ano de 2007, reforçando a não existência de uma correlação significativa entre estas variáveis.

A análise posterior foi correlacionar os indicadores utilizados com o crescimento das vendas, sendo que não ficou evidenciada uma correlação entre a utilização individual de cada indicador com a evolução de vendas. A correlação das questões 4 e 5 do questionário, participação em treinamento para aumentar os conhecimentos em administração e divulgação dos resultados da empresa para os funcionários respectivamente, demonstra não haver uma correlação com a evolução das vendas.

A pesquisa demonstrou haver uma correlação significativa, nível de significância menor do que 1% ( $p < 0,01$ ), entre as variáveis, evolução das vendas em 2007, definição clara do negócio da empresa e informações do setor de atuação e da concorrência. A análise estatística também evidenciou correlações significativas entre a variável definição clara do negócio da empresa e as variáveis: metas definidas e formalizadas; informações do setor de atuação e da concorrência; quantidade de indicadores utilizados, conforme demonstrado na tabela 23. Da mesma forma ficou evidenciada a existência de uma correlação significativa ao

nível de 5% entre as variáveis metas definidas e formalizadas e quantidade de indicadores utilizados.

Sete empresas disseram não possuir a definição clara do negócio, conforme demonstrado na tabela 19, 57% destas não tiveram crescimento nas vendas em 2007 e das 43% em que houve crescimento nas vendas nenhuma teve crescimento superior a 20%.

**Tabela 19 – Evolução das vendas no ano de 2007 das empresas que não possuem a definição clara do negócio**

Evolução das vendas	Freqüência	% s/ total	% Acumulado
Diminuíram	1	14,29%	14,29%
Permaneceram estáveis	3	42,86%	57,14%
Aumento até 10%	1	14,29%	71,43%
Aumento de 11 a 20%	2	28,57%	100,00%
Aumento de 21 a 50%	0	0,00%	100,00%
Aumento de 51 a 100%	0	0,00%	100,00%
Aumento + de 100%	0	0,00%	100,00%
Não informado	0	0,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

Das 21 empresas que possuem definição clara do negócio mas não é formalizada, tabela 20, 38% não tiveram crescimento nas vendas em 2007, 62% aumentaram as vendas e apenas 19% tiveram um crescimento superior a 20% no período em 2007.

**Tabela 20 - Evolução das vendas no ano de 2007 das empresas que possuem a definição clara do negócio, mas não está formalizada**

Evolução das vendas	Freqüência	% s/ total	% Acumulado
Diminuíram	5	23,81%	23,81%
Permaneceram estáveis	3	14,29%	38,10%
Aumento até 10%	5	23,81%	61,90%
Aumento de 11 a 20%	4	19,05%	80,95%
Aumento de 21 a 50%	3	14,29%	95,24%
Aumento de 51 a 100%	0	0,00%	95,24%
Aumento + de 100%	1	4,76%	100,00%
Não informado	0	0,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

A tabela 21 demonstra que catorze empresas afirmam ter formalizada a definição clara do negócio, ou seja, escrita e divulgada para todos os funcionários. Apenas 14% disseram não ter aumentado as vendas em 2007, 86% tiveram crescimento nas vendas sendo que 57% tiveram aumento nas vendas superior a 20% em 2007.

**Tabela 21 - Evolução das vendas no ano de 2007 das empresas que possuem a definição clara do negócio e está formalizada (escrita e divulgada para todos os funcionários)**

Evolução das vendas	Frequência	% s/ total	% Acumulado
Diminuíram	0	0,00%	0,00%
Permaneceram estáveis	2	14,29%	14,29%
Aumento até 10%	2	14,29%	28,57%
Aumento de 11 a 20%	2	14,29%	42,86%
Aumento de 21 a 50%	6	42,86%	85,71%
Aumento de 51 a 100%	1	7,14%	92,86%
Aumento + de 100%	1	7,14%	100,00%
Não informado	0	0,00%	100,00%
Total	14	100,00%	

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

A tabela 22 e a figura 19 abaixo demonstram as correlações existentes entre estas variáveis da pesquisa, sendo importante ressaltar que as correlações identificadas, não representam, necessariamente causalidade, ou seja, não se pode afirmar que uma variável seja causa ou efeito de outra variável.

**Tabela 22 - Correlação entre evolução das vendas, definição clara do negócio, metas definidas, informações do setor e quantidade de indicadores**

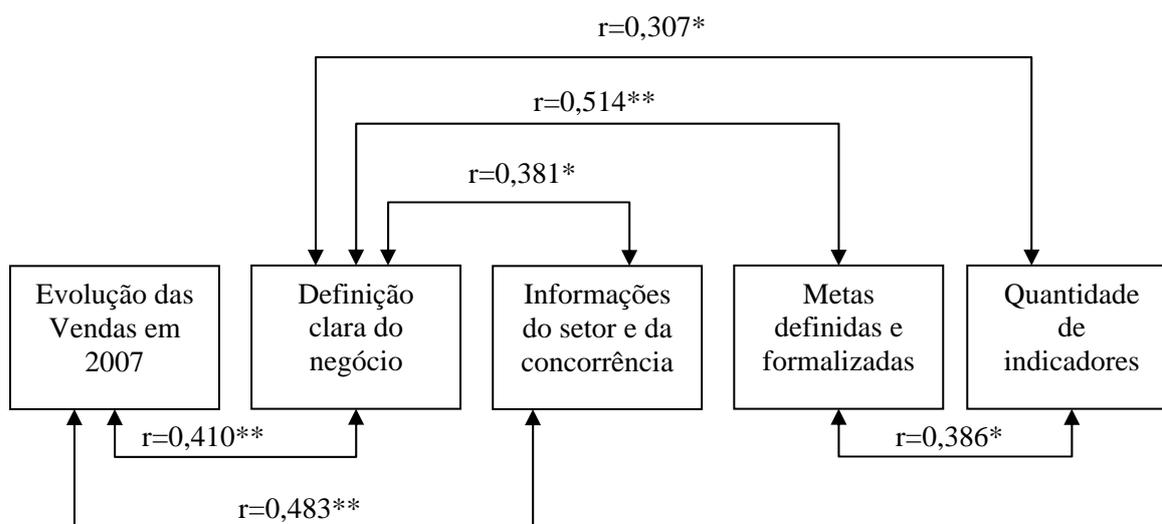
Correlações	1	2	3	4	5
1 - Evolução das vendas 2007 x 2006	1				
2 - Definição clara do negócio da empresa	.410(**)				
3 - Metas definidas e formalizadas	.262	.514(**)			
4 - Informações do setor de atividade e da concorrência	.483(**)	.381(*)	.202		
5 - Quantidade de indicadores utilizados	.038	.307(*)	.386(*)	.195	1

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

Notas: \*\* Correlação é significativa ao nível de 0,01 (bicaudal)

\* Correlação é significativa ao nível de 0,05 (bicaudal)

Tamanho da amostra (n): 42



**Figura 19 - Variáveis do questionário de pesquisa que apresentaram correlações significativas**

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

Notas: \*\* Correlação significativa ao nível de 99% - \* Correlação significativa ao nível de 95% - (bicaudal)

#### 4.3 CONCLUSÕES

A tabela 23 mostra que, no ano de 2007, doze empresas tiveram crescimento superior a vinte por cento, sendo que 58% são indústrias, 17% são empresas do comércio e 25% são empresas de serviços.

**Tabela 23 - Evolução das vendas nos anos de 2006 e 2007 por ramo de atividade**

Evolução das vendas	Ano 2006 em relação a 2005			Ano 2007 em relação a 2006		
	Indústria	Comércio	Serviço	Indústria	Comércio	Serviço
Diminuíram	1	1	2	4		2
Ficaram estáveis	6		7	4		4
Aumentaram até 10%	3	2	1	3		5
Aumentaram entre 11% e 20%	5	3		3	4	1
Aumentaram entre 21% e 50%	4		3	5	2	2
Aumentaram entre 51% e 100%	2		2	1		
Aumentaram mais de 100%				1		1

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

As empresas que mais cresceram em 2007 responderam que possuem informações do setor e da concorrência e, também, possuem a definição clara do negócio, sendo que 67% dizem estar formalizada e 92%, representado por 11 empresas, afirmam possuírem metas definidas e formalizadas. Estas empresas utilizam em média 12,5 indicadores, conforme demonstrado na tabela 24.

**Tabela 24 - Resumo dos dados das 12 empresas com maior aumento de vendas em 2007**

NQ	Quantidade de indicadores utilizados	Evolução das vendas em 2007 (1)	Definição do negócio (2)	Metas definidas (3)	Informações do setor (4)
9	14	7	2	3	2
21	16	7	3	2	2
14	5	6	3	2	2
41	10	5	2	1	2
38	11	5	2	2	2
40	21	5	2	2	2
10	2	5	3	2	2
12	14	5	3	2	2
15	18	5	3	2	2
18	15	5	3	2	2
34	16	5	3	2	2
1	9	5	3	3	2

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

Notas: (1) 5 – aumento entre 21 e 50%; 6 – aumento entre 51 e 100%; 7 – aumento superior a 100%. (2) 2 - possui, mas não está formalizada; 3 - possui e está formalizada. (3) 1 - não possui metas definidas; 2 - possui para o prazo de 1 ano; 3 – possui para o prazo de até 3 anos. (4) 1- não possui; 2 – possui informações sobre o setor de atividade.

Na tabela 25 estão apresentados os indicadores mais utilizados pelas 12 MPE's que mais crescerem as vendas no ano de 2007, sendo que dos 18 indicadores mais utilizados, sete são indicadores econômico-financeiros, quatro são indicadores de clientes, cinco são relativos às pessoas e dois são relativos a processos.

**Tabela 25 - Indicadores mais utilizados pelas empresas com maior aumento de vendas em 2007**

Ordem	Indicador	Frequência
1°	Crescimento das vendas	12
2°	Fluxo de caixa	10
3°	Lucro sobre as vendas (Margem líquida)	9
4°	Satisfação de clientes	9
5°	Quantidade de pedidos entregues no prazo	8
6°	Reclamações de clientes	7
7°	Lucro por produto	6
8°	Prazo médio de recebimento das vendas	6
9°	Captação de clientes (Novos clientes)	6
10°	Qualidade do produto	6
11°	Satisfação dos funcionários	6
12°	Prazo médio de pagamento das compras	5
	Nível de endividamento	5
	Retenção de clientes	5
	Produtividade dos funcionários	5
	Percentual de horas empregadas em treinamento	5
	Frequência dos empregados no trabalho	5
	Frequência de acidentes de trabalho	5

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

#### 4.4 SUGESTÃO DE INDICADORES PARA AS MPE's

Considerando-se o referencial teórico, com base nos indicadores genéricos do PNQ, do Prêmio de Competitividade para MPE's e do BSC, a pesquisa realizada com as empresas associadas a MICROEMPA e observando o comportamento das empresas que mais aumentaram suas vendas em 2007, demonstrado na pesquisa, é apresentada na figura 20 uma proposta de utilização de indicadores para acompanhamento do desempenho das MPE's. Todos os indicadores selecionados foram citados como utilizados por mais de 25% das empresas pesquisadas.

<b>Grupo</b>	<b>INDICADOR</b>
Econômico-financeiros	Crescimento das vendas
	Fluxo de caixa
	Prazo médio de recebimento das vendas
	Prazo médio de pagamento das compras
	Lucro sobre as vendas (Margem líquida)
	Nível de endividamento
	Lucro por produto
	Lucro por cliente
	Rotatividade ou giro dos estoques
Clientes	Satisfação de clientes
	Reclamações de clientes
	Captação de clientes (Novos clientes)
	Retenção de clientes (Quantidade de clientes com várias compras)
	Índice de devoluções de clientes
Processos	Qualidade do produto
	Quantidade de pedidos entregue no prazo prometido
	Percentual de produtos/serviços recebidos dos fornecedores dentro das especificações solicitadas
Pessoas	Satisfação dos funcionários
	Frequência dos empregados no trabalho
	Produtividade dos funcionários
	Frequência de acidentes de trabalho
	Percentual de horas empregadas em treinamento
Ambientais	Percentual de requisitos ambientais atendidos (Legislação ambiental)

**Figura 20 - Sugestão de indicadores para serem utilizados pelas MPE's**

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

Entretanto, conforme demonstrado pelas empresas que mais aumentaram suas vendas em 2007, é importante que o empreendedor tenha uma definição clara do seu negócio, estabeleça o futuro esperado, defina a sua forma de atuação no mercado, escreva quais são os princípios que vão nortear o comportamento empresarial, formalize as suas metas pelo menos

pelo prazo de um ano e busque informações sobre o setor de atuação e sobre a concorrência, devendo ser esta a base de definição de quais indicadores a empresa irá utilizar para o acompanhamento de seu desempenho ao longo do tempo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao finalizar este estudo se percebe algumas evidências que podem ser significativas para a gestão das MPE's, sendo que surgem oportunidades para a realização de outras pesquisas, a fim de colaborar com o desenvolvimento do conhecimento científico e de buscar a aplicabilidade no dia-a-dia do meio empresarial.

Este capítulo contém as conclusões e recomendações referentes a este trabalho de pesquisa. Na primeira seção retoma-se, de forma sucinta, as principais conclusões extraídas da análise e interpretação dos dados coletados; na segunda seção traz uma análise sobre o cumprimento dos objetivos propostos; a terceira destaca as limitações da pesquisa; a quarta e última seção apresenta as recomendações para trabalhos futuros.

### **5.1 CONCLUSÕES**

Este estudo analisou o uso de indicadores de desempenho pelas micro e pequenas empresas associadas à MICROEMPA de Caxias do Sul, que tinham cinco ou mais pessoas trabalhando no final do ano de 2007. A população total que atende ao critério é composta por 561 empresas, tendo sido realizado o trabalho com uma amostra de 42 empresas. As empresas da amostra empregam 816 pessoas, representando uma média de 19,43 pessoas por empresa.

A população estimada de Caxias do Sul em 2004 era de 396 mil habitantes, representando que existia à época, um estabelecimento formal para cada 14 habitantes, enquanto que a média nacional é de aproximadamente um estabelecimento para cada 35 habitantes, o que evidencia a grande taxa de empreendedorismo existente na cidade de Caxias do Sul.

A maioria das empresas pesquisadas demonstrou um crescimento nas vendas nos períodos analisados, sendo que no ano de 2006, 60% das empresas tiveram crescimento e 45% tiveram crescimento superior a 10% no ano. No ano de 2007, as empresas que cresceram as vendas representaram 67% das empresas pesquisadas e 48% tiveram um crescimento

superior a 10%, o que significa dizer que a taxa de crescimento destas empresas ficou acima da taxa de Caxias do Sul e acima da média nacional.

A maioria absoluta das empresas, 95% da amostra, afirma utilizar indicadores de desempenho, sendo que a média ficou em 12 indicadores por empresa. As doze empresas da amostra que mais aumentaram as suas vendas no ano de 2007, utilizam em média 12,5 indicadores, ficando próximo à média geral da amostra. Dos onze indicadores mais utilizados, demonstrados na tabela 22, cinco são financeiros, três de clientes, dois de processos e um relativo às pessoas.

Apesar da predominância na utilização dos indicadores econômico-financeiros, a pesquisa evidenciou que as MPE's pesquisadas, que são associadas à MICROEMPA, utilizam outros indicadores para acompanhar o seu relacionamento com os clientes, os seus processos internos e as pessoas, conforme apregoado pelos principais autores citados ao longo deste trabalho, e, também, pela Fundação Nacional da Qualidade com o Prêmio Nacional da Qualidade e mais recentemente com o Prêmio de Competitividade para as MPE's.

## 5.2 DOS OBJETIVOS PROPOSTOS

O objetivo geral deste trabalho consistia em verificar se as MPE's associadas à MICROEMPA utilizam indicadores de desempenho e quais são estes indicadores. Pode-se considerar que este objetivo foi atingido à medida que ficou evidenciado nas respostas às questões do instrumento de pesquisa que a maioria das MPE's pesquisadas usam indicadores, sendo que estes foram elencados na tabela 14, onde está demonstrado a frequência de uso de cada um dos indicadores pesquisados, bem como a forma de acompanhamento do indicador.

Para se alcançar o objetivo geral, além da pesquisa ao referencial teórico sobre empreendedorismo e da caracterização de empreendedorismo no Brasil, no Rio Grande do Sul e na cidade Caxias do Sul, observando a escassez e o atraso dos dados estatísticos que tratam sobre o tema, foram estabelecidos cinco objetivos específicos, que foram atendidos conforme demonstrado na figura 21.

<b>Objetivo específico</b>	<b>Capítulo / Seção</b>
a) evidenciar as definições de micro e pequenas empresas	Capítulo 2, seção 2.2
b) identificar os principais indicadores de desempenho conceituados na bibliografia	Capítulo 2, seção 2.5
c) pesquisar quais indicadores de desempenho são utilizados pelas MPE's associadas à MICROEMPA	Capítulo 4, seção 4.1
d) verificar se há correlação entre a utilização de indicadores e o desempenho das MPE's	Capítulo 4, seção 4.2
d) elencar um conjunto genérico de indicadores de desempenho para as MPE's	Capítulo 4, seção 4.4

**Figura 21 - Objetivos específicos e atendimento do objetivo**

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

### 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

É necessário observar as limitações da pesquisa, quanto a forma e aos meios de seu desenvolvimento. Ao longo do trabalho realizado foi possível perceber as limitações do trabalho. Primeiramente destaca-se o fato da pesquisa ter sido realizada somente com empresas que estão atuando no mercado no mínimo há três anos. Esta limitação faz com que não se tenha colhido dados de empresas com um menor tempo de existência, podendo ser que a realidade destas seja diferente das MPE's pesquisadas. Entretanto, no entendimento do pesquisador, as informações levantadas na pesquisa podem ser de utilidade para as demais MPE's.

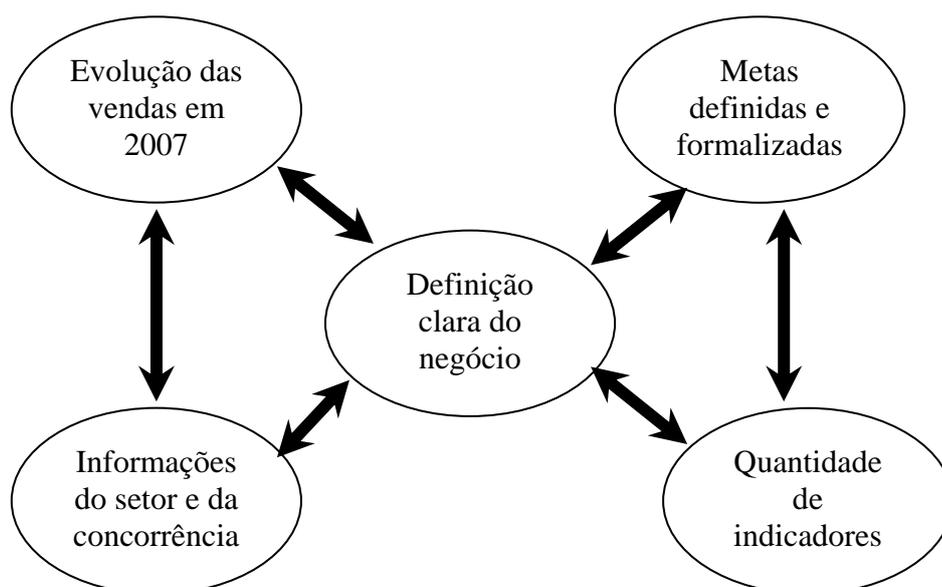
Outro fator limitante da pesquisa reside na própria população escolhida, as MPE's associadas à MICROEMPA. Pode ser que as MPE's participantes da pesquisa, por estarem associadas a uma entidade representativa, já estejam em um nível de desenvolvimento gerencial mais desenvolvido do que as demais MPE's, não tendo sido evidenciada na pesquisa a realidade gerencial de outras MPE's da região.

Outra limitação importante a ser destacada é o número de empresas que responderam o questionário de pesquisa, tornando inviável a inferência dos resultados.

#### 5.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

As conclusões deste trabalho não esgotam o tema abordado, muito pelo contrário, dele surgem muitas oportunidades de estudos a fim de complementá-lo. As próprias limitações da pesquisa indicam oportunidades de pesquisas futuras. Uma proposição pode ser a realização da mesma pesquisa, ou seja, com este mesmo desenho de pesquisa, entre as MPE's de Caxias do Sul não associadas a MICROEMPA, buscando, desta forma comparar a realidade de dois ambientes distintos. Outra oportunidade poderia ser a realização de uma pesquisa com MPE's que estejam no mercado há menos de três anos e, ainda, com aquelas que fecharam suas portas, buscando evidenciar se a sua forma de gestão coincide com a forma demonstrada pelas empresas desta pesquisa.

Outra oportunidade de pesquisa, talvez a mais importante após as conclusões deste trabalho, seria aplicar a forma de gestão identificada nas doze empresas que mais cresceram em 2007, conforme demonstrado na figura 22, em um estudo multicaso, verificando desta forma se as correlações evidenciadas auxiliam no efetivo desenvolvimento das MPE's, que são: ter uma definição clara do negócio; ter informações do setor de atividade e da concorrência; ter metas definidas e divulgadas, fazendo o acompanhamento com os indicadores, ou parte deles, relacionados na figura 21 para acompanhando do desenvolvimento do negócio.



**Figura 22 - Correlações entre variáveis das empresas com maior aumento de vendas em 2007**

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários respondidos

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. H. T. **Em busca de um novo mapa das políticas sociais.** O Estado de São Paulo. São Paulo, 19 jan. 1994.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 590.

ANDRESTSCH, D. B. **Agglomeration and the location of innovative activity.** Oxford Review of economic policy, Summer, v. 14, n. 2, 1998.

BANKER, Rajiv D.; POTTER, Gordon; SRINIVASAN, Dhinu. An empirical investigation of an incentive plan that includes no Financial performance measures. **The Accounting Review**, Florida, v.75, n.1, p.65-92, jan.2000.

BASTOS JR, Paulo Alberto; GRECO, Simara Maria S. S. **Empreendedorismo no Brasil: 2004.**

BATALHA, M.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC, 1990.

BEDÊ, Marco Aurélio (Coordenador). **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.** São Paulo: SEBRAE, 2005.

\_\_\_\_\_. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** 1. ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BERTOLDI, João. **O painel Estratégico como ferramenta de Avaliação de Desempenho:** Uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico. Jaraguá do Sul, SC. 2002. 89f. Dissertação (mestrado em finanças) – Programa de Pós-graduação em administração – PPGA, 2003.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação:** um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BLATT, Adriano. **Análise de Balanços:** Estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOND, Emerson et al. **Medição de Desempenho apoiada por Data Warehouse.** [www.prod.eesc.usp.br/gmme/publicacoes/Enegep\\_2001\\_artigo\\_MD.PDF](http://www.prod.eesc.usp.br/gmme/publicacoes/Enegep_2001_artigo_MD.PDF). XXI ENEGEP, 17 a 19 de outubro de 2001, Salvador, BA. Acessado em 15 de janeiro 2007.

BONFIM, Renato Manzini ; et al. Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 6, 2003, São Paulo. *Anais*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

BOTELHO, M. R. A.; SOUZA, M. C. A. F. **Reflexões sobre as políticas de apoio às pequenas empresas brasileiras no período recente**. Ensaio FEE. Porto Alegre, v.22, n. 1, p. 115-142, 2001.

BOYD, H. W. J.; WETFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e caso**. Rio de Janeiro:Fundação Getúlio Vargas, 1964.

BRASIL. **Código de processo civil e constituição federal**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BROCKHAUS, R. H. Sr. (1982), The Psychology of the Entrepreneurs, in, Kent et al. (Eds.) (1982), **Encyclopedia of Entrepreneurship**, Englewoods Cliffs, N. J.: Prentice Hall, p. 39-57.

BROWN, M. G.. **Winning score: how to design and implement winning scorecards**. Portland, Oregon: Productivity Press, 2000.

BYGRAVE, W. D. Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm. **Journal of Business Venturing**, vol.8, no.3, p. 255-280, 1993.

CAMPIGLIA, Américo Osvaldo. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CAVENEHI, Vagner. **Gestão do desempenho empresarial: a contribuição da área de manufatura**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 244p.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4ª tiragem, São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIZZOTTI, A. **A Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEMING, W. E. (1990) - **Qualidade: A Revolução da Administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ECHEVESTE, S. et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. In: XXII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Foz do Iguaçu – PR, 1998.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FAYOLLE, A. Processus entrepreneurial et recherche en entrepreneuriat: les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine. In: CIFPME 5. **Anais**. Lille, octobre 2000.

FILION, L. J. **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning**. Ph. D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064). (Volume 1: 695p; Volume 2: 665p), 1988.

\_\_\_\_\_. Differences dans les systemes de gestion des proprietaires dirigeants, entrepreneurs et operateurs de PME. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, vol.13, No. 4, December: 306-320, 1996.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **RA/USP**, v.34, n.2, p.5-28, abr/jun 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Cadernos de excelência**. São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

GASSE, Y. **Encyclopedia of Entrepreneurship: Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1982.

GHALAYINI, A . M.; NOBLE, J. S. **The changing basis of performance measurement**. International Journal of Operations & Production Management. V16, n. 8, p. 63-80. dez/1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - 2005: relatório executivo**. Curitiba: IBQP, 2006.

GONÇALVES, J. P. Desempenho Organizacional. **Seminário Econômico**. São Paulo, n. 815, ago/2002.

HARBOUR, Jerry L. **The basics of performance measurement**. Portland: Productivity Press, 1997.

HARRINGTON, H. J. **O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas líderes de mercado aperfeiçoam o controle da qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988. 266p.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS INTERNATIONAL  
MANAGEMENT PRACTICE STATEMENT. *Management accounting concepts*. Relatório de fevereiro de 1989.

JUCERGS – Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul. *Estatística*. Disponível em: [http://www.jucergs.rs.gov.br/sitejucergs/Site/juc-est\\_1.html](http://www.jucergs.rs.gov.br/sitejucergs/Site/juc-est_1.html). Acessado em: 13 de janeiro de 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 8ª reimpressão.

KENDALL, K. E. e KENDALL, J. E. **Systems analysis and desing**. 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999. 903p.

KIMURA, Herbert; et al. **Avaliação de Desempenho Empresarial em Novos Ambientes competitivos através do Balanced Scorecard**. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/Operacoes/Kimura\\_suen\\_Mori\\_Ishikawa\\_e\\_Hanashiro.html](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/Operacoes/Kimura_suen_Mori_Ishikawa_e_Hanashiro.html) . IV SEMEAD Outubro de 1999. Acessado em 15 de fevereiro de 2007.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, no 2, p. 91-94, abril/junho, 1999.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LEZANA, Álvaro. **Formação de jovens empreendedores**. INIEMP/Escola de Novos Empreendedores/UFSC/SEBRAE, 1995.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. Tradução de Maria Lucia G. L. e Signey Stancatti; revisão técnica de Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUNDVALL, B-A. User-producer relationships and national systems of innovation. In: LUNDVALL, B-A. (Org.). **National system of innovation**: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter, 1992.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; SILVA, Fabrícia de Farias da. Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Érica, 1999.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, César. **O controle de gestão e a vontabilidade.** Lisboa: Edições Vislis, 2001.

MARTINS, Roberto Antonio. **Sistemas de medição de desempenho:** um modelo para estruturação do uso. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 1999.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços:** Abordagem básica e gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCLELLAND, D. C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, P. (Edit.) **Entrepreneurship and economic development.** New York: The Free Press, 1971.

MCGEE, J. e PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.

MEYER, Christopher. How the right measures help teams excel. Boston: **Harvard business review**, p.94-103, mai-jun. 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de Desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORELLI, G. H. **Micro e pequena empresa:** a necessidade de prioridade na política econômica. Maranhão: Série Estudos e Pesquisas. SEBRAE, 1994.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Brasiliense, 1991.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. **Dados e Estatísticas.** Disponível em: <http://www.mte.gov.br/>. Acessado em 15 de janeiro de 2007.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; MINETA, Roberto Kazuhiro Nakamura. Identificação dos fatores que induzem ao uso do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais.** Campinas: ANPAD, 2001.

NEELY, A. et al. Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be adopted"? **International Journal Production Economics**, Amsterdam, v. 46-47, p. 423-431, 1996.

NUENO, Pedro. **Emprendiendo el arte de crear empresas y sus artistas**. Madrid: Deusto S.A. 1995.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAIVA, F.; BARBOSA, F. Redes organizacionais no sistema de clusters: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: XXV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Campinas, 2001.

PERES JUNIOR, Joe Hernandez. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

REA, Louis M; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Revisão técnica Otto Nogami. São Paulo: Pioneira, 2000.

RIBEIRO, Osni M. **Estrutura e análise de balanços: Fácil**. 6. ed. 2ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Luis Henrique; SCHUCH, Cristiano; PANTALEÃO, Luis Henrique. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

RÚDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2001.

SÁ, Antonio L. de. **Análise de balanços: Ao alcance de todos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

SAY, J. B. **England and the English People**, 2. ed. (1816), by John Richter, London: Sherwood, Neely et Jones. Translation of preceding title (1815).

SCHMIDT, Paulo et al. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto alegre: Bookman, 2002.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas. **Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas: critérios de avaliação 2006**. Brasília: Sebrae, 2005.

\_\_\_\_\_. **O Sebrae**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/osebrae/osebrae.asp>. Acessado em 14 de janeiro de 2007.

SEBRAE-SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas de São Paulo. **Mortalidade de empresas.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>. Acessado em 14 de janeiro de 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000. 398 p.

WALTER, Fábio; BORNIA, Antonio Cezar; KLIEMANN NETO, Francisco José. Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do Balanced Scorecard. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais.** Florianópolis: ANPAD, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

ZILBER, Moises Ari; FISCHMANN, Adalberto A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais.** Salvador: ANPAD, 2002.

## APÊNDICE

Caro Empresário,

**O sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã. Acompanhar o desempenho do negócio é fundamental para garantir a competitividade de sua empresa, sendo que os indicadores de desempenho auxiliam na gestão do negócio e na correta tomada de decisão.**

Por isso, a Associação das Empresas de Pequeno porte da Região Nordeste do Rio Grande do Sul – **MICROEMPA**, juntamente com a Universidade de Caxias do Sul - **UCS** e o pesquisador Arcenildo Valderes da Silva Nunes, aluno do mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul - **UCS**, solicitam a sua especial atenção e cooperação, respondendo ao questionário anexo. As informações que você fornecer poderão ser úteis para o desenvolvimento de trabalhos futuros, buscando aumentar a competitividade das Micro e Pequenas Empresas associadas à **MICROEMPA**.

Este questionário é parte de um projeto de pesquisa realizado pela Universidade de Caxias do Sul - **UCS**, com o apoio da **MICROEMPA**, tendo como **objetivo “identificar se as Empresas associadas à MICROEMPA utilizam indicadores de desempenho e quais são estes indicadores”**.

Para atingir o objetivo proposto, foram selecionadas de forma aleatória, empresas associadas à **MICROEMPA**, sendo sua empresa uma das selecionadas.

Todas as respostas serão tratadas confidencialmente. Os dados da sua empresa serão mantidos em sigilo, sendo parte do projeto somente a tabulação geral das informações recolhidas. Ao final desta pesquisa este material estará disponível para consulta na biblioteca da **UCS** e uma cópia será disponibilizada para a **MICROEMPA**.

**As empresas participantes da pesquisa terão livre acesso ao conteúdo completo do trabalho, onde estão identificados e conceituados os principais indicadores utilizados atualmente, sendo que este trabalho poderá auxiliá-lo na implementação de indicadores em sua empresa.**

Sua participação é de extrema importância para o êxito deste trabalho, por favor, queira dispor de alguns minutos para responder a questões, não há respostas corretas ou incorretas o importante é que todas as questões sejam respondidas.

*Por favor devolva o questionário (as 3 folhas seguintes) respondido até o dia **08/02/2008**. A devolução poderá ser feita na Sede da **MICROEMPA** (pessoalmente ou através do malote), ou pelo Correio, para a **MICROEMPA**, através do envelope que você está recebendo junto com o questionário. O envelope já possui a etiqueta com os dados do destinatário (**MICROEMPA**) e o selo dos Correios, portanto não haverá custo para a sua empresa.*

*Em caso de dúvidas, por favor entre em contato com o pesquisador (Arcenildo), pelo e-mail [nildo@planejar.etc.br](mailto:nildo@planejar.etc.br), ou pelos telefones (54) 3212-0155 ou (54) 9983-0194.*

**Muito obrigado por sua colaboração!**

## Questionário de Pesquisa Acadêmica

NOME DO RESPONDENTE: \_\_\_\_\_

Cargo ocupado pelo Respondente: \_\_\_\_\_

Formação do respondente: \_\_\_\_\_

1. Qual o ramo de atividade de sua empresa (assinale somente a atividade predominante).  
 Indústria     Comércio     Serviços
  
2. Qual a quantidade de pessoas (entre funcionários e sócios) trabalhava em sua empresa em:  
 Dezembro de 2005: \_\_\_\_\_  
 Dezembro de 2006: \_\_\_\_\_  
 Dezembro de 2007: \_\_\_\_\_
  
3. Observando o faturamento (vendas) de sua empresa nos últimos 3 anos (de 2005 a 2007), assinale uma das alternativas abaixo:

**Do ano de 2005 para o ano de 2006:**

- As vendas diminuíram
- Permaneceram estáveis (Não aumentou, nem diminuiu)
- Tiveram aumento até 10%
- Tiveram aumento entre 11% e 20%
- Tiveram aumento entre 21% e 50%
- Tiveram aumento entre 51 e 100%
- Aumentaram mais de 100%
- Não sei informar

**Do ano de 2006 para o ano de 2007:**

- As vendas diminuíram
- Permaneceram estáveis (Não aumentou, nem diminuiu)
- Tiveram aumento até 10%
- Tiveram aumento entre 11% e 20%
- Tiveram aumento entre 21% e 50%
- Tiveram aumento entre 51 e 100%
- Aumentaram mais de 100%
- Não sei informar

4. Nos últimos três anos o Empresário (Proprietário) ou o principal dirigente da Empresa (Gerente contratado) participou de algum tipo de treinamento para aumentar os conhecimentos em administração (incluindo cursos superiores, pós-graduação, MBA, seminários e/ou congressos)?
  - Não participou
  - Participou em 1 evento
  - Participou de 2 a 5 eventos
  - Participou de 6 a 12 eventos
  - Participou em mais de 12 eventos



7. Além dos indicadores listados na tabela acima, sua empresa utiliza outros indicadores?  
( ) Não  
( ) Sim, Quais?
- 
- 
- 
- 
8. Você possui definição clara sobre qual é o seu Negócio, como vai atuar no mercado (Missão), qual o futuro esperado para a empresa (Visão) e quais os princípios de comportamento empresarial (Valores)?  
( ) Não  
( ) Sim, mas não está formalizada (escrita e divulgada a todos os funcionários)  
( ) Sim e está formalizada (escrita e divulgada a todos os funcionários)
9. A Empresa dispõe de metas definidas e formalizadas para orientar o seu desempenho?  
( ) Não  
( ) Sim, possui metas estabelecidas para o prazo **de um ano**  
( ) Sim, possui metas estabelecidas para o prazo **de até 3 anos**  
( ) Sim, possui metas estabelecidas para **mais de três anos**
10. A empresa possui informações sobre o setor de atividade em que atua e sobre a concorrência de modo a orientar a avaliação do desempenho e a revisão das estratégias?  
( ) Sim ( ) Não
11. A Empresa possui um sistema de sugestões de melhorias para o trabalho feitas pelos empregados?  
( ) Não possui  
( ) Possui, mas é informal (não está escrito)  
( ) Possui e todas as sugestões são analisadas e implementadas  
( ) Possui e a maioria das sugestões são analisadas e implementadas  
( ) Possui mas poucas sugestões são analisadas e implementadas  
( ) Possui mas as sugestões não são implementadas