



# **A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**RENAN GOMES DE MOURA**  
**renangmoura@gmail.com**  
**Universidade do Gran**

**MARCUS VINÍCIUS BARBOSA**  
**marcus.barbosa1979@gmail.com**  
**USS/FaSF**

**PALOMA DE LAVOR LOPES**  
**palomalavor@gmail.com**  
**UGB/FaSF**

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo verificar o uso de indicadores de resultados para avaliação do desempenho gerencial nas empresas de micro e pequeno porte, apontar o uso indicadores de controle como apoio nas tomadas de decisões gerenciais, discorrendo para isso sobre a criação de micro e pequenos novos negócios e as particularidades da sua gestão. Na consecução do objetivo deste artigo científico foi utilizada a pesquisa explicativa, pois conforme Gil (2010) contribui na identificação dos fatores que determinam ou participam da ocorrência dos fenômenos apoiada, conforme os meios, em pesquisa bibliográfica e de campo. Como instrumento de pesquisa de campo foi usado o questionário distribuído para 20 empresas.

**Palavras Chave:** Microempresas - Pequenas Empresas - Tomada de decisão - Indicadores - Controle

## **1. INTRODUÇÃO**

Atuante nos três setores da economia, as micro e pequenas empresas expressam números relevantes na participação do PIB nacional brasileiro, na geração de postos de trabalho, e no número de empresas em funcionamento. Contudo a taxa dessas empresas que sobrevivem no mercado não corresponde a essa equivalência numérica em face dos aspectos da gestão que por menor que seja a estrutura do negócio há muito a ser elaborado além da certeza de ter encontrado uma excelente oportunidade de ganhar dinheiro.

Para atender esta necessidade, a profissionalização da gestão tem sido incentivada e promovida em escala nacional pelo SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, isso também não significa ser imprescindível entregar a direção da empresa nas mãos de um contratado externo mas sim, o próprio fundador ou administrador do negócio se preparar para levar seu grande projeto ao sucesso, tendo possibilidade de continuidade no futuro.

No capítulo sobre Micro e Pequenas Empresas serão apresentadas algumas especificidades da gestão, a forma com que as funções administrativas são desempenhas serão compreendidas a partir dos autores Maximiano (2012) e Heilborn e Lacomb (2010) e pelos autores Tachizawa (2002) Abrantes (2012) serão conhecidas as práticas atuais e as práticas possíveis na maximização das ações empresarias.

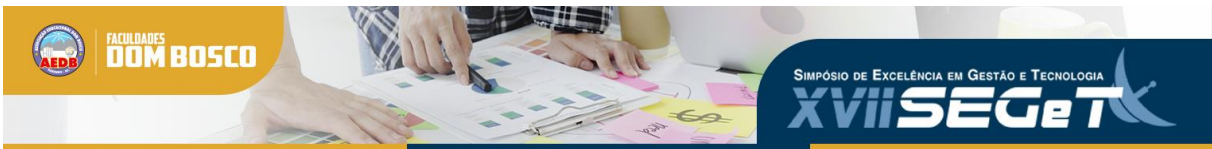
Antecipando que há deficiências na condução da ideia de abrir uma empresa, desde estágio da idealização até sua implantação serão consideradas as principais, dentro do conceito de empreendedorismo. A experiência da pesquisa bibliográfica corroborou com a necessidade de conscientizar o micro e pequeno empresário da criação de um plano de negócios o que inclui formas de controle da implantação das ações previstas no planejamento estratégico abordadas neste trabalho nos capítulos sobre tomada de decisão, controle e indicadores de controle.

A relação com o Mercado é estudado na questão do conhecimento sobre o ambiente comercial em que atua, significa saber em primeiro plano para quem você está montando seu negócio, o empreendedor precisa antecipadamente saber resposta para algumas das seguintes perguntas: quem é seu público, quem são as empresas já em funcionamento, como encontrar o melhor fornecedor entre outros sob a perspectiva dos clientes pois “ permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas ao cliente” (Kaplan ;Norton , 1997, p. 67)

## **A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo verificar o uso de indicadores de resultados para avaliação do desempenho gerencial nas empresas de micro e pequeno porte, apontar o uso indicadores de controle como apoio nas tomadas de decisões gerenciais, discorrendo para isso sobre a criação de micro e pequenos novos negócios e as particularidades da sua gestão. Na consecução do objetivo deste artigo científico foi utilizada a pesquisa explicativa, pois conforme Gil (2010) contribui na identificação dos fatores que determinam ou participam da ocorrência dos fenômenos apoiada, conforme os meios, em pesquisa bibliográfica e de campo. Como instrumento de pesquisa de campo foi usado o questionário distribuído para 20 empresas.



**Palavras-chave:** Micro e pequenas empresas. Tomada de decisão. Indicadores de controle

## MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil a classificação das empresas como micro ou pequena é comumente baseada no regime tributário conforme Lei Complementar 139/2011 e Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas a Lei Complementar 123/2006 tendo como referência a receita bruta anual, sendo micro empresas aquelas que faturam até R\$ 360.000,00 e pequena empresa aquela que fatura a partir do limite da micro empresa até o valor de R\$ 3.600.000,00, ao lado da categorização do SEBRAE que tem sua classificação baseada em números de empregados com seguinte enquadramento:

- a) Micro empresa -até 19 empregados na Indústria e 09 pessoas no Comércio e Serviço.
- b) Pequena empresa – de 20 a 99 empregados na Indústria e de 10 a 49 empregados no Comercio e Serviços

Em 2011 no seu estudo mais recente, o SEBRAE apontava um número aproximado de 9 milhões de micro e pequenas empresas que eram participantes de 27% do PIB nacional e de 52% das vagas de emprego com carteira assinada.

Encontramos algumas especificidades na formação dessas empresas a começar por sua estrutura, em geral possuem um único dono ou em caso de sociedade é composta por um amigo ou o cônjuge com pouca especialização ou treinamento, não traçam plano de negócio, possuem recursos financeiros e mercado limitados.

Além dessas características peculiares são descritos por Faria e Tachizawa (2002, p.59) dois motivos que prevalecem para abertura do negócio: identificação de uma oportunidade de negócio, experiência anterior no mesmo ramo, na pesquisa feita pelo autores encontra-se também as seguintes motivações secundárias: estar desempregado, disponibilidade de tempo, disponibilidade de capital e insatisfação no emprego.

Embora reconhecendo essas motivações como válidas e lícitas, no caminho desde o ponto de partida até a condução das atividades empresariais existem questões formais e legais a serem observadas por estes verdadeiros empreendedores, como citado por Maximiano (2012, p.28): “Há muitos aspectos a considerar e planejar entre o surgimento de uma ideia e a condução de um negócio. Em certos casos o empreendedor acredita mais na ideia do que na necessidade de fazer qualquer espécie de avaliação (...)”

Considerando que as premissas básicas da função de um gestor envolvem planejar, organizar, dirigir e controlar essas ações podem ser revelar um exercício árduo quando se constata que na literatura consultada não costuma figurar o quesito experiência anterior de gerência como item da lista de competências consideradas pelo empresário/empreendedor como necessária para manter o negócio funcionando. As funções operacionais costumam ocupar todo o tempo do empreendedor sendo o desconhecimento de ferramentas de gestão uma das lacunas verificadas na consulta de diversos trabalhos publicados sobre o tema.

Dornelas (2008) corrobora nisto citando que a falta de planejamento seguido de deficiências de gestão são as duas primeiras causas de mortalidade precoce das MPE.

Vale ressaltar a abordagem de Abrantes (2012) referindo que a partir do ano de 1980, micro e pequenas empresas nasceram como subfornecedoras das médias e grandes empresas que remodelaram seus empreendimentos formando grupos empresariais outras tornaram-se o projeto de vidas de milhões de cidadãos que viram na sua oportunidade de negócio uma porta de entrada para o sucesso financeiro.

Faz-se necessário registrar que as transformações ocorridas a partir da abertura dos mercados internacionais também atingem as MPE, visto que elas não operam exclusivamente nos mercados tradicionais o que aumenta seu esforço em ser competitiva isto requer maior rapidez nas ações gerenciais que vão alterar o resultado final da empresa. O conceito de organização empresarial como sistema aberto nos traz um ponto importante sobre a dinâmica do ambiente externo em que a organização influencia e é também por ele influenciado.

Velocidade nas respostas de demanda interna e externa é citada por Faria e Tachizawa (2002) como um dos requisitos para operar num ambiente em constante mudanças quer sejam provocadas por aspectos sociais, legais ou econômicos.

Neste atual ambiente Kaplan e Norton (1997) dizem: “A empresa da era da informação opera com processos de negócios integrados que abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade e eficiência na integração dos processos.”

Torna-se então um grande desafio para as micro e pequenas empresas reagirem às novas tendências, novas exigências legais, novos consumidores que procuram novos produtos, novas necessidades surgidas de novos estilos de vida, variações de toda ordem que não podem ser controladas pelas empresas e não podem ser percebidas sem a visão global do próprio negócio

Encontram-se nos novos modelos de negócios as empresas virtuais, além das empresas com diferencial competitivo devido sua especialização, como as pequenas empresas contratadas pela Embraer que atendendo a um modelo de gestão mantém uma carteira de fornecedores locais que atuam com fornecimentos de insumos para os projetos da indústria aeronáutica, conforme cita Faria e Tachizawa (2002, p.74) .

Isso desmistifica o imaginário comum de que as empresas de micro e pequeno porte estão somente entre as lojas de flores, pequenos bazares e mercados alimentícios e nos faz acreditar que a sobrevivência e a expansão do pequeno negócio são possível e um dos caminhos é a profissionalização da gestão.

Numa visão empresarial contemporânea o micro e pequeno empresário deve atentar para elaboração do planejamento estratégico, o uso sistemático da tecnologia da informação utilizando-a ferramenta para obter resultados mais satisfatórios, o que engloba melhor controle de estoque, acompanhamento de vendas, uso como canal de divulgação comercial, na agilidade em transações bancárias, na comunicação com clientes e fornecedores.

## **2.TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Precisamos sempre identificar, analisar, decidir, entre uma ou várias opções e algumas vezes recomeçar o processo decisório novamente. É assim, na vida diária das pessoas e organizações. Nas empresas a tomada de decisão deve estar alinhada aos objetivos estratégicos. É no alvo desses objetivos que a tomada de decisão deve estar centrada. Para Oliveira (2001, p. 54) “uma tomada de decisão pode ser considerada como uma seleção criteriosa de um curso preferencial de ação com base em duas ou mais alternativas viáveis”. Essa seleção, do que e quando fazer pode estar em uma decisão programada ou não programada.

As decisões programadas envolvem o cotidiano já conhecido, com informações prévias e pouca variação externa, situando-se dentro das atividades rotineiras; as decisões não programadas envolvem muitas vezes uma complexidade pela incerteza da origem, desconhecimento do assunto, pelo incomum devido ao dinamismo do ambiente.

O tomador de decisão pode encontrar-se em grande dificuldade na sua ação em que pese as consequências geradas por uma decisão errônea ou equivocada, ficando evidente a necessidade das ações serem decididas sob determinadas condições de segurança, com

quantidade e qualidade suficiente das informações disponíveis para compor uma solução, o que inclui o objeto deste trabalho, que são o uso de indicadores de controle que veremos adiante.

Nas pequenas empresas Miglioli (2006) ressalta que em geral prevalece a informalidade e subjetividade tanto na gestão como na tomada de decisão ficando evidente assim a precariedade das soluções encontradas para as diversas demandas do negócio.

Encontra-se na literatura consultada um consenso sobre as etapas de um processo decisório que será exposto a seguir: Identificação do problema; Análise da situação; Análise do problema; Elaborar alternativas; Comparar alternativas; Selecionar alternativa mais adequada; Implementar; Avaliar; Revisar

### 3. ENTENDENDO O CONCEITO DE CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Nas organizações controle é uma função administrativa ligada aos três níveis da estrutura organizacional e nessa atividade estão envolvidos: o estabelecimento de um padrão de desempenho, a avaliação deste desempenho, a comparação com o padrão estabelecida e a ação corretiva em caso de desvio. Controlar é acompanhar com intenção de medir e comparar os resultados obtidos com a meta proposta incorrendo como consequência possíveis alterações nas metas estabelecidas e nas decisões já tomadas. Conforme Oliveira (2001, p.427) essa atividade pode ser compreendida como:

“(...) o processo de coletar e retroalimentar informações sobre o desempenho, de maneira que os responsáveis pelas tomadas de decisões possam comparar os resultados realizados com os resultados planejados e decidir o que fazer a respeito de distorções ou problemas diagnosticados”

Uma vez estabelecido o que se deseja alcançar, o chamado de padrão de desempenho, os métodos de controle devem gerar informações mensuráveis, devem ser significativas para o que se pretende medir e compreensíveis as pessoas que estão participando do processo. (Lacombe; Heilborn, 2010).

Interligando a tomada de decisão nas organizações e o controle verificamos que há uma fragilidade no processo decisório quando as informações disponíveis não estão baseadas em fonte confiável no que se refere-se a realidade do resultado operacional da empresa, quando não há um controle sistematizado que garanta que tudo o que foi pensado e programado para acontecer realmente esteja acontecendo. Num sistema de controle estão incluídos regras, rotinas, princípios e práticas definidos pelo gestor.

Na abordagem já feita nesse trabalho apresentando o perfil do micro e pequeno empresário/ empreendedor e conceituando-se tomada de decisão e controle, fica evidente o quanto é indispensável que o gestor tenha conhecimento e execute essa função. O controle informal, a falta de controle ou o controle parcial são impeditivos para a expansão dos pequenos negócios e os faz invisíveis diante do mercado porque como já mencionado esses negócios estão inseridos num ambiente extremamente competitivo.

A atividade-fim do negócio deve gerar o retorno financeiro no montante e no tempo determinado, com os recursos disponibilizados e com a produtividade esperada sob pena de não acontecendo inviabilizar a permanência da empresa no mercado. Saber se isso está acontecendo ou não depende em primeira instância de um agrupamento mínimo de componentes de um planejamento e da implementação de um modelo de gestão que considere a avaliação do desempenho.



Souza em seu trabalho cita que um sistema de controle pode ser aplicado nos três níveis organizacionais: operacional, tático e estratégico, atendendo na ordem, as seguintes expectativas: auxiliando em questões de produtividade dos bens ou serviços, eficiência mercadológica, desempenho global da empresa. (Souza, 2011, p.45)

Em publicação on-line do SEBRAE/SP (2013) apresenta algumas áreas genéricas de controle e seus indicadores clássicos que o micro e pequeno empresário deve preocupar-se:

- 1) **Controle Financeiro:** fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, custos fixos e variáveis.
- 2) **Controle de Estoque:** inventário, armazenamento, tempo de giro.
- 3) **Controle de Vendas e marketing:** cadastro de cliente, pedidos orçados e atendidos, participação no mercado, estratégia de divulgação, monitoramento de concorrentes.

Entendendo que as empresas de micro e pequeno porte não disponham de instrumentos complexos e elaborados de controle e que por vezes desconheçam as teorias da ciência da Administração de Empresas é necessário que aprendam a utilizar de forma sistemática e organizada, as informações que são geradas rotineiramente e que são subsídios do controle.

Os dados que são obtidos ao efetuar uma venda são a base de um excelente cadastro de clientes que pode ser usado em divulgação de lançamento de produto, notificação sobre mudança de endereço ou rastreamento de localização geográfica dos possíveis clientes. Da mesma forma o meio de pagamento mais procurado pelo cliente pode direcionar o relacionamento da empresa com as instituições bancárias. Os dados que são pertinentes ao que se quer controlar e por conseguinte avaliar, se torna base para o indicador desse controle.

#### 4. INDICADORES DE CONTROLE

Vamos iniciar compreendendo o que é um indicador e qual a sua função. Um indicador é um parâmetro de medida, possui uma fórmula de cálculo e uma aplicação útil. É um elemento informativo que auxilia o acompanhamento da execução de processos em termos de eficiência, eficácia ou grau satisfação. Tem a função de avaliação do desempenho com fins de medir o resultado tendo, portanto, sentido de ser possível agir sobre a causa do desvio.

Os indicadores de controle compõem o que é chamado sistema de avaliação de desempenho que pode representar uma valiosa ferramenta para gestão do negócio, conforme cita Martins (2006):

Tradicionalmente, o sistema de medição de desempenho originou-se com a conotação de controle, mais especificamente de controle financeiro. Com o passar dos anos, o conceito de medição de desempenho foi sendo ampliado de forma a abrigar aspectos que tenham por objetivo buscar a melhoria contínua na gestão, incorporando indicadores físicos e não-financeiros aos indicadores financeiros tradicionais. (Martins, 2006, p.10)

Indicadores de gestão, controle ou indicadores de desempenho são apontadores que tornam possíveis serem visualizados os dados de forma objetiva com propósitos e compõe os mecanismos iniciadores da ação, da execução do administrador e sua análise crítica.

Os autores Faria e Tachizawa (2002, p.212,213) apresentam indicadores de gestão utilizados no âmbito do negócio em três significados:

Quadro 1: Tipo de Indicadores

Indicadores	Utilidade
-------------	-----------

Indicadores de desempenho global	Servem para avaliar a organização como um todo considerando seu modelo estratégico em interação com o ambiente externo
Indicadores de qualidade	Destina-se à avaliação da qualidade relacionada a satisfação do cliente com sua expectativa ao produto ou serviço.
Indicadores de produtividade (desempenho)	Destina-se à avaliação da relação produto x insumo ou seja a eficiência da utilização de um recurso em uma operação. Procurar medir a eficiência do processo / operação.

Fonte: Adaptado de Faria; Tachizawa (2002)

Considerando que a MPE possui uma estrutura menos complexa do que a das médias e grandes organizações, não se faz necessário criar além dos modelos já existentes de avaliação apenas claro adaptando-os conforme segmento do mercado, setor econômico atuante e voltado para o fator-chave do negócio. Devido ao aspecto restrito deste trabalho atentaremos diretamente para mecanismo de controle do desempenho gerencial destas organizações.

O SEBRAE/RS (2007, p.7) aponta que na MPE “a gestão das micro e pequenas empresas por meio de indicadores de desempenho não é somente o gerenciamento de telas de computador, planilhas ou gráficos” e que seus gestores devem saber fazer a escolha correta de indicadores que possam mostrar a real situação do seu negócio. Na mesma publicação é citado os possíveis ganhos em adotar os indicadores de desempenho: 1. Entender o seu negócio buscando identificar e atuar nos riscos que podem estar comprometendo a vida da empresa; 2. Garantir a subsistência do empresário e de seus funcionários; 3. Garantir o faturamento da empresa hoje e no futuro; 4. Conhecer os custos operacionais da empresa; 5. Avaliar o grau de satisfação dos clientes; 6. Atender aos prazos de entrega; 7. Melhorar a qualidade do produto ou serviço

Uma ferramenta divulgada na obra de Kaplan e Norton (1997), conhecida como BSC- Balanced Scorecard, amplia a visão sobre os indicadores não financeiros, que são os indicadores de tendência, pois trazem luz ao que está acontecendo no processo para o alcance do resultado financeiro. O BSC fala em integração de vetores para ativos tangíveis e intangíveis sobre quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e, aprendizado e crescimento.

Financeira	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado
Do cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta
Processo interno	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos
Aprendizado e crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade do sistema de Informação

**Quadro 2:** As Quatro Perspectivas do BSC

**Fonte:** Adaptado de Kaplan; Norton (1997)

Neste artigo veremos em destaque apenas sobre a perspectiva do cliente o que produz uma significativa alteração ao formular as estratégias empresariais pois as necessidades do cliente é que estarão em primeiro plano, sendo possível montar um esquema de relações causa e efeito que vai se converter no resultado financeiro desejado.

## 5. INDICADORES DE DESEMPENHO RELATIVOS A CLIENTES-MERCADO

No conceito de Economia mercado é o local não necessariamente físico, onde ocorre o mecanismo de troca entre compradores e vendedores de bens e serviços. E esse mercado se movimenta, nele estão os concorrentes e os clientes já atendidos e os possíveis consumidores dos produtos que a empresa oferece. Para qualquer organização manter os clientes e conquistar os disponíveis é preciso vencer o oponente, aquela empresa que oferece o mesmo produto, no mesmo mercado. Para ter alguma chance de sucesso a empresa precisa ser competitiva, encontra-se então a razão de todos os esforços para se obter uma vantagem competitiva.

Uma análise de mercado precisa ser feita antes da abertura do negócio e periodicamente no desenvolvimento dele, essa análise se revela em estudo dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores. Nesse sentido as micro e pequenas organizações tem condições favoráveis pois estão muito mais em contato direto com seu público-alvo do que as médias e grandes organizações e podem prestar serviços mais personalizados aos seus clientes por conhecerem o mercado local e ter acesso ao feedback da pós venda. (Souza, 2011, p.20)

O uso de indicadores de resultado, não financeiro, relativos a clientes e mercado está atrelado ao gerenciamento voltado para como o cliente vê a empresa, enquadrando produtos e serviços na perspectiva do cliente. Envolve conceitos de competitividade, qualidade e produtividade. Identificando qual o fator-chave que gera o resultado esperado, os recursos disponíveis da empresa são alocados no processo que vai gerar retorno econômico. Abrantes (2012, p.220) cita alguns indicadores de desempenho utilizáveis nas MPes:

1. **Satisfação do cliente:** pesquisa mensal qualitativa da aceitação/rejeição; número de reclamação por mês
2. **Volume de Venda:** quantidade e tipos de produtos vendidos por mês



3. **Faturamento Total:** receita venda dos produtos ou serviços
4. **Mix de produtos e serviços:** faturamento de cada produto ou serviço em comparação ao faturamento total de vendas
5. **Participação no mercado:** faturamento mensal da empresa em comparação aos concorrentes
6. **Pedidos não atendidos:** percentual de pedidos não atendidos mensalmente em comparação aos pedidos entregues.

Sobre a perspectiva proposta pelo BSC, alguns elementos são fundamentais para a construção de objetivos e medidas genéricas, aplicáveis a todo segmento, dessas medidas genéricas devem derivar as que são específicas para a estratégia de cada empresa, tem o objetivo de produzir mais valor para o cliente, como forma de manutenção do seu mercado uma dessas medidas é a proposta de valor oferecida ao cliente.

Kaplan e Norton (1997) dizem que sobre a perspectiva do cliente que:

As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta. (Kaplan; Norton, 1997, p. 77)

A satisfação do cliente não pode ser medida como os resultados financeiros, depois que eles acontecem, precisa na verdade apontar durante o processo. Essa medição deve estar integrada ao desempenho da medição financeira.

Na medida em que a empresa se desenvolve registra Maximiano (2012, p.67), o gestor do negócio tem mais informações sobre seus clientes e o mercado do que aquelas que conhecia ao abrir o negócio, essa quantidade e qualidade de informações será o material adequado para gestor criar seu próprio quadro de indicadores, o autor propõe os seguintes indicadores incluindo a fórmula de cálculo:

<b>Objeto da análise</b>	<b>Participação dos clientes no faturamento</b>
<b>O que analisar</b>	Identificar os clientes e o volume de negócios com a empresa
<b>Como analisar</b>	dividir o total da compra do cliente pela venda total da empresa
<b>Resultado</b>	contribuição de cada cliente ou grupo de clientes na receita total da empresa, revela tendência de comportamento dos clientes

<b>Objeto da análise</b>	<b>Participação de Produtos e serviços no faturamento total da empresa</b>
<b>O que analisar</b>	identifique o volume de vendas de cada produto ou serviço em relação ao total do faturamento de vendas
<b>Como analisar</b>	dividir o volume vendas de cada produto pelo total de volume de vendas da empresa
<b>Resultado</b>	contribuição de cada produto no valor da receita ; Produtos mais ou menos procurado

<b>Objeto da análise</b>	<b>Participação no mercado</b>
<b>O que analisar</b>	market-share: % de participação da empresa no mercado
<b>Como analisar</b>	medir a participação em receita de vendas ou números absolutos dividindo venda total da empresa pelo total do mercado
<b>Resultado</b>	mostra a colocação no ranking de concorrentes

**Quadro 3:** Modelo de Cálculo de Indicadores de controle

**Fonte:** Adaptado de Maximiano (2012)

## 6.METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho objetivo deste trabalho esta pesquisa está classificada quanto aos fins como explicativa , pois conforme Gil (2010) contribui na identificação dos fatores que determinam ou participam da ocorrência dos fenômenos, apoiada , conforme os meios, em pesquisa bibliográfica e de campo .Como instrumento de pesquisa de campo para coleta de dados será usado o questionário, pois conforme Rudio (1978) utiliza-se quando não há outra forma de se obter as informações, distribuído para gestores de empresas de micro e pequeno porte por e-mail para identificar o uso de indicadores de resultados para avaliação do desempenho gerencial nas micro e pequenas empresas utilizando como fundamento teórico para a elaboração do questionário o modelo proposto por Gil (2010). Por meio das perguntas objetivou descobrir se as micro e pequenas utilizam indicadores de controle para avaliar o desempenho dos resultados a partir das metas estabelecidas empresas

## 7.ANÁLISE DA PESQUISA

Com os dados quantitativos e qualitativos foram obtidos com a coleta de dados através de questionário distribuído a gestores, proprietários e responsáveis administrativos em micro e

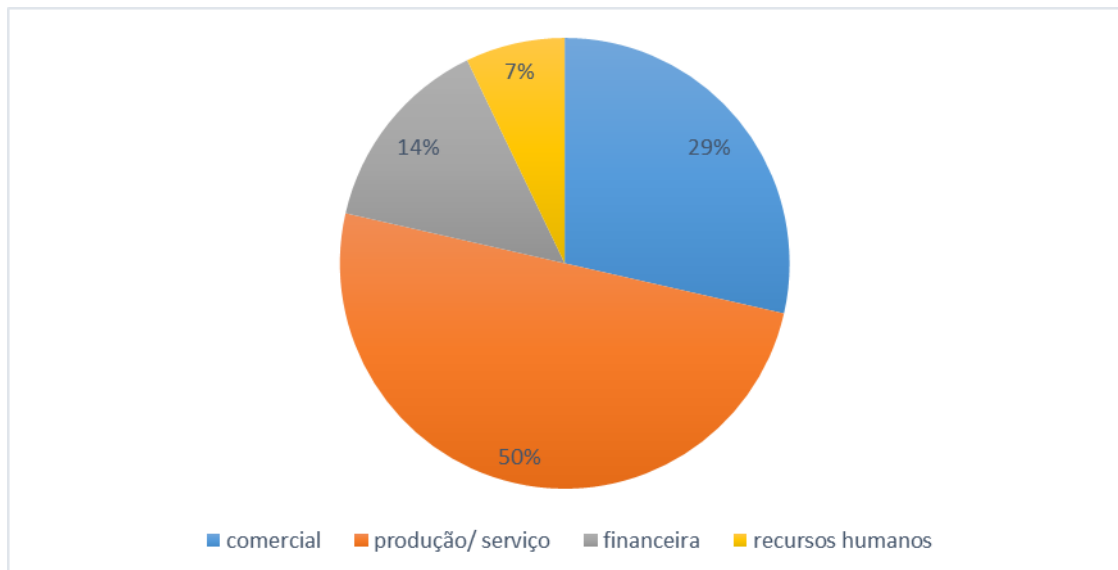
pequenas empresas. O questionário foi elaborado com 12 perguntas divididas em objetivas, subjetiva e mista. Foram formuladas 08 perguntas fechadas, 03 abertas e 01 mista.

As perguntas abertas tinham por objetivo conhecer algumas características intrínsecas da empresa necessárias a correlação com as respostas obtidas pela perguntas fechadas ampliando a compreensão do estudo.

Em relação ao grupo de perguntas referentes a elementos de identificação da empresa constatou-se que no ramo de negócio 50% são prestadoras de serviço, 33% são comércio e 17% são indústrias. Considerando o grupo de perguntas referente a gestão e controle verificou-se que 69% das empresas informam possuir algum indicador de controle de desempenho em determinado setor da empresa.

A pesquisa aponta que o maior tempo gasto pelo gestor dedicando-se a determinada área da empresa não corresponde a mesma área onde existe a utilização de indicadores.

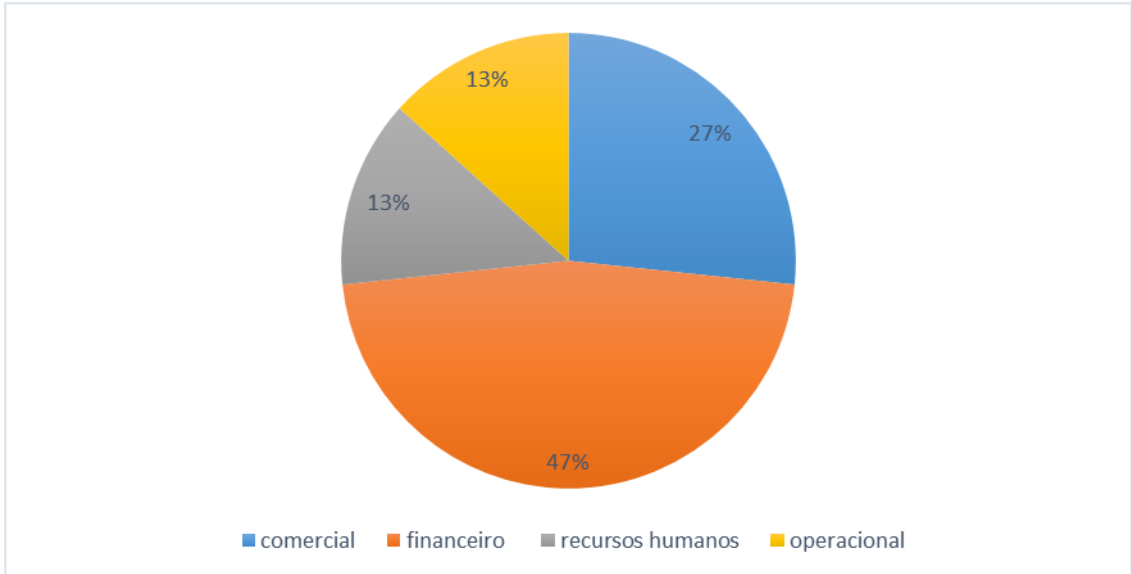
Constatou-se que a maior parte dos empresários ,50% dos entrevistados, se dedicam a área da empresa não correspondente a área que possui indicadores de controle. A maior parte dedica-se a área de produção ou serviço e possuem seus indicadores na área financeira.



**Gráfico 1:** Áreas que se dedicam mais a usarem indicadores

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa de campo

As empresas que utilizam indicadores em sua maioria fizeram o uso na área financeira onde está concentrada também a motivação mais comum para abertura do negócio: crescimento financeiro. Apenas 2% possuem indicadores nas 4 áreas mencionadas pela pesquisa.

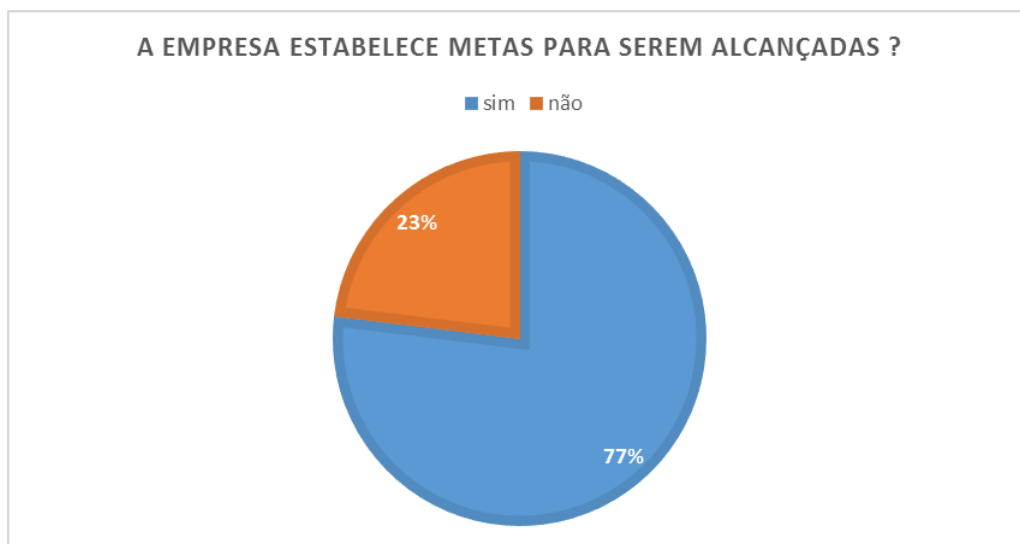


**Gráfico 2:** Áreas que possuem indicadores de controle

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa de campo

Em relação ao estabelecimento de metas, avaliação do desempenho do fator-chave do negócio 77% dos empresários declararam possuir metas e todos apresentaram uma forma de acompanhamento do desempenho do fator-chave. A pesquisa revela que o atendimento ao cliente e a qualidade do produto/ serviço repercutem na maior parte dos entrevistados com sendo o fatores-chave do negócio entre outros como experiência no ramo, produto adequado ao mercado, diversificação de serviços.

As respostas sobre a avaliação que é feita do fator-chave de sucesso da empresa sugerem que esta é feita de forma intuitiva, bem característico da gestão dos micros e pequenos negócios.



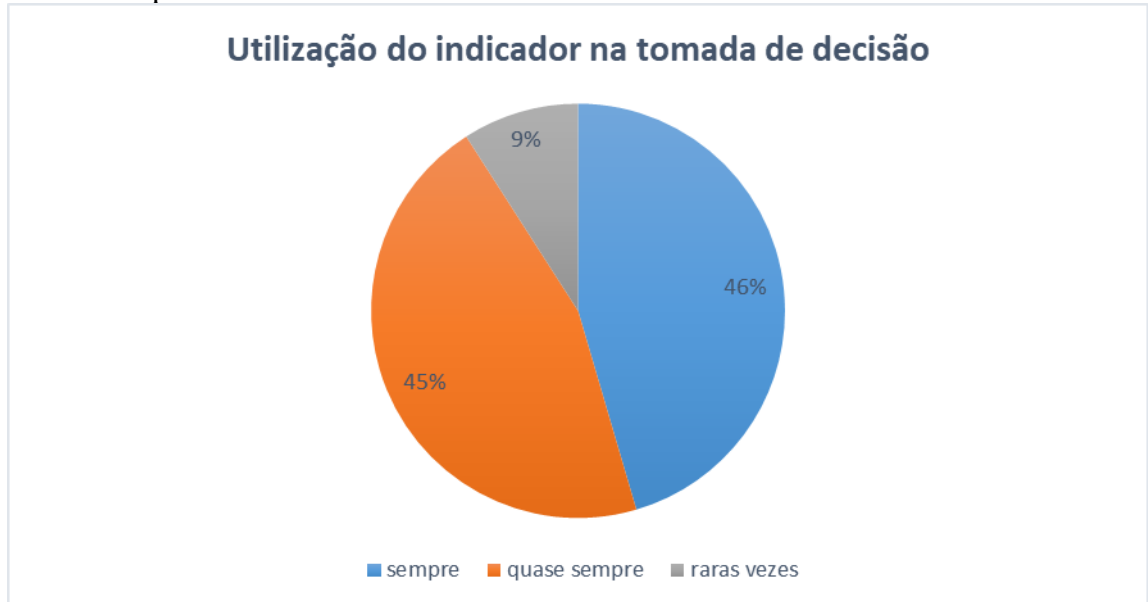
**Gráfico 3:** Estabelecimento de Metas Organizacionais

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa de campo

Considerando o grupo de perguntas referente a tomada de decisão, averiguou-se que nesse grupo 77% responderam que possuem segurança com a quantidade e qualidade das informações prévias que a empresa dispõe. Entretanto apenas 21% destes complementaram a resposta de forma discursiva conforme o modelo da pergunta, onde se questiona o porquê da

segurança, aqueles que deram respostas remete-nos a garantia de possuir informações suficientes, tempo de funcionamento da empresa, informações de fácil manuseio.

Ainda neste grupo está uma pergunta sobre a utilização de informações obtidas através dos indicadores de controle quando uma decisão importante precisa ser tomada, questiona-se a frequência com que são consideradas, 46% responderam sempre considerar, 45% quase sempre e 9% raras vezes consideram o que foi obtido pelo indicador de controle no momento de uma decisão importante.



**Gráfico 2:** Utilização de indicadores para tomada de decisões

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa de campo

Em um plano geral, a pesquisa a mostra um bom número de empresas utilizando indicadores de controle de desempenho. Como aparecem alguns aspectos da área comercial como sendo fator-chave das empresas percebo que ainda é persistente a tradição de possuir maior controle de desempenho na área financeira o que foi corroborado pela pesquisa bibliográfica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da utilização de indicadores para avaliação do desempenho gerencial nas micro e pequenas empresas precisa ser considerado na adoção de um sistema de avaliação de desempenho que tenham por objetivo buscar a melhoria contínua na gestão, uma ferramenta para gestão do negócio.

Posso inferir com base na pesquisa que ocorre um controle parcial das atividades da empresa, diante do que foi exposto, sobre o baixo percentual de empresas que utilizam indicadores simultaneamente nas quatro áreas relacionadas, ou seja a tomada de decisão quando toma por base os indicadores que não contemplam a relação que pode existir entre um efeito e uma causa oriunda de outros setores da empresa corre o risco de ser inadequada ou até mesmo arriscada para a empresa.

Como verificado na pesquisa e também isto já mencionado pelos autores da bibliografia, as atividades operacionais são as que mais consomem o tempo do proprietário, a produtividade se torna então um dos alvos para a compreensão da relação causal com uma série de fatores, que devem ser monitorados pois estão diretamente ligados ao resultado financeiro, este é um dos papéis dos indicadores de desempenho.



Os indicadores de desempenho não financeiros, são necessários pois indicam as tendências, fazem previsões que podem ser modificadas ainda durante o processo, pois um indicador de desempenho financeiro é um termômetro, sendo assim a tomada de decisão baseada somente nesse indicador está sendo baseada somente nos sintomas desprezando a relação causa e efeito.

É importante mencionar que existem poucos trabalhos publicados com o tema de gestão de micro e pequenas empresa e em especial avaliação de desempenho, o que significa que este artigo é uma pequena contribuição sobre um tema que ainda tem muito campo de estudos e pesquisas.

## BIBLIOGRAFIA

ABRANTES, José. **Teoria Geral da Administração: a antropologia empresarial e a problemática ambiental**. Rio de Janeiro: Interciência, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3° ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN Gilberto. **Administração Princípios e Tendências**. 2° ed. São Paulo: Saraiva, 2010

MARTINS, Marco Antônio **Avaliação do desempenho empresarial com ferramenta para agregar valor ao negócio**. Revista ConTexto, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2° semestre 2006. Disponível em <https://www.seer.ufrgs.br>. Acessado em 22 mai.2015

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. 2°ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12° ed. São Paulo: Atlas, 2001

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012

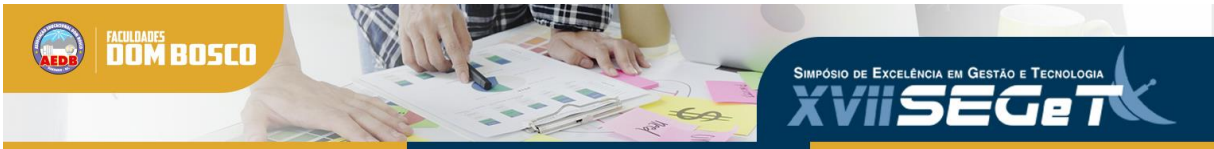
SOUZA, Antônia Egídio. **Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. 2011, 250p. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em [www.teses.usp.br/.../publico/AntoniaEgidiaSouzaVersaoCorrigida.pdf](http://www.teses.usp.br/.../publico/AntoniaEgidiaSouzaVersaoCorrigida.pdf)

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant`Anna. **Criação de Novos Negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002

## SITES

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. Acessado em 25/08/2015

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/EstudosePesquisas/Participacaodasmicroepequenasesempresas.pdf>. Acessado em 02/09/2015



<http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/76-noticias/multissetorial/9309-10-dicas-para-a-boa-administracao-da-empresa>. Acessado em 12/09/2015